



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
شعبة: تسيير المنظمات



دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير

إشراف الأستاذة الدكتورة:
يحياوي إلهام

إعداد الطالبة:
مشنان بركة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ فارس بوباكور	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د/ إلهام يحياوي	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
أ.د/ زين الدين بروش	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	عضوا
أ.د/ عبد الحميد برحومة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضوا
أ.د/ سامية لحول	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
د/ رايح بلعباس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	عضوا

السنة الجامعية: 2015-2016

إهداء

إلى أعز ما أملك في الوجود وأبر الناس بصحبتني

إلى اللذين تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما

الوالدين الكريمين: ربيعة ومحمد

إلى أخي جمال الدين

وأخواتي: دنيا، أمال، سارة، حكيمة، كريمة، راضية

أهدي هذا العمل إلى كل من علمني ويسر من أجل العلم والمعرفة.

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة

ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير الى:

❖ الأستاذة المشرفة الدكتورة "إلهام يحيوي"، لما بذلته معي من وقت

وجهد خلال إشرافها وتوجيهها ونصائحها القيمة فقد كانت حاضرة معي

في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

❖ الدكتورة: "نجوى عبد الصمد" على كل النصح والمعلومات القيمة

❖ الأستاذة: "سعاد بوفروخ"، والأستاذة "رقاد صليحة"

❖ الأستاذ "دردور عبد الفتاح"

❖ الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة

وإثراء مضمونها

الشكر الجزيل لكل عمداء الكليات والمعاهد بالجامعة، كما لا أنسى رؤساء

الأقسام ومساعدتهم

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	اهداء
	شكر
V-II	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
IX-VII	قائمة الجداول
X	الملاحق
[ب- ص]	المقدمة
[59-2]	الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة
12	المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثالث: إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	المبحث الثاني: الإطار المعرفي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
28	المطلب الأول: المقاربات المفاهيمية لجودة التعليم العالي
31	المطلب الثاني: أهداف جودة التعليم العالي، فوائدها وأبعادها
36	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
42	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
42	المطلب الأول: مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
45	المطلب الثاني: الفريق المسؤول عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل ومعايير تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي
50	المطلب الثالث: نماذج ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

59	خلاصة الفصل الأول
[147-61]	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية المساهمة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
61	تمهيد
62	المبحث الأول: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية
62	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
74	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية، عناصرها والعوامل المؤثرة فيها
86	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها
95	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي
96	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير
105	المطلب الثاني: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي
114	المطلب الثالث: مداخل تغيير وقياس الثقافة التنظيمية
127	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
127	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة ومتطلباتها
133	المطلب الثاني: الإطار القيمي الملائم لنشر ثقافة الجودة الشاملة
140	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
147	خلاصة الفصل الثاني
[195-149]	الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة
149	تمهيد
150	المبحث الأول: واقع التعليم العالي في الجزائر
150	المطلب الأول: ماهية التعليم العالي ومؤسساته
154	المطلب الثاني: مسار تطور التعليم العالي وأنواع مؤسساته في الجزائر
160	المطلب الثالث: تحديات ومعوقات تحقيق الإصلاحات بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

164	المبحث الثاني: واقع وآفاق إصلاح التعليم العالي وتطبيق نظام ل م د
165	المطلب الأول: مدخل عام لنظام ل م د
169	المطلب الثالث: حركية منظومة التعليم العالي الجزائرية
181	المبحث الثالث: مجهودات قطاع التعليم العالي نحو تطبيق مشروع نظام ضمان الجودة
181	المطلب الأول: دواعي الاهتمام بجودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية
183	المطلب الثاني: تقييم الجامعة الجزائرية ومساعدتها نحو تحقيق الجودة
190	المطلب الثالث: التجربة الجزائرية في تطبيق مشروع نظام ضمان جودة التعليم العالي
195	خلاصة الفصل الثالث
[256-197]	الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحاج لخضر - باتنة-
197	تمهيد
198	المبحث الأول: واقع تطبيق نظام ضمان الجودة بجامعة الحاج لخضر -باتنة-
198	المطلب الأول: تقديم الجامعة
200	المطلب الثاني: تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة
204	المبحث الثاني: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة
204	المطلب الأول: منهجية الدراسة
211	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
214	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
214	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية لسائدة في الجامعة
223	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان
239	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
255	خلاصة الفصل الرابع
[262-258]	الخاتمة

264	قائمة المراجع
283	الملاحق
299	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	المفهوم الإجرائي للجودة	1
10	أهداف الجودة	2
15	التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة	3
17	أهمية إدارة الجودة الشاملة	4
51	عناصر نموذج آرفن لإدارة الجودة الشاملة	5
52	نموذج MOTWEN and ASHOK	6
53	النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	7
77	تصنيف Van Dam للثقافة التنظيمية	8
78	تصنيف Daft للثقافة التنظيمية	9
83	محددات الثقافة التنظيمية	10
124	القيم المختلفة للثقافة التنظيمية	11
125	رسم توضيحي لنوع الثقافة التنظيمية حسب أداة التقييم OCAI	12
126	فجوة الثقافة التنظيمية	13
193	نظام المعايير المتبنى من طرف لجنة ضمان الجودة في الجزائر	14
217	الثقافة التنظيمية الحالية	15
219	الثقافة التنظيمية المرغوبة	16
220	تحديد فجوة الثقافة التنظيمية	17

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	أبعاد جودة خدمة التعليم العالي	1
85	أوجه الاختلاف بين عوامل تقوية وتدهور ثقافة المؤسسة	2
87	وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية	3
104	عوامل المقاومة على مستوى الفرد	4
120	نماذج قياس الثقافة التنظيمية	5
170	تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج وما بعد التدرج	6
171	تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات	7
172	تزايد نسبة الإناث في مرحلة التدرج	8
173	تزايد عدد حاملي شهادات التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات	9
174	تزايد عدد الأساتذة الدائمين	10
176	عدد الأساتذة الدائمين ونسب التأطير	11
176	تزايد مجموع ترقيات الأساتذة من فئة أساتذة تعليم عالي وأساتذة محاضرين	12
179	التطور المؤسسي للبحث في الجزائر من سنة 1962 الى سنة 2012	13
180	عدد الباحثين المعتمدين خلال الفترة 2008-2012	14
180	عدد المشاريع المعتمدين خلال الفترة 2008-2012	15
202	اقتراحات أعضاء لجنة خلايا ضمان الجودة لجامعة باتنة بخصوص العملية التقييمية SYLLABUS	16
206	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	17
207	استمارة التقييم OCAI	18
208	نتائج ألفا كرونباخ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول استمارة التقييم	19
209	محاور القيم للاستمارة	20

209	مقياس ليكرت للمحور الثاني	21
210	مقياس ليكرت للمحور الثالث والرابع	22
211	معامل الثبات والصدق لأسئلة الاستمارة	23
211	توزيع أفراد عينة الدراسة المستهدفة حسب متغير الجنس	24
212	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	25
212	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	26
213	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	27
213	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تخصص الكلية	28
215	الوصف الإحصائي لأداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI	29
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة على نوع الثقافة السائدة	30
223	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تخصص الكلية بالنسبة لنوع الثقافة السائدة	31
224	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيم التنظيمية الخاصة بكل إدارة	32
225	المؤشرات الاحصائية لدرجة ممارسة قيم تسيير الإدارة المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	33
227	المؤشرات الاحصائية لدرجة ممارسة قيم إدارة المهام المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	34
229	المؤشرات الاحصائية لدرجة ممارسة قيم إدارة العلاقات المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	35
231	المؤشرات الاحصائية لدرجة ممارسة قيم إدارة البيئة المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	36
232	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى تطبيق معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة	37
234	المؤشرات الاحصائية لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة	38
236	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة	39

237	المؤشرات الاحصائية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة	40
239	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة	41
241	اختبار Kolmogorov-Smirnov	42
242	معاملات الارتباط بيرسون للمتغير التابع والمستقل	43
243	ملخص نموذج الانحدار المتعدد	44
243	تحليل تباين الانحدار المتعدد ANOVA	45
244	نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار المتعدد	46
244	معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة	47
245	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي	48
246	نتائج استخراج نموذج الانحدار للتنبؤ	49
247	نتائج اختبار T لعينة واحدة للفرضية الثالثة	50
248	نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة درجة أهمية كل جانب من جوانب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	51
249	تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروقات في المتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)	52
250	تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروقات في المتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)	53
252	تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروقات في متغير السن	54
253	تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروقات في متغير الرتبة العلمية	55
254	تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروقات في متغير سنوات الخبرة	56

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
283	نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI للباحثان كوين وكامرون	1
287	قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة أداة تقييم الثقافة التنظيمية	2
288	استمارة أداة تقييم الثقافة التنظيمية	3
291	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة الاستطلاعية	4
292	استمارة الدراسة الاستطلاعية	5

الحق كدقة

تمهيد

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المؤسسات، قد فرض عليها تحديات معاصرة كثيرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات، منظمة المواصفات العالمية **ISO**،... الخ)، مما يهدد وجودها ويجبرها على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال انتهاج الأسلوب العلمي الواعي للبحث عن أفضل الطرق والتي من خلالها يتم استثمار الطاقات البشرية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة وأكثر كفاءة وفعالية، وتجعلها قادرة على التكيف وتحقيق التميز. ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة الى تحقيق هذا التحول إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني، فهي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية والمؤسسات الأمريكية والأوروبية، كما أنها تعد إحدى القيم الإسلامية التي دعى إليها القرآن الكريم بقوله تعالى "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" وقول الرسول عليه الصلاة والسلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، فالجودة في أعرق صورها هي الاتقان. ونظراً للنجاح الذي حققه هذا المنهج الإداري، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، فقد أدركت الأمم المتقدمة من أن تطورها الحضاري مرتبط بالتعليم والتربية ذات النوعية الجيدة التي تزود أجيالها بالكفاءات والخبرات، وعلى هذا الأساس تسعى العديد من الحكومات خاصة العربية إلى إصلاح مؤسسات التعليم العالي وتجويد مخرجاتها بإنشاء الهيئات أو المجالس المتخصصة للاعتماد الأكاديمي لضمان الجودة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية.

ونظراً لما شهده التعليم العالي من تحولات جذرية في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته. وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهته، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل. وبروز التكتلات

الاقتصادية، وظاهرة العولمة ونمو صناعات جديدة، والتي أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة، والبحث العلمي. إضافة إلى اعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، وما كان عليها سوى البحث عن الأسلوب الإداري الأنسب، والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة حيث استطاع هذا النظام أن يزود المؤسسات بنموذج يمكن من خلاله تحسين الفعالية من خلال استثماره لجهود جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ومحاولة التطوير المستمر لجميع العمليات والمهام وتركيزه على رضا المستفيدين وحاجاتهم.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات من جميع جوانبها لتكون متوافقة مع متطلبات نجاح هذا التطبيق، لأن الثقافة التنظيمية تعد الخطوة الأولى نحو تطبيقها، كما نجد أنها تعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، إذ تتشكل نتيجة تفاعل قاعدة من القيم والمعتقدات والسلوكيات ولعل هذه القيم تستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف المستويات حتى تتأقلم لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وعلى هذا الأساس كان ولا بد من تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية، نظراً لما لها من تأثير كبير في تطوير مؤسسات التعليم العالي وإحداث التغيير في جوانبها المختلفة، كما أنه يساعد على فهم واقع الثقافة التنظيمية السائدة من أجل الاكتشاف السريع للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي يسهل عملية التغيير نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما جاء به كل من الباحثان كوين وكامرون (Cameron & Quinn)، كما أنه ووفقاً لما يذكره كل من (Fralinger & Olson)، فإن رغم المبادرات الصادقة من المؤسسات في توجيهها ومضمونها في تطبيق فلسفة

إدارة الجودة الشاملة تفتقد الى حقيقة رئيسية تفيد بأن كل عملية تغيير ناجحة تحتاج الى عملية تغيير ثقافي استباقية.

وفي سياق ما تقدم، لا بد من تحديد وضعية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، والتي شهدت تحولات كبرى منذ الاستقلال، فقد عمدت الدولة إلى وضع مبادئ لبناء نموذج التعليم العالي مثل التعريب وديمقراطية التعليم العالي والاتجاه التكنولوجي، هذا بدوره أدى الى ارتفاع الكم على حسب النوع. غير أن سياسة التعليم العالي في الجزائر عرفت إصلاحات متطورة خلال العقد الأخير من خلال تطبيق نظام **LMD**، الذي يهدف الى مواكبة الجامعات العالمية في إطار مشروع عالمي يدعوا الى المنافسة في امتلاك المعرفة، والسعي وراء تطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسساتها الجامعية، وبالتالي لا بد من أن تتوفر المنظومة الجامعية على بنية تحتية قوية، وهذا ما يستدعي معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة مما يتطلب السعي نحو تشخيص وتقييم هذه الثقافة، ثم ابراز دورها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بها.

أولاً: مشكلة الدراسة

لقد عملت سياسة ديمقراطية التعليم العالي في الجزائر على فتح فرص أكبر لحاملي شهادة البكالوريا للتكوين في الجامعة، وكنتيجة حتمية لهذه السياسة شهدت الجامعة الجزائرية في سنوات السبعينات والى يومنا هذا انفجارا ديموغرافيا، أدى الى تزايد عدد الطلبة بشكل كبير، مما عمل على خلق ضغط على هذه المؤسسات بسبب ضعف قدرة التأطير للطلبة، وارتفاع عدد الطلبة وشح سوق العمل. ولقد انعكس ذلك على مستوى الأداء، حيث أصبحت الجامعات غير قادرة على التوفيق بين ما لديها من إمكانيات مادية، بشرية، تكنولوجية، وما هو مطلوب من رأس المال البشري مؤهل لقيادة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فأصبحت الجامعة الجزائرية تسودها نوع من البيروقراطية وغياب الحكم الراشد، هذا ما جعل

السلطات الجزائرية تدرك ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، وهذا من خلال تأسيس خلايا ضمان الجودة على مستوى كل الجامعات، وبما أن الأمر يتعلق بمشروع ضخم للتغيير التنظيمي، كان لابد من تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد، وأن هذا التطبيق تحده العديد من المعوقات في ظل ما هو سائد من ثقافة تنظيمية. وعلى ضوء ما طرح، تحاول هذه الدراسة معالجة الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما مدى ممارسة مسؤولي الإدارة للقيم التنظيمية بجامعة باتنة المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
3. ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة؟
4. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة؟
5. هل توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: إن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.

- **الفرضية الثالثة:** لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين آراء أفراد العينة حول ممارسة القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين آراء أفراد العينة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
- **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، سنوات الخبرة).

ثالثا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها.
2. التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهه، مع إبراز حاجته لتطبيق نظام ضمان الجودة.
3. تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والمرغوبة مستقبلا في الجامعة محل الدراسة (ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)، حسب أداة تقييم الثقافة التنظيمية **OCAI**، والاستدلال بمدى إيجابية الثقافة الحالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية (قيم تسيير الإدارة، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة)، ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.
5. معرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (الإدارة، الأستاذ، الطالب، المناهج التدريسية، الامكانيات المادية) في الجامعة محل الدراسة.
6. معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.
7. معرفة درجة تقدير مسؤولي الإدارة للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة محل الدراسة.
8. محاولة التوصل الى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغيير الثقافي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتجاوز مختلف معوقات تطبيقها.

رابعا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة في الوطن العربي عامة وفي الجزائر خاصة، حيث يتوقع أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل الإدارة لمناقشة موضوعين فعالين في السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة والتطوير التنظيمي، كما تتميز هذه الدراسة بإعطاء وزن لتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية. من خلال تحديد القيم المكونة لها، الأمر الذي يعطي القدرة للمسؤولين على محاولة غرس القيم المشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كذلك نجد ان هذه الدراسة ذات أهمية في مساعدة متخذي القرار على فهم الثقافة التنظيمية جيدا واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير نحو تطبيق مشروع نظام ضمان الجودة بالتعليم العالي في الجزائر.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

1. أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة والذي لقي رواجاً واسعاً، كما أنه حقق نجاحاً كبيراً في أغلب المؤسسات العالمية، مما يحفز على تكثيف البحث في هذا المجال.
2. سعي الدولة الجزائرية لإصلاح منظومة التعليم العالي من خلال الشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة كبدائية لنشر ثقافة الجودة الأمر الذي جعلنا نلتف الى فهم العلاقة التي تربط موضوع الثقافة التنظيمية ومتطلبات نجاح الاصلاحات التي تسعى إليها الدولة.
3. محدودية الدراسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية في مجال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي خاصة بالجزائر.
4. الاسهام في تشخيص الثقافة التنظيمية حتى يتسنى لمتخذي القرار فهم الواقع الحالي لاتخاذ الإجراءات اللازمة في عمليات التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.

سادسا: الدراسات السابقة

سيتم ذكر الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. والدراسات حول الثقافة التنظيمية، وإدراج بعض الأبحاث في كيفية تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية باستخدام أداة **OCAI**، كما سنتطرق لبعض الدراسات حول المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. دراسة **Barbara Fralinger & Valerie Olson** سنة 2007، تحت عنوان: " **Organizational Culture : At The University Level A Study Using The OCAI Instrument**"¹، هدفت الدراسة الى معرفة نوع الثقافة التنظيمية في الجامعة، باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية **OCAI**، تمت دراسة مستوى الثقافة للطلاب في

¹ Barbara Fralinger, Valerie Olson, **Organizational Culture At The University Level: A Study using The OCAI Instrument**, Journal of College Teaching & Learning, volume 4, Number 11, November 2007, Setor Hall University.

دورتين بجامعة روان وتعلق ذلك بثلاثة مستويات رئيسية للثقافة التنظيمية بالاهتمام بالصحة، درجة التعلم الذاتي، الحفاظ على التراث، وتم تقييم الثقافة التنظيمية **OCAI**، لتحديد كيفية تأثير الثقافة من خلال التصورات والأفكار ومشاعر الطلاب، كما تم فحص نتائج أداة التقييم للثقافة الحالية لدى الطلاب، وما يفضل أن تكون عليه في خمس سنوات. كانت نتائج الدراسة بأن تصورات الطلبة للثقافة الحالية ايجابية تزامنا مع الأهداف العامة.

2. دراسة راضية بوزيان سنة 2010، تحت عنوان: " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية"¹، وقد هدفت الدراسة الى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، توصلت الدراسة الى النتائج التالية، أهم المتطلبات ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة وترسيخ ثقافة الجودة بين جميع العاملين، التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد وتفويض الصلاحيات، أما فيما يخص المعوقات، عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة، وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر والإبداع)، المركزية في اتخاذ القرارات، ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة.

3. دراسة عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، سنة 2010، تحت عنوان: " قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية"²، هدفت الدراسة الى قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة، وبشكل خاص، تضمنت الدراسة 120 تدريسي من احدى عشر كلية في جامعة كربلاء، وقد

¹ راضية بوزيان، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، يومي 20-21 نوفمبر 2010.

² عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.

استخدمت أداة تقييم الثقافة التنظيمية التي يرمز لها بـ (OCAI)، لتحديد خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، والمرغوبة، وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية، أوضحت نتائج الأداة كيف يحدد رؤساء الأقسام في جامعة كربلاء الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة، والتي يجب أن تكون خلال خمس سنوات قادمة، أظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة، وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المرغوبة مستقبلاً.

4. دراسة Jeff Studerman سنة 2012، تحت عنوان: " Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool For New Team Development, Regent University School of Business & Leaderchip"¹، هدفت الدراسة الى مساعدة المنظمات على تحديد وضعها الراهن والمستقبلي، من خلال استخدام مسح بسيط، وبلاستعانة بأداة تقييم الثقافة التنظيمية، يحدد المشاركون من خلالها تصوراتهم عن كل ثقافة حالية وما يفضلونه مستقبلاً، كما أن هذه الدراسة تمكن المنظمة من الاستفادة من نتائجها لتقييم تيار ثقافة الدولة، وتحديد الفجوات بين العقود الآجلة الحالية والمرجوة مستقبلاً، استخدمت هذه الأداة لتطوير فريق العمل مع علامة تجارية رائدة، لكل العاملين في نهاية السنة تم تقديم التقييم للمسؤول عن المنظمة لإعادة صياغة استراتيجية المنظمة وإعادة اختيار زعيم حسب نتائج التقييم، وتطوير مهارات العاملين.

5. دراسة إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، حكيمة بوسلمة، سنة 2012، تحت عنوان: " اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة بالجزائر: دراسة ميدانية"² استهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق متطلبات ضمان

¹ Jeff Suderman, Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool For New Team Development, Regent University School of Business & Leaderchip, Journal Of Practical Consulting, Vol,4 , Iss.1, Fall/Winter 2012.

² يحيوي إلهام، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة: دراسة ميدانية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، جامعة الزرقاء، الأردن، 2012.

الجودة وفق معايير: الطلبة، هيئة التدريس، الإدارة، البرامج، المرافق في جامعة باتنة - الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق ذلك طورت استمارة استبيان وزعت على عينة مستهدفة من الأساتذة، وتم استرجاع 92 استمارة، وتمثل نسبة استجابة العينة نسبة 65.71%.

ولقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات ضمان الجودة بجامعة باتنة بحسب آراء أعضاء هيئة التدريس يتم بدرجة متوسطة بلغت 55.4%، وأن ذلك راجع إلى انخفاض نسبة تطبيق متطلبات المعايير الأساسية لضمان الجودة وبخاصة معياري الطلبة والمرافق حيث بلغت النسب 49.7%، 50% على التوالي.

6. دراسة أحمد بخيت سالم العدواني، سنة 2012، تحت عنوان: " إدارة الجودة الشاملة في المدارس السعودية بالخارج - إمكانية التطبيق -، دراسة ميدانية على المدارس السعودية بالجزائر والمغرب وجيبوتي"¹، هدفت الدراسة الى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس السعودية بالخارج، والتعرف على أهم الصعوبات التي تواجهها، وشملت عينة الدراسة مدراء المدارس الثلاثة وهي: المغرب، جيبوتي والجزائر، بالإضافة للوكلاء والمعلمين، وعددهم 141، وقد استخلصت الدراسة الى النتائج التالية: أسلوب إدارة المدرسة السعودية لا يتماشى والجودة الشاكلة لوجود ازدواجية في الإدارة العليا، وعدم انسجام نظام المدرسة في المدارس للطرق والأساليب التي تتبناها، وعدم وجود مختصين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى الفشل.

¹ أحمد بخيت سالم العدواني، إدارة الجودة الشاملة في المدارس السعودية بالخارج - إمكانية التطبيق -، دراسة ميدانية على المدارس السعودية بالجزائر والمغرب وجيبوتي، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2011-2012.

7. دراسة زين الدين بروش ويوسف بركان سنة 2012، تحت عنوان: " مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق"¹. هدفت الدراسة الى ابراز أهمية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، بإعطاء نظرة عن الديناميكية الحالية والاجراءات المتخذة من طرف وزارة التعليم العالي من أجل تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وكذا التوقع بأفاقه مع التركيز على المعوقات، وقد خلصت الدراسة بأن غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، وقلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، عدم توفر الامكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات ومقاومة بعض الأطراف الداخلية لتطبيق نظام ضمان الجودة تعد من أهم معوقات تطبيقه. وتم اقتراح ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال والمشاركة كعوامل أساسية للتخفيف من حدة مقاومة التغيير.

8. دراسة سعيد بن علي العضاوي سنة 2012، تحت عنوان: " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية"²، هدفت الدراسة الى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. وقد تم التوصل الى عدة نتائج من الدراسة الميدانية أهمها: عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غموض سياسات واستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف الحوافز المالية والمعنوية، وقد تم اقتراح توصيات أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس، اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

¹ زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي لضمنان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 5/4 أبريل 2012.

² سعيد بن علي العضاوي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمنان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 9، 2012.

9. **دراسة عبد اللطيف مصلح محمد سنة 2013**، تحت عنوان: "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني"¹، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وجامعة العلوم التكنولوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، إضافة الى التعرف على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين، أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها 220 مفردة، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء والمتمثلة في المبادئ التالية: مبدأ التركيز على العميل، مبدأ التركيز على العمليات التعليمية، مبدأ حشد خبرات القوى العاملة، بينما تطبق بمستوى عال في جامعة العلوم والتكنولوجيا، إضافة الى وجود علاقات ارتباط ايجابية وذات دلالة احصائية بين جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
10. **دراسة رضية بوشعور الغازي سنة 2013**، تحت عنوان "الخطة الاستراتيجية لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية"²، هدفت هذه الدراسة الى مناقشة أسباب الجودة في التعليم العالي بالجزائر، من خلال تشخيص واقع الجامعة الجزائرية وتقييم كل ما سعت إليه لضمان جودة التعليم العالي، توصلت الدراسة الى اقتراح خطة استراتيجية لجامعة أبي بكر بلقايد لضمان الجودة والتحسين المستمر.
11. **وافية صحراوي سنة 2013**، تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية"³، هدفت الدراسة الى

¹ عبد اللطيف مصلح محمد، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، في المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013.

² رضية بوشعور الغازي، الخطة الاستراتيجية لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية، في المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013.

³ وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2012-2013.

الكشف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى الجامعة الجزائرية، توصلت الدراسة الى أن القيم التنظيمية المكونة الثقافة التنظيمية لدى إدارات الجامعة الجزائرية تمارس بدرجة ضعيفة، وبالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها ولا تحظى بالثقة وبالقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر الجامعة الى تمسك أعضائها بقيم ومعتقدات مشتركة.

12. دراسة صليحة رقاد سنة 2014، تحت عنوان: " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"¹، هدفت الدراسة الى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، كشفت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الى تطبيق نظام ضمان الجودة بها، بالإضافة الى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما توصلت الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية، والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014.

13. ايمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، سنة 2015، تحت عنوان:

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"¹ هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، تكون مجتمع الدراسة من 415 موظف. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة متوسط، وحازت جميع مجالاتها المتمثلة في (الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على درجة توافر متوسطة، وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة، وحازت مبادئها على درجة ممارسة متوسطة أيضاً، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات وتعزيزها، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

14. كاظم فرج عارف، سنة 2015، تحت عنوان: " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السليمانية التقنية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية التقنية"²، هدفت الدراسة الى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه كليات جامعة السليمانية التقنية ومعاهدها (إقليم كوردستان العراق)، في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية، وبعد تحليل نتائج البيانات اتضح وجود معوقات ومشاكل تواجه كليات الجامعة ومعاهدها المبحوثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثلت في ضعف الدعم المالي، وضعف العلاقات

¹ ايمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 1، 2015.

² كاظم فرج عارف، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السليمانية التقنية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية التقنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد 19، 2015.

بين الأقسام العلمية وإدارات الجامعة، كما أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالحوافز الايجابية (المادية والمعنوية) لأعضاء هيئة التدريس، وضرورة إقامة دورات تدريبية مستمرة خاصة بالجودة، وتخصيص مبالغ مالية كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. بعد عرض الدراسات السابقة، يمكن ان نستخلص أنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة من أحد أو بعض جوانبه فقط، وعليه ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها هو:

- ربط الثقافة التنظيمية بنظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.
- دراسة مدى تطبيق مسؤولي الإدارة معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.
- دراسة القيم التنظيمية والمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية باستخدام أداة **OCAI** في الجامعة محل الدراسة.
- إبراز واقع نظام ضمان الجودة بالجامعة محل الدراسة.

سابعاً: منهج وأسلوب الدراسة

اعتمد في هذه الدراسة على منهجين رئيسيين، يتمثل الأول في المنهج الاستنباطي فيما يتعلق بالجانب النظري، لتقديم خلفية عن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما، كما تم التطرق الى واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة، من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المتعلقة بالموضوع، ويتمثل الثاني في المنهج الاستقرائي، بالاعتماد على كل من أداة تقييم الثقافة التنظيمية **OCAI**، وأداة الاستبانة مع إجراء المقابلة في جمع البيانات، واستخدام الأدوات الاحصائية المناسبة لتحليلها حتى يتم اختبار الفرضيات الموضوعية والخروج بالنتائج والاقتراحات.

ثامنا: حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة والاعتماد عليها أحيانا في الاعتبار الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على معرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
2. **الحدود البشرية:** اهتمت الدراسة باستقصاء آراء مسؤولي الإدارة والممثلين في: عمداء الكليات ومساعديهم، رؤساء الأقسام ومساعديهم.
3. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة التطبيقية بجامعة الحاج لخضر - باتنة-، والتي تضم 7 كليات و4 معاهد.
4. **الحدود الزمانية:** تمت فترة الدراسة انطلاقا من نهاية سنة 2012 الى غاية أكتوبر 2015.

تاسعا: خطة الدراسة:

قسم موضوع الدراسة الى المقدمة وأربعة فصول والخاتمة ، تطرقنا في الفصل الأول الى المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما الفصل الثاني للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وخصصنا الفصل الثالث لواقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة، أما الفصل الرابع فتناول الدراسة الميدانية حول الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الحاج لخضر-باتنة-. وأخيرا الخاتمة تضمنت النتائج والمقترحات المناسبة.

عاشرا: تعاريف إجرائية

1. **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، وتشمل كافة الخصائص والمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية التعليمية التي تستلزم إشباع حاجات ورغبات الزبائن الداخليين (الأساتذة، الطلبة والموظفين) وتلبية احتياجات الزبائن الخارجيين

(الطلبة، المجتمع وسوق العمل) ومتطلباتهم، وذلك بالاستخدام الكفاء للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة الجامعية.

2. الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين أعضاء مؤسسات التعليم العالي والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكلما تكاملت مشاعر الأفراد كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المنظمة ومكانتها.

3. القيم التنظيمية: قيم العمل السائدة في مؤسسات التعليم العالي، وهي عبارة عن معايير ومواصفات مفضلة لدى العاملين بها خصوصا الأساتذة والإداريين، والتي تؤدي الى تبنيهم السلوك المفضل الذي يؤدي الى تحسين وتطوير الجودة في التعليم العالي.

الفصل الأول:

المقاربة النظرية لإدارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي

تمهيد:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد إلى المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وكذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعتبر دعامة المجتمع ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحتى الخدمية، باعتبارها توفر مقومات الإبداع والابتكار وتطور المهارات البشرية وتنمي كوادِر وقدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر والتكيف مع نتائجه.

والهدف من هذا الفصل هو إبراز أهم المقاربات النظرية لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة وماهي الإجراءات المتخذة لتطبيقها ومختلف الصعوبات التي تواجه هذا القطاع لتعميق تطبيقها.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تعددت المفاهيم المرتبطة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف الأزمنة التاريخية ومجالات الاهتمام بها، وعلى ضوء ذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف إلى مفهوم الجودة وماهية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

سننطلق إلى الجودة من حيث تعريفها، التطور التاريخي لها، أهميتها، أهدافها وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

1- تعريف الجودة وتطورها التاريخي

أ. تعريف الجودة:

إن الاهتمام الكبير الذي يحظى به مفهوم الجودة في المنظمات المعاصرة باعتباره مفتاحا لنجاحها واستمرارها، فإذا كان من السهل أن نقول عن سلعة أو خدمة ما بأنها ذات جودة عالية فإنه من الصعب علينا أن نحدد هذه الجودة ذلك لأن الجودة نسبية وليست مطلقة، تختلف حسب اهتمامات الباحثين والمهتمين.

إن مصطلح الجودة ظهر كنتيجة للتنافس بين الدول الصناعية المتقدمة، حيث عرف ابن منظور كلمة الجودة في معجم لسان العرب على أنها: " جود والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا وأحدث الشيء، فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل"¹.

" ويرجع مفهوم كلمة الجودة الى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان"².

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص.25.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص.15.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

وقد تعرض عدة باحثين ومتخصصين لموضوع الجودة ووضعوا تعاريف لهذا المصطلح، نذكر أهمها:

- عرف جوران (Juran) الجودة على أنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"¹.
- ويعرف كروسبي (Grosby) الجودة بأنها: "المطابقة مع المتطلبات" وأكد بأن الجودة تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية، أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها².
- وقد عرف العالم الياباني المهتم بالجودة اشيكافا (Ishikawa) الجودة بأنها: "درجة وفاء المنتج لاحتياجات الزبون عند استخدامه"³.
حيث ركز اشيكافا على الزبون وضرورة تلبية احتياجاته.
- ويعرفها جابلونسكي (Jablonski) بأنها: "تلك الصفات المميزة لسلعة أو خدمة ما، التي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة"⁴.
- ويعرفها فايجنباوم (A.V.Feigenbaum) بأنها: "نتاج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة و الصناعة و الصيانة و الذي بدوره يمكن من تلبية حاجات الزبون ورغباته"⁵.
- أما بالنسبة للجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمؤسسة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) فعرفتا الجودة على أنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"⁶.

1 Detrie Philip, **Conduire une démarche qualité**, Paris, France: édition d'organisation, 4ème édition, 2001, P 20.

2 Philip. B. Crosby, **Quality is Free, The Art of Quality Certain**, McGraw-Hill Book Company, New. York, 1979, p. 12.

3 تحليل ابراهيم محمود العاني و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، بغداد: مطبعة الأشقر الطبعة الأولى، 2002، ص.7.

4 Joseph R Jablonski, **Implementing Total Quality Management: An Overview**, Pfeiffer &Company, California: 1991, pp. 6-11.

5 A. V. Feigenbaum, **Total Quality Control: Engineering and Management**, New York: McGraw-Hill Company, 3rd edition, 1961, p. 5.

6 James B. Dilworth, **Operations Management**, McGraw-Hill Book Company, 2nd ed, 1996, p. 609.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

فيما عرفتها المؤسسة العالمية للتقييس (ISO) وفقا لسلسلة المواصفات الأيزو 2000:9000 بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"¹.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة فقد قدم المهندس الياباني **طاكوشي (Taguchi)** تعريفا مغايرا وأكثر شمولية مفاده أن الجودة " تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها"².

يتضح من هذا التعريف بأن الجودة ليست مسألة تمس الزبون المباشر فقط، وإنما هي مسألة مجتمعية تمس المجتمع بأسره، وعليه فإن الجودة تعني إشباع حاجات الزبون والتقليل من الآثار الجانبية التي يحدثها المنتج على المجتمع، نلاحظ أن هذا التعريف قد أضاف بعدا جديدا للجودة وهو البعد الاجتماعي.

ومن أبرز تعاريف الجودة في القطاع الخدمي تعريف الجودة في قطاعي الصحة والتعليم، حيث عرف **شمادل (Schmadl)** الجودة في القطاع الصحي بأنها: "التأكيد للمستفيد بأن خدمات التمريض على درجة معينة من التفوق وذلك عن طريق القياس والتقييم"³.

إذا فالجودة في المجال الصحي تدور حول تحسين مستوى الرعاية الصحية وجعلها في مستوى أحسن وأفضل وذلك عن طريق عملية القياس والتقييم المستمر.

أما في المجال التربوي فتعرف الجودة بأنها: درجة تمكن المتعلمين من تمثل الأهداف التربوية وتطبيقها سلوكا وعملا في أي ميدان من الميادين، مما ينعكس على نظم وقطاعات المجتمع الأخرى بالرضا والفائدة.

وهكذا نلاحظ بأن هناك فرق في مدلول الجودة بين القطاعين. ومن خلال العرض السابق لمختلف التعاريف الواردة بشأن الجودة يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى ثلاث مجموعات أساسية حسب نقاط تركيزها:

¹ISO, ISO 9000: 2000-Quality Management Systems, Fundamental and Vocabulary, p.7.

²محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000 & ISO 14000، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص.19.

³J. C. Schmadl, **Quality Assurance: Examination of the Concept**, Nursing Outlook: Vol. 27. N° 7, 1979, p.p. 21-30.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- المجموعة الأولى: ركزت في تعريفها للجودة على الزبون وعلى ضرورة اشباع حاجاته وتشمل تعريف كل من: Juran & Ishikawa.

- المجموعة الثانية: ركزت على الخصائص والصفات التي يجب توفرها في السلعة والخدمة والتي تشبع احتياجات الزبون، وتعتبر هذه المجموعة أوسع في تعريفها ونظرتها للجودة من المجموعة الأولى، لأنها ركزت على الصفات وعلى الزبون وتشمل تعريف كل من: Jablonski و Grosby و Feigenbaum، والجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمؤسسة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) والمؤسسة العالمية للتقييس (ISO).

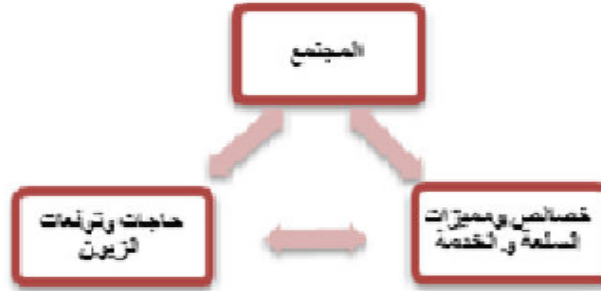
- المجموعة الثالثة: تعتبر هذه المجموعة أوسع من مجموعتين السابقتين لكونها ركزت على ثلاث عناصر هي: الصفات والزبون والمجتمع، وتشمل تعريف المهندس الياباني Taguchi.

يتضح لنا من خلال ما سبق بأن التعاريف المتعلقة بالجودة يكمل بعضها البعض الآخر، ويمكن تحديد النقاط الرئيسية التي تعبر عن جوهر الجودة وكيفية فهمها والتعامل معها وهي:

- أن الجودة مسألة نسبية وليست مطلقة، فهي تختلف باختلاف حاجات الأفراد ومطالبهم وتوقعاتهم.
 - الجودة تختلف بين القطاع الانتاجي والخدمي.
 - ان تحقيق الجودة يبدأ بتحديد احتياجات الزبون وتوقعاته ورغباته.
 - الجودة هي خصائص ومميزات يجب أن تستجيب لاحتياجات الزبون وتوقعاته، وأن تراعي سلامة وراحة الغير (المجتمع) عند استهلاك المنتج أو الاستفادة من الخدمة.
 - الجودة تتعلق بوضع معايير معدة مسبقا للجودة يتم في النهاية مقارنة مدى تطابق السلعة أو الخدمة مع هذه المعايير وذلك باستخدام مقاييس معينة.
- من خلال هذه النقاط يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي التالي:
- الجودة هي مجموعة من الخصائص و المميزات النسبية التي ينطوي عليها منتج أو خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

ويمكن توضيح التعريف السابق للجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): المفهوم الإجرائي للجودة



المصدر: من إعداد الباحثة

ب. التطور التاريخي لمفهوم الجودة

بدأ الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة جميعها تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، عموماً نستطيع القول أن تطور الجودة خضع وما زال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر ومن المهم جداً أن نفهم عملية التطوير هذه¹:

ففي الحضارة البابلية خلال القرن الثامن عشر "ق.م" قام حمورابي بإصدار 282 قانون، من بينها قانون يخص التجارة حيث أجبر كل من يقوم بإصدار أو صنع ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة بإصلاح العيب.

وخلال القرن الخامس عشر "ق.م" ركز الفراعنة على تأكيد الجودة، من خلال الجودة في البناء ودهان المعابد المصرية إضافة إلى اشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات.

وفي الإسلام كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحث على الاهتمام بالجودة في العمل من خلال أحاديث، حيث يقول صل الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ". والإتقان بمعنى الجودة وكانت مراقبة المواصفات والمقاييس من أهم أعمال رجال الحسبة في عصور الإسلام الأولى².

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص.ص. 38-45.

² محمد عبد الرزاق ابراهيم ويح، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص.87.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

وتعتبر الثورة الصناعية التي حدثت خلال القرن الثامن عشر حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث ومن النتائج التي تبعت هذه الثورة تطور مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها، وصنف فايجنبوم (Feigenbaum) سنة 1993 تطوراً لمفهوم الجودة إلى سبع مراحل هي:

- المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بوجود ورشات فيها رب العمل و عدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة، باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون وفق رغبته، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، ويتم التأكد النهائي من قبل صاحب الورشة¹.

- المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية

تميزت الثورة الصناعية بظهور المصنع وكبر عدد العاملين فيه واستخدام الآلة في العمل والذي أدى إلى كبر حجم الإنتاج وارتفاع مستوى جودة المنتجات، انتقلت مهمة الرقابة على الجودة من العامل نفسه إلى المشرف المباشر الذي كانت مسؤوليته التحقق من الجودة.

- المرحلة الثالثة: فحص الجودة

بظهور المدرسة العلمية على يد فريدريك تايلور الذي يركز على تقسيم العمل، حيث يقوم كل عامل مخصص بإنجاز عمله، وبقي الضمان الوحيد لجودة السلعة في ظل النظام الجديد من الإنتاج هو التفطيش أو الفحص، والذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين متخصصين بالعمل الرقابي على الجودة، بهدف تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقع العقوبة المناسبة لحقه².

- المرحلة الرابعة: الرقابة على الجودة

ظهر مفهوم الرقابة على الجودة مع ظهور ما يسمى بالإنتاج الواسع، والذي صاحبه مفهوم توحيد الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، ص.ص. 22-23.

² محمد طعمانة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، المجلد 17، العدد 1، 2001، ص.89.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الجودة باستخدام الخرائط والعينات الإحصائية واستثمار المعلومات الواردة في نتائج التفتيش وتحليلها احصائياً¹.

- المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بدأ التفكير في مفهوم تأكيد الجودة عام 1956، من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها والاهتمام بالمنتج في جميع المراحل وتوحيداً للجهود الإدارية و الفنية لمنع وقوع المشكلات من مصادرها ، وقاد هذا الاهتمام الى التحسين المستمر، الذي يعرف بتوكيد الجودة و يركز على: دور الإدارة والوقاية والتحسين المستمر والاهتمام بالاعتمادية وان تكون الرقابة وقائية ومرحلية وبعديّة.

- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الاستراتيجية

ظهر هذا المفهوم ما بين 1970-1980 كنتيجة للمنافسة الشديدة التي شهدتها التجارة العالمية وخاصة بعد غزو المؤسسات اليابانية لأسواق العالم، حيث تمتاز منتجاتها بالجودة العالية والأسعار المقبولة، لذلك لجأت المؤسسات الى التحول نحو استراتيجية تحسين الجودة على المدى البعيد (إدارة الجودة الاستراتيجية)، حيث تركز على أن الجودة وإرضاء الزبون هما الأساس الذي يجب أن تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات.

- المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

حدثت في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات والى الآن تطورات كبيرة في أساليب إدارة الجودة ومنها على سبيل المثال: فريق الجودة، حلقات الجودة وظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2- أهمية الجودة وأهدافها

أ. أهمية الجودة:

تعد الجودة ذات أهمية استراتيجية سواء على مستوى المؤسسة وتبرز أهميتها فيما يلي:

- من خلال الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق: تستمد سمعة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج بها منتجا، فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، وزيادة عدد زبائنها².

¹ سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، مرجع سابق، ص.43.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص. 58.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- مستوى الانتاجية: فالجودة المتدنية للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع غير قابلة للتسويق بالإضافة الى تكاليف الاصلاح.
 - المنافسة العالمية: في عصر المعلومات والعمولة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية¹.
 - حماية الزبون: إن تبني المؤسسة لسياسة الجودة ووضعها لمواصفات قياسية محددة تؤدي الى حماية الزبون من الغش التجاري، مما يؤدي الى تعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.
 - التكاليف و الحصة السوقية: عندما تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها سيسمح لها بجذب أكبر عدد من الزبائن وبيع منتجاتها بسعر مرتفع مما سيؤدي حتما الى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.
- ب. أهداف الجودة

يمكن تصنيف أهداف الجودة الى خمس فئات كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(2): أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص.39.

يبين الشكل السابق أهداف الجودة، فالأهداف المتعلقة بالأداء الخارجي للمؤسسة تتضمن البيئة والمجتمع والأسواق، أما أهداف أداء العاملين فهي تهتم بالمهارات والتحفيز والقدرات وتطوير العاملين، أما بالنسبة للأهداف المتعلقة بالأداء الداخلي فهي تتناول مقدرة المؤسسة ومدى فعاليتها واستجابتها

¹قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص.33.

للتغيرات ومحيط العمل، وبخصوص الأهداف المتعلقة بأداء العمليات فتدور حول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط، كما أن الأهداف المتعلقة بأداء المنتج تهتم بحاجات الزبائن إضافة إلى المنافسة .

3- أبعاد الجودة والعوامل المؤثرة فيها

أ. أبعاد الجودة

يفرق الباحثون بين أبعاد جودة المنتج وأبعاد جودة الخدمة والتي سنوضحها فيما يلي¹:

- أبعاد جودة المنتج : يمتلك المنتج أبعادا يمكن إيجازها فيما يلي:

- الأداء: وهو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها .
- الهيئة (المنظر): وهي الخصائص المحسوسة للمنتج وشكله.
- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وخلال فترة زمنية محددة.
- المطابقة: التوافق بين المواصفات المحددة سواء من قبل الزبون أو بموجب العقد.
- المتانة: الاستفادة الدائمة والشاملة من المنتج.
- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها عند حصول مشكلة في استخدامها.
- الجمالية: الرونق والشكل والإحساس الذي تولده.

- أبعاد جودة الخدمة: تتمثل فيما يلي:

- الوقت: وهي المدة التي ينتظرها الزبون .
- الإتمام: جميع جوانبها أنجزت بشكل كامل.
- التعامل: قيام العاملين بالترحيب بكل الزبائن.
- التناسق: جميع الخدمات تسلم إلى الزبائن بنفس النمط.
- سهولة المنال: أن يتم الحصول على الخدمة بسهولة.
- الاستجابة: هي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات، والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص.ص. 21-22.

ب. العوامل المؤثرة في الجودة:

توجد عدة عوامل تؤثر على الجودة أهمها¹:

- **الأسواق:** يجب على المنتج أن يكون ذا جودة عالية حتى يتمكن من احتلال مكان مناسب في السوق.

- **العامل:** لابد من توفر يد عاملة ذات درجة عالية من التخصص و المهارة، حتى يسمح من تحقيق درجة عالية من الجودة والإتقان.

- **رأس المال:** إن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

- **الإدارة:** ان الإدارة هي المسؤولة عن متابعة فرق العمل ومراقبة مدى مساهمتها في تحقيق الجودة، وعليه فإنه لابد من وجود نظام إداري واعي وفعال لضبط الجودة في المؤسسة.

- **المواد الأولية:** لتحقيق الجودة في المؤسسة لابد من الاختيار الجيد للمواد الأولية بإتباع عدة طرق حديثة.

- **الآلات والوسائل الفنية الحديثة:** لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات الى اختراع الكثير من الآلات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الآلات على الوصول الى دقة عالية وبالتالي الى جودة مرتفعة الى حد كبير.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن زيادة حدة المنافسة والتي أفرزتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية قد أدت الى تغير المفهوم الضيق للجودة والتي كانت تعني جودة المنتج النهائي فقط الى نظرة أوسع وأشمل تلمس كافة أنشطة وعمليات المؤسسة من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجات ورغبات الزبائن، ألا وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

وفيما يلي توضيح لهذا المفهوم وإبراز أهمية وأسباب الاهتمام بها وأهم روادها.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها ومبادئها الرئيسية، ومع ذلك لا نجد تعريفاً موحداً حتى الآن، ولذلك تعددت التعاريف التي وضعت لإدارة

¹ قاسم نايف علوان المياوي، مرجع سابق، ص.43.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الجودة الشاملة كل منها يتناول إبراز سمة أو خاصية معينة لها، لذا سنعرض أهم التعاريف لإدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث في مسيرة تطور الإدارة.

- فقد عرفها جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) على أنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات و المواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"¹.

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرفها بأنها "طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع"².

- كما عرفت على أنها: "استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون"³.

- وكذلك عرفت على أنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة"⁴.

- أما (Deming) فيعرفها بأنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا"⁵.

- أيضا هناك من يعرفها على أنها: "نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى الزبون والموظف على حد سواء"⁶.

¹ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني من إصدارات "بيمك"، مصر: ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، 1996، ص.26.

²J.P-Huberac ، **Guide des Méthodes Qualité**, Paris : Maxima, 1998, P113.

³Gerdf Kamisk, J.Peter Bawer, **Management de la qualité de A à Z** , Paris : Masson, 1994, P.119.

⁴عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار وائل للنشر، طبعة 1، 2000، ص.498.

⁵محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، الأردن، العدد1، كانون الثاني، 2002، ص. 36.

⁶كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو9000، الأردن: دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص. 75.

- وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل واكولا (Baharat Wakhlu) على أنها: "التفوق في الأداء لإسعاد الزبائن عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد الزبائن بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت"¹.
- ويعرفها هتشنز (Hutchins) بأنها: "مدخل لإدارة المؤسسة يعتمد على الجودة، وعلى مشاركة جميع أعضاء المؤسسة بهدف تحقيق النجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبائن وتحقيق فوائد ومزايا للعاملين في المؤسسة وكذلك المجتمع"².
- ويعرفها كوبال (Kubal) بأنها: "عمليات إدارية المقصود منها التحسين المستمر في المؤسسة والذي يؤدي بالضرورة الى تحسين المنتج النهائي"³.
- وقد قام ستيفن ورونالد (Steven & Ronald) بشرح عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الشكل التالي⁴:
- الإدارة: أي تخطيط وتنظيم كافة النشاطات ورقابتها، هذه النشاطات متعلقة بتطبيق الجودة، والكيفية التي تمكن المؤسسة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: وتعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل وتجاوزها .
- الشاملة: أي الإدارة التي تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل، بدءاً بالتعرف على حاجات الزبون وتحديدتها وانتهاء بتقييم ما إذا كان الزبون راضياً عن المنتج أو الخدمة. ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن استنتاج التعريف الإجرائي التالي:
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المؤسسة بشكل أفضل، وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم، والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات،

¹ Baharat Wakhula, **Total Quality Excellence Through Organization Wide Transformation**, New. York: Wheeler Publishing, 1st édition, 1994, p 21.

² Greg Hutchins, **ISO 9000: A Comprehensive Guidelines and Successful Certification** , Oliver Right Pub, Inc, Essex, New.York, 1993, p.21.

³ M. T. Kubal, **Engineered Quality in Construction: Partnering and TQM**, New.York: McGraw-Hill Book Company, 1994, p. 13.

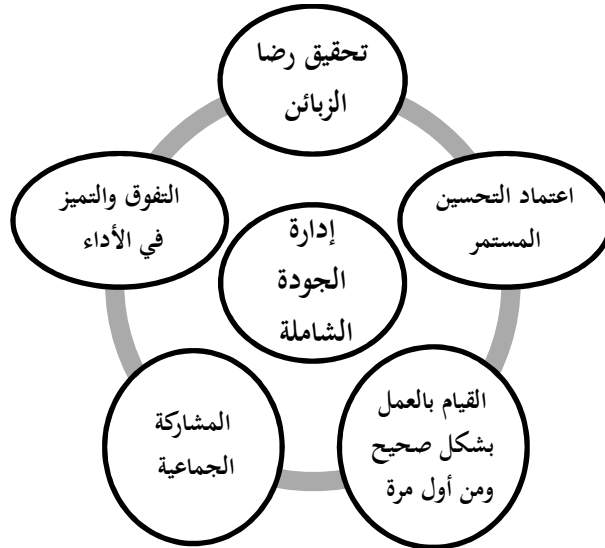
⁴ Steven Conn and Brad Ronald, **Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World**, San Francisco: Jossey Bass, Inc, 1993, p. XI- XII.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

وفي كل مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الأخطاء والمشاكل، والعمل على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.

مما سبق، يمكن توضيح هذا التعريف بالشكل الآتي:

الشكل رقم (3): التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة

2- أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها

أ. أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

لا تعتبر إدارة الجودة الشاملة حدثاً أو أسلوباً إدارياً جديداً فحسب، وإنما تعد فلسفة في كيفية التصرف في بيئة العمل بما تحمله من مزايا كثيرة، والجدير بالذكر أن السبب الرئيسي في نجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، هو سعيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعود أهمية هذا المدخل الإداري إلى جملة من الأسباب نذكر منها:

- التغيير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمثثلة في:¹

- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C أو اتفاقية GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق النافتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح

¹Patrick Lyonnet, « Les outils de la qualité totale », technique et documentation, Paris :2^{ème} édition , 1991, P8.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

السوق الدولية مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.

• **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

• **التطورات الاجتماعية:** والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

- انتشار بعض الظواهر السلبية: كإخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم.

- عدم كفاءة وفاعلية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير.

ب. أهمية إدارة الجودة الشاملة

أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على اعتماد الجودة

الشاملة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والتي تتمثل في:

- زيادة الإنتاجية الكلية: والمتمثلة في كمية المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسات أو تقديمها باستخدام مجموعة من الموارد¹.

- زيادة إنتاجية العمال: وبالتالي تنقص ساعات العمل مقارنة بما يتم العمل في الظروف العادية (قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة)، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وغيرها.

- الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية وتنمية قدراتها وتطوير إمكانيات المؤسسة الهادفة الى تحسين الأداء².

- تعتبر الجودة الشاملة في ظل العولمة مفتاحا أساسيا في التصدي للمنافسة الدولية.

- التركيز على الدور الوقائي بدلا من الدور العلاجي، وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية³.

- تحسين صورة المؤسسة، والروح المعنوية بين العاملين، وتنمية روح الفريق.

¹ سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص.146.

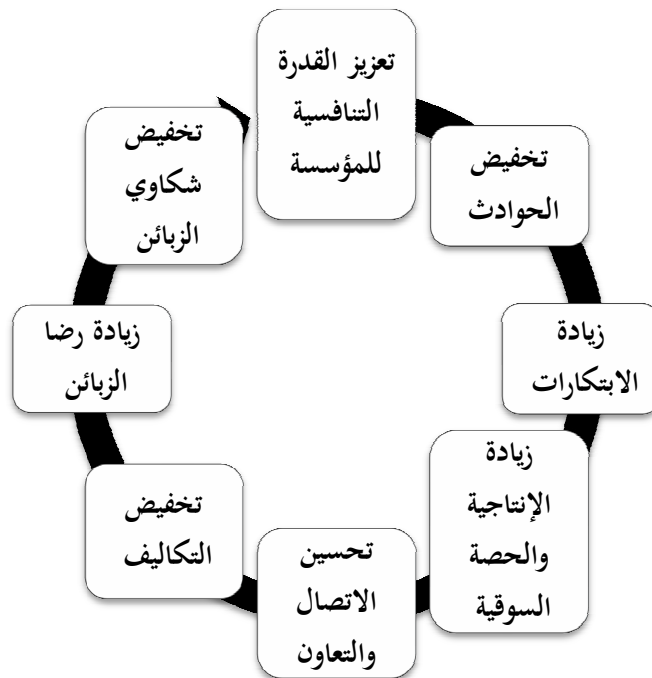
² محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره على إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص.92.

³ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عمان: دار عالم الكتب الحديث، 2008، ص.31.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المؤسسة.
وتتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير اتجاه الجودة، كما تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية روح الفريق، بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة، وعلى هذا الأساس تستخدم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي رئيسي والذي يركز على ثلاثة عناصر هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة العاملين في المؤسسة واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة¹.
ويمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في الشكل الآتي :

الشكل رقم (4): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة

3- أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

إن التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بالجهود الفكرية وإسهامات العديد من العلماء والباحثين الذين كان لهم دورا فعالا، وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه الإسهامات:

¹ حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، 2005، ص.72.

أ. مساهمات إدوارد ديمينغ (Edward Deming):

قدم إدوارد ديمينغ العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا واليابان، فكان له الفضل في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة، يرى ديمينغ أن تحقيق مستوى مرتفع من الجودة يؤدي الى تحقيق مستوى أفضل من الإنتاجية، مما يترتب عليه تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في الأجل الطويل¹.

لقد وضع ديمينغ ما يعرف بدائرة ديمينغ والتي تضم: خطط ونفذ وافحص وتصرف كما يلي:

- **التخطيط:** يشمل جمع المعلومات عن العملية التي يراد تحسينها تم يتم تحديد الأخطاء وأسبابها وكيفية القضاء عليها وأخيرا يتم وضع معايير معينة من أجل التحسين بعد تصنيعه.
- **التنفيذ:** يشمل وضع خطط التحسين تحت التنفيذ وتجربة خطة التحسين من أجل تسجيل البيانات الناتجة عن التجربة، وأخيرا جمع البيانات بشكل مستمر من أجل تقييم خطة التحسين.
- **الفحص:** يتمثل في تقييم خطة التحسين بعد تنفيذها، وتحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف.

- **التصرف:** أي إذا كانت النتائج المتحصل عليها ايجابية يتم اعتماد خطة التحسين تم القيام بعملية التدريب لكافة العاملين على خطة التحسين أما في الحالة العكسية فإنه يجب مراجعة أو تعديل الخطة للقضاء على الأخطاء أو إلغائها بشكل كلي من أجل وضع خطة بديلة.

كما بنيت فلسفة ديمينغ على ضرورة التزام المؤسسة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر المعروفة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات باستمرار.
- انتهاج فلسفة جديدة من طرف كافة الموجودين في المؤسسة من خلال تضافر الجهود وتفادي الضياع وانخفاض كفاءة العاملين.
- التخلص من الاعتماد على الفحص الشامل أي الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحسين الأداء الإنتاجي.
- اعتماد الموردين على أساس الأحسن جودة، وربط علاقة طويلة الأجل معهم.

¹ محمد عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، الأردن: دار الحامد، 2008، ص.54.

² رتشارد. ل. وليامز، من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، عمان: مكتبة جرير، 1999، ص.5.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع وتجهيز الخدمات ويتم على هذا الأساس المتابعة المستمرة للأداء.
 - إنشاء مراكز للتدريب الفعال على طرق أداء الأعمال باستخدام الأساليب الإحصائية.
 - إقصاء الخوف و إبعاده عن العاملين لأنه يمثل عائق أمام الجودة الشاملة.
 - إزالة الحواجز بين الإدارات قصد القضاء على العوائق التنظيمية لمواجهة مشاكل العمل.
 - تقليل الشعارات وذلك من خلال الاعتماد على سياسة واقعية لأن الجودة تركز على كيفية العمل.
 - التقليل من الاعتماد على الأهداف الرقمية لأن الاعتماد على الكمية سيؤدي إلى إهمال الجودة.
 - القضاء على ما يحرم العامل من التفاخر والاعتزاز بعمله.
 - إعداد برامج قوية للتعليم والتحسين لتمكين الموظفين من التحكم في الأدوات وتطوير مهاراتهم.
 - وجود قيادة فعالة وهدفها تحسين العمليات الإشرافية وذلك بهدف تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغيرات لان تحقيق الجودة الشاملة هو التزام من كل أفراد الشركة بتطبيقها.
- بناء على ما تقدم، فإن مبادئ ديمينغ تركز على ضرورة أن تكون المؤسسة وحدة متكاملة من أجل تحقيق أهداف واضحة تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن.

ب. مساهمات جوزيف جوران (Joseph Juran):

قدم جوزيف جوران مساهمات مهمة للجودة خلال الحرب العالمية الثانية حين كان يركز على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل وقد تنقل إلى اليابان حيث ألقى العديد من الندوات والمحاضرات والأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة وأهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف.

وقد لخص جوران مبادئه حول فلسفته في عشر نقاط:¹

- بناء الاهتمام بفرق التحسين.
 - تحديد أهداف التحسين.
 - التنظيم لتحقيق الهدف.
 - تقديم التدريب و توفير فرص التدريب للمنظمة ككل.
 - تنفيذ مشروعات لحل المشاكل.
 - تقديم التقارير عن مراحل تطور العمل.
 - الاعتراف والتقدير.
 - نشر لنتائج لمعرفة الجميع لها.
 - تسجيل الأهداف والنتائج.
 - الاحتفاظ بمعدلات التحسين كجزء من النظام العام للشركة.
- وكان جوران يركز على العملية الرقابية من أجل تحقيق أهداف العملية الإنتاجية حيث بالعملية الرقابية يمكن التقليل من العيوب أو تجنبها.

ج. مساهمات فيليب كروسبي (Philip Crosby):

أكد كروسبي أن التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة وهو يعتقد أيضا بأن تكلفة الجودة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت الى ذلك، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة، ولقد حدد كروسبي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملائمة مع الزبون.

لقد أوضح كروسبي أن المفهوم الخطأ الصفري الذي دعى الى تبنيه يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي فكرة الخطأ المسموح به او نسبة الخطأ المقبول. وفي هذه الحالة يجب ان تكون نسبة الأداء مثالية، وأن تبني الجودة على أساس التحسين المستمر، وأن متطلبات التحسين المستمر تتمثل بالآتي:²

¹حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص.15.

²قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، عمان: دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2009، ص. 88.

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.
- تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلغ الصفري.
- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة.

د. مساهمات كاورو إشيكاوا (Kaoru Ishikawa):

يعد إشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة، حيث أنه أول من نادى بها، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية، مهمتها التعرف على المشاكل التي يواجهونها عند مزاولتهم لأعمالهم، واقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، كما نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.

ويلخص إشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- أن الجودة مبنية على وجهة نظر الزبون.
- أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل الأجل.
- أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد اعتمادا كليا على المشاركة الفعالة من قبل العاملين، كما تتطلب إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

- أن استخدام البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية يساعد في عملية اتخاذ القرارات. وبعد هذا العرض المختصر لإسهامات بعض رواد الجودة، يجب التأكيد على أنه من الصعب تحقيق الجودة وضمانها بصورة متكاملة شاملة من خلال تطبيق إطار فكري معين، بل أن إحراز الجودة واستمرارها يتطلب تطبيق إطار فكري مركب من بعض الأفكار والمفاهيم التي انبثقت من عند هؤلاء الرواد بما يتضمن احتواء الإطار المقترح على جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة في عملياتها المختلفة، مما يجعل التعهد بالجودة جزءا مركزيا من ثقافة المؤسسة.

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن احتدام المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، أحدث تغييرا في سلوك الزبون وأذواقه، وأصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه، وذا قوة أكبر في انتقائه للخدمة الأفضل، لذا أصبح رضا الزبون

¹ عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة العربية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1997، ص.33.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الهدف الأسمى الذي تنشده جل المؤسسات، والذي لا يتحقق إلا بانتهاج هذه المؤسسات لطريقة عمل وأسلوب متكامل، يضع الزبون محور التركيز وبتبنى التحسين المستمر كثقافة.

وانطلاقاً من أفكار رواد الجودة، يمكن استخلاص مبادئ أساسية تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذه المبادئ:¹

- **التركيز على الزبون:** ويقصد هنا بالزبون الخارجي حيث يعد من أحد المرتكزات الأساسية إذ كل أنشطة المؤسسة وإنتاجها موجه إليه لذا عليها أن تحاول جذبهم بالطرق المناسبة من خلال تحقيق رغباتهم وإضافة للعملاء الخارجيين فالمؤسسة تركز على العملاء الداخليين الذين ساهموا في تحقيق هذه الجودة حيث يتم تحفيزهم إذ يعتبرون كذلك مستهلكين لمنتوج المؤسسة.

- **التركيز على العمليات والنتائج:** وهي محاولة المؤسسة لإيجاد الحلول المستمرة التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات و الخدمات، إذ أن ذلك يتطلب الاستجابة السريعة للتغيرات في مختلف النشاطات التشغيلية، وإن النتائج المعيبة تعتبر مؤشر على عدم الجودة وبالتالي على المؤسسة أن تضع معايير مناسبة حتى يتمكن من تحقيق الانسجام مع المواصفات من أجل التقليل من الأخطاء والعيوب.

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** وهذا يستوجب إقامة معايير للقياس حتى يتمكن العاملين والتقنيين أثناء العمليات التشغيلية من تجنب الوقوع في الأخطاء قبل حدوثها وهذا باستخدام الوسائل الرقابية من الانحرافات والأخطاء وهذا ما يزيد فعالية التقليل من الأخطاء.

- **تدعيم الأفراد:** للقوى العاملة دور فعال في تدعيم الجودة لذا على الإدارة أن تدرك أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختبار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب وتعتبر حلقات الجودة من أهم الأساليب التي تتضمن مشاركة العامل في تحسين الجودة².

- **اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار:** ويقصد بذلك تبني المنهج العلمي في حل المشكلات وهو ما يساعد على تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة. كما تعتمد الإدارة في اتخاذ القرارات على الأفراد

¹ محمود خضير كاظم، إدارة الجودة و مقدمة العملاء، عمان: دار المسيرة، 2002، ص. 15.

² Willy .A.Sullan. **Le manager, La qualité et les normes.** Presse Polytechnique et Universitaire. Romantes.1996. p. 16.

العاملين من خلال إشراكهم باعتبارهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق من غيرهم، ويتطلب اتباع المنهج العلمي على وجود نظام معلومات كفاء وفعال.

2- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مستويات مختلفة لتبني إدارة الجودة الشاملة، ويرجع ذلك الى أسباب مختلفة مثل: مدى تحمس الإدارة وقناعتها، الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى توفر الموارد والإمكانات المادية والبشرية الضرورية لذلك، وتصنف المؤسسات عادة حسب مستوى تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة الى ست مجموعات، ونوردها فيما يلي:

أ. **مستوى غير الملتزمون:** ويشمل هذا المستوى كافة المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة الشاملة، غير أنها لم تباشر عمليات التحسين، وبذلك تعتبر غير ملتزمة وليس لها خطط على المدى البعيد لتطوير مستوى الجودة، وتتصف هذه المؤسسات بمجموعة من الخصائص منها:¹

- الاهتمام بمعدل العائد على الاصول والمبيعات .
 - عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري.
 - أغلبية العاملين غير مهتمين بالجودة.
 - عدم فاعلية الاتصالات مع العملاء والعاملين في المؤسسة واستخدام أسلوب التهديد بالعقاب لدفعهم نحو العمل.
 - أسلوب الفحص الشامل بالنسبة للمشتريات وكذلك المنتجات النهائية.
- وبصفة عامة، فإن المؤسسات في هذا المستوى تركز على النتائج في الأجل القصير، وهذا ما يفسر عدم تطويرها لنظام إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها تحقق أرباحها دون تطبيقها لمفاهيم جديدة، أي عدم تبني المنظور الاستراتيجي للجودة.

¹ بوحرود فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بجامعة سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص.36.

ب. مستوى المترددون

تسمى المؤسسات في هذا المستوى بالمترددة، فيكون لديها استعداد للتحويل الى إدارة الجودة الشاملة ولكن تكون حديثة العهد بتحسينات الجودة (لا تتعدى فترة اهتمامها بعملية التحسين ثلاث سنوات) ومن أهم صفاتها:

- لا يوجد لهم مخطط لنشر وتعميم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين.
- عدم التمييز بين إدارة الجودة الشاملة كمدخل تسييري حديث له مرتكزاته الفكرية ومبادئه الإدارية والأخلاقية.
- عدم تقبل بعض المسيرين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- فرق العمل غير فعالة ولا يوجد تأثير لحلقات الجودة في عمليات التحسين

ج. مستوى مستخدمو الأدوات

في هذا المستوى تكون للمؤسسات خبرة في تحسين الجودة أفضل من مؤسسات المستوى الثاني (فترة خمس سنوات من تطبيق تحسين الجودة)، وتوظف مجموعة من الأدوات المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل: الأدوات الإحصائية، أساليب ضبط الجودة، حلقات الجودة، وتتميز هذه المؤسسات بما يلي:

- عدم التزام كل أعضاء الإدارة التنفيذية بإدارة الجودة الشاملة حيث يعتبرون تحسين الجودة ليس من مهامهم.
- تركيز جهود التحسين على مجال التصنيع والعمليات فقط دون المجالات الأخرى.
- اهتمام الإدارة بحل المشاكل الحالية أكثر من الاهتمام بالمسائل المستقبلية.
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المؤسسات.

د. مستوى منفذو التحسينات

بعد خمس الى ثمانية سنوات من ممارسة عملية تحسين الجودة، تصل المؤسسات الى المستوى الرابع وبالتالي فهي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرک أهمية التحسين المستمر للجودة، ومن أهم مميزات¹:

¹المرجع السابق، ص.ص.37-38.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة.
- وجود برامج تعليم وتدريب طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية في المؤسسة.
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر على مستوى كل الأنشطة والعمليات ومختلف المجالات في المؤسسة.
- أهمية اندماج العاملين وانضمامهم الى فرق العمل ووجود الثقة المتبادلة بينهم.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

هـ. مستوى رابحو الجوائز

- في هذا المستوى تكون المؤسسة قادرة على المشاركة في مسابقات جوائز الجودة، حيث تكون قد وصلت الى مرحلة ناضجة من إدارة الجودة الشاملة تحقق عندها ثقافة تنظيمية داعمة، وقيم وقدرات تسمح باندماج العاملين، ومن أهم خصائصها:
- اهتمام كافة العاملين بتحسين مستوى الجودة.
 - احداث مجموعة من التغييرات الناجحة في المؤسسة.
 - إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات، وذلك من قبل كل المستويات الإدارية .
 - اقتناع العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال تتحقق بواسطة متطلبات العملاء.

و. المستوى الأخير

- خلال هذه المرحلة والتي تأخذ أكثر من عشر سنوات في تطبيق ادارة الجودة الشاملة يسعى العاملون دائما الى إرضاء الزبون، من خلال تكامل تحسينات الجودة واستراتيجيات الاعمال، وتبرز هذه المرحلة النجاح الفعلي للتطبيق العملي لهذا المدخل في مجال الأعمال.

3- أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إن تطبيق الجودة الشاملة يستلزم تدريب العاملين بالمؤسسة على بعض الوسائل التي تحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة وتستعمل المعلومات التي توفرها كأساس لاتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، ودعم التحسين المستمر وسيتم عرض بعض الأدوات المرافقة لمدخل إدارة الجودة الشاملة منها:¹

¹ أحمد بخت سالم العدواني، إدارة الجودة الشاملة في المدارس السعودية بالخارج- إمكانية التطبيق - دراسة ميدانية على المدارس السعودية بالجزائر والمغرب وحيبوتي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، 2011-2012، ص.104.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- أسلوب حل المشكلات: وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، هدفها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات بالمؤسسة والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهذه الفرق أنواع ومن أهمها فرق تحسين الجودة ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات والمهارات المطلوبة لحل المشكلات المختلفة.

- المقارنة المرجعية: وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي الى التفوق في أدائها ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما. وتهدف هذه العملية الى تحديد احتياجات العملاء من المؤسسة، وتعلم طرق بديلة في أداء العمل ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

- أنظمة الاقتراحات: ويقصد به إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، من خلال وضع نظام اقتراحات الموظفين، يقدم كل واحد منهم اقتراحه حول طرق حل المشكلات وتحسين العمل ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز للموظفين حتى يتحقق الالتزام والمشاركة في تحسين الجودة.

- أنظمة التوقيت المناسب: أسلوب إداري يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب وهو مهم في إيصال الخدمة للمستهلك، وإعطاء الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها في الوقت المحدد، وكذلك حل المشكلات التي تواجه الإدارة مباشرة وفي المكان الذي تقع فيه.

- رقابة العمليات الإحصائية: وهي طرق إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي بغرض التخلص من الأسباب الخاصة والعمل على تحسين العمليات الإنتاجية وهذه الطرق مهمة لتحقيق زيادة رضا المستفيدين ومن أهمها:¹

• العصف الذهني: يقصد به استخدام مقدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد للخروج بأفكار إبداعية، قد لا يصل إليها كل منهم بصورة منفردة، ويعرف على أنه: "محاولة الحصول

¹ أحمد نجيت سالم العدواني، مرجع سبق ذكره، ص.105.

على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة"¹، ويبرز من هذا التعريف أهمية العمل الجماعي في تنمية روح الإبداع والمبادرة، من خلال إثارة مجموعة من العقول في نفس الوقت للتفكير في حل مشكلة معينة.

● **خرائط باريتو:** تستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لسوء الجودة، وتستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو أن 80% من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 20% من المسببات، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات الزبون وأن تولي هذا السبب 80% من اهتمامها.

● **مخطط السبب والنتيجة:** وتستخدم لتحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة، وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية وكذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعة، وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى².

● **بيت الجودة:** يحدد العلاقة بين متطلبات الزبون والمنتج المراد إنتاجه، وبموجب تلك العلاقة تتمكن إدارة الإنتاج من تصنيع منتجات مطابقة لما يريده العملاء، ويعني بيت الجودة مجموعاً من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة³.

المبحث الثاني: الإطار المعرفي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن المهتمين بتطوير ونشر الفلسفة من رجال الفكر الإداري قد أكدوا على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية التي تعد من أهم المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي إنما تهدف إلى تحقيق استقرار اجتماعي وخدمة المجتمع، ومن بين المؤسسات الخدمية الحساسة

¹ عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص.328.

² ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة البليدة، الجزائر، 2012-2013، ص.107.

³ فوي بوحنية، "الأداء المتميز للمنظمات التعليمية، تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص.210.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

التي تكست بهذه المنهجية الإدارية في الدول المتقدمة وحتى النامية نجد مؤسسات قطاع التعليم العالي، والتي تعتبر دعامة للمجتمع ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الصناعية والانتاجية وحتى الخدمية باعتبارها توفر مقومات الابداع والابتكار وتطور المهارات البشرية، ومن هذا المنطلق سنناقش من خلال هذا المبحث الاطار المعرفي لجودة الخدمة في التعليم العالي والمفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

المطلب الأول: المقاربات المفاهيمية لجودة التعليم العالي

تعد الجودة في التعليم العالي إحدى وسائل تحسين وتطوير نوعية التعليم والنهوض بمستواه في عصر العولمة الذي يمكن وصفه بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة حلمًا تسعى إليه المؤسسات التعليمية، بل أصبحت ضرورة ملحة تملئها التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في جميع أنحاء العالم ومتطلبات الحياة المعاصرة، ويشكل تحديد مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي تحدياً كبيراً بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر إليه من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي متطلبات وتوقعات الجمهور ذوو العلاقة (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، أرباب العمل، المجتمع).

1- مفهوم الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر رواد الجودة

يرى المختصون في مجال الجودة أنّ مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم العالي يأخذ أبعاداً أوسع تنعكس في المفاهيم الآتية¹:

- موائمة المخرجات التعليمية والخبرة المكتسبة للاستخدام، وهذا من وجهة نظر (Juran): أي مدى قدرة الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم وتحقيق رضاهم.
- القيمة المضافة في التعليم، وهذا من وجهة نظر (Feignbaum): وتعني تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقولة.
- تجنب الانحرافات في العملية التعليمية، وهذا من وجهة نظر (Grosby): وتعني التركيز على الالتزام بالمواصفات المحددة لتحقيق مفهوم صفر عيب.

¹إيثار عبد الهادي آل فيحان، "تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة QFD" في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، متوفرة على الموقع الإلكتروني: www.ao.academy.org/docs/taqyeem_jodah_dr_ethar_15052010.doc بتاريخ 2014/05/31.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- طريقة منظمة لتحديد وحل المشكلات من أجل تحسين الأداء، وهذا من وجهة نظر (Edward Demming): أي أن الجودة أكثر غموضاً وأقل تحديداً في عالم التربية والتعليم العالي، لأن الأمر يتعلق بجوانب إنسانية، اجتماعية، في النشاط البشري ومرتبطة بالقيم والأهداف الرئيسة التي تسعى إلى تحقيقها في مؤسسات التعليم العالي¹.

- وقد وضع استن (Astin) معيارين لتعريف الجودة في التعليم العالي:

• المعيار الأول: يركز على سمعة وشهرة المؤسسة، ولا يضع في الاعتبار المؤسسات الناشئة.

• المعيار الثاني: يجب أن يعزز ويقوى عن طريق تطبيق فلسفة تحسين الجودة.

2- مفهوم جودة التعليم العالي من وجهة نظر بعض الباحثين ومنظمة الأمم المتحدة للتعليم

ووكالة ضمان الجودة: سنوضح بعض وجهات النظر الأخرى حول جودة التعليم العالي أهمها:

- يعرف البروفيسور غراهام غيبس الجودة في مجال التعليم بأنها: "كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطالب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم، ومهارتهم في حل القضايا والمسائل، وقدراتهم على توصيل المعلومة بشكل فعال والنظر في الأمور من خلال ما تعلموه في الماضي وما يدرسونه حالياً"².

ويشير الأستاذ غراهام غيبس في هذا التعريف، إلى أن تحسب مستوى الطالب يتوقف على تبني منهجها دراسياً يساعد على إثارة غرائز الإبداع والاستفسار والتحليل لديه وحثه على طرحه للأفكار وأهمية النقد الذاتي في عملية التعلم.

- يعرفها دولاند كرامب: بأنها تشتق من حجم المنح المقدمة للجامعة والميزانيات، ومعدلات أعضاء

هيئة التدريس للطلاب، وعدد المجلدات في المكتبة وروعة البنى والمرافق في الجامعات³.

وفي هذا التعريف، نوه دونالد كرامب إلى أن مفهوم جودة خدمة التعليم العالي يتركز على مدى تلبية حاجات الطلبة.

¹ عماد الدين محمد الحسن أحمد، معايير جودة البرامج الأكاديمية (كليات الهندسة بجامعة الخرطوم نموذجاً، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013، ص.03.

² نور الدين زمام، جابر مليكة، ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية: المهام والمتطلبات، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 26/25 نوفمبر 2008، ص. 93.

³ عماد الدين محمد الحسن أحمد، مرجع سابق، ص.03.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- يعرف الباحث يوسف أحمد أبو فارة جودة خدمة التعليم العالي على أنها: "مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة العالية ، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشتغلين وأهداف المجتمع التنموية"¹.

والملاحظ من هذا التعريف، أن الباحث ركز في تعريفه لجودة خدمة التعليم العالي على ضرورة توفر مواصفات محددة في الخدمة التعليمية لتوفير خريجين ذوو مهارات ومعارف وكفاءات عالية تمكّنهم من تحقيق أهدافهم وتحقيق رضی الأطراف المستفيدة منهم.

- أما مفهوم الجودة وفقا لما تم الإنفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي انعقد في باريس في أكتوبر 1998، فينص على ما يلي: " للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا"².

ويشير هذا التعريف إلى أنّ مفهوم الجودة في التعليم لا بد أن يشمل جودة جميع عناصر نظام التعليم العالي (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية) والعمل على القيام والالتزام بها (جودة الأداء) من أجل الحصول على منتج تعليمي يحقق الأهداف المسطرة ويلبي احتياجات المجتمع (جودة المخرجات).

- تعريف وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي (QAA) بالمملكة المتحدة: الذي ينص على أن الجودة أسلوب لوصف جميع الأنظمة والمواد والمعايير المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم

¹ يوسف أحمد أبو فارة، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، 2006، ص. 251.

² جابر نصر الدين، نور الدين تاويريريت، متطلبات ضمان جودة التعليم العالي، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 26/25 نوفمبر 2008، ص. 102.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينها، ويتضمن ذلك التدريس، وكيفية تعلم الطلاب، والمنح الدراسية والبحوث¹.

بناء على وجهات النظر المختلفة لمفهوم جودة التعليم، يمكننا تعريف جودة التعليم العالي بأنها مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية. ويتطلب تحقيقها توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والابداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى المطلوب.

المطلب الثاني: أهداف جودة التعليم العالي، فوائدها وأبعادها

إن لتطبيق الجودة في التعليم العالي أهداف عديدة، سنحاول إبراز أهمها، إضافة إلى تبين فوائدها وأبعادها.

1- أهداف جودة التعليم العالي وفوائدها

أ. أهداف جودة التعليم العالي

يرى كل من (الطائي والعبادي، 2005) أن لجودة التعليم العالي عدة أهدافها يمكن تلخيصها فيما يلي²:

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي، والأخذ به واجب ديني ووطني.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعار العمل بطريقة صحيحة من أول مرة.
- تحقيق نقلة نوعية في التعليم تقوم على التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات.

¹ إخليل الطراونة، ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة مقدمة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر في فترة ما بين 10-12/5/2010، ص.5.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص.61-62.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين من خلال المتابعة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة.
 - اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين.
 - الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراستها وتحليلها واقتراح الحلول ومتابعة تنفيذها.
- ب. فوائد جودة التعليم العالي: إن أهمية جودة التعليم العالي تظهر من خلال ما يمكن أن يحققه من فوائد ومن أبرزها¹:
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.
 - الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات والوفاء بمتطلباتهم وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم.
 - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة التعليمية.
 - تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
 - الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وروح الفريق.
 - تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف المحلي.
- وبالتالي يمكن القول أن جودة التعليم العالي تسعى إلى تحقيق: تحسين كفاية الإدارة الجامعية، تطوير أساليب القياس والتقييم، تطوير المناهج، تنمية القدرات الإدارية، تحسين مخرجات التعليم، زيادة رضا الطلاب، زيادة نتائج البحث العلمي، وتحسين اقتصاد ورفاه الدولة.

2- أبعاد جودة التعليم العالي

تباين آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، ولقد تم تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة التي ينبغي على إدارة مؤسسة التعليم العالي صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتحقيق كل بعد منها، وهي تتمثل في:²

¹ عماد أبو الرب، عيسى قدارة، محمود الوادي، رعد الطائي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "بحوث ودراسات"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص. 149-148.

² Christopher Lovelock et Autres, **Marketing des services**, Paris : Pearson Education, 6^{eme} edition, 2008 , P.P.469-470.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- **الاعتمادية:** ونعني بها قدرة مقدّم الخدمة التعليمية على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
- **الكفاءة:** وتعني امتلاك مقدّمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة من أجل تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية للطلاب في مجال اختصاصه وإعداده إعداداً جيداً.
- **الاستجابة:** وتشير إلى رغبة واستعداد مقدّمي الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن.
- **الأمان:** ونعني به غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة. أي أن تخصص قوة أمن خاصة بمؤسسة التعليم العالي تشكلها الإدارة لتوفير جوانب الأمان المختلفة بالإضافة إلى اعتماد برنامج صحي متكامل.
- **المصداقية:** ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها.
- **إمكانية وسهولة الحصول على خدمة:** والمقصود بها، سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون كتقصير فترة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها مثل اختيار الموقع المناسب للجامعة وتوفير الحافلات إلى المناطق المختلفة والسكنات الداخلية للطلبة.
- **الاتصال:** ويعني تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، وحتى تكون عملية الاتصال قادرة على تحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب وعضو هيئة التدريس مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.
- **معرفة وتفهم الزبون:** والمقصود بها، بذل الجهود من طرف مقدّمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم. فيجب الاستماع إلى شكاوي الطالب ومشكلاته والعمل على إيجاد حلول لها، هذا بالإضافة إلى دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين.
- **الملموسية:** حتى تحقق خدمات التعليم العالي أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المستلزمات المادية التي تجسد هذه الخدمة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل في: القاعات الدراسية، المدرجات، المختبرات العلمية، والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتوبة وغيرها.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- **اللباقة:** ونعني بها، تمتع مقدّمي الخدمات بروح الصداقة، والاحترام، واللطف في التعامل أي ينبغي أن يسود جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يضمن لكل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداري مكانته واحترامه¹.

وفي دراسة لاحقة، تمكن (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، هي: المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، والجدول رقم (01)، يوضح ذلك²:

¹ للاطلاع أكثر على أبعاد جودة التعليم العالي، راجع:

- هاشم فوزي دباس العيادي، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص.ص. 439-444.

- أبو الرب وآخرون، مرجع سابق، ص.ص. 197-199.

- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، **الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص.ص. 156-160.

² Jean- Jacques Daudin et Charles Tapiero, **Les Outils et le Contrôle de la Qualité**, Paris: economica, 1996 , p.9.

الجدول رقم (1): أبعاد جودة خدمة التعليم العالي

البيان	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - جاذبية المظهر الخارجي للجامعة. - التصميم الداخلي للجامعة. - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - توفر الاتصالات والموارد الإلكترونية. - المظهر اللائق للعاملين الإداريين والموظفين. - المرافق والتسهيلات المادية المتاحة للطلبة من ساحات وصلات ومظلات. 	الجوانب الملموسة
<ul style="list-style-type: none"> - التزام مؤسسة التعليم العالي بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - التزام مؤسسة التعليم العالي بتقديم الوعود التي قطعتها للطلبة من حيث عملية تقديم الخدمات التعليمية. - تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء). - معلومات دقيقة وصحيحة. 	الاعتمادية
<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الرغبة في مساعدة الطلبة والاستجابة الفورية لطلباته. - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى. 	الاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات. - خلو الخدمة التعليمية من الشك. - امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية المعرفة الأكاديمية والمهارات اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية. 	الضمان
<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدّمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق. - فهم ومعرفة احتياجات وتوقعات الطلبة. - تقدير ظروف الطالب والتعاطف معه. - اللطف في التعامل مع الطلبة. 	التعاطف

المصدر: عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص.205.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأهميتها

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تتباين التعاريف والمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ونذكر منها: - يمكن تعريف هذه المنهجية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي على أنها " مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنهج التعليمي وتشمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة التعليمية"¹.

- إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعد فلسفة عامة للإدارة تمثل عملية طويلة المدى تركز على إحداث عدة تغيرات في المؤسسة، بهدف تجميع هذه التغيرات الصغيرة خلال فترة زمنية معينة حتى تحدث تأثيرات عميقة في المؤسسة، كما أنها تعد عملية تحسين وتطوير مستمر في جميع جوانب المؤسسة².

من هذا التعريف يتضح أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤسس على أخذ التغيرات سبيلاً لإحداث التغيير الجذري، ومن ثم فإن هذه الفلسفة تفرض على الجهاز الإداري ضرورة القيام بتخطيط وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة.

- إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد 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 للجامعة³.

- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، أما العمليات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من

¹ بوحية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية، حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007، ص.139.

² محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص.51.

³ مراد ناصر، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي - حالة الجزائر -، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013، ص.538.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الخريجين، والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين"¹.

- من خلال التعريف السابق نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تشمل على ما يلي:
 - **النظام:** وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.
 - **العملية التعليمية:** وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات التعليمية والبحث العلمي بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.
 - **الهيكل الجامعي:** ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.
 - **الأساليب:** وهي مجموعة المناهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية.

ومن خلال دراستنا للعديد من التعاريف، نورد التعريف التالي:

- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على تحقيق توقعات الطلبة والأساتذة وأرباب العمل والمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة التعليمية في التحسين المستمر للعمليات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل.
- وتتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة، كنظام لإدارة مؤسسة تعليم عالي فيما يلي:
- **مقابلة توقعات جميع الزبائن، ولكن من هو زبون مؤسسات التعليم العالي؟**

إن اعتبار الطالب هو زبون المؤسسة التعليمية يقود الى نتيجة أن الزبون (الطالب) الراضي هو الذي ينجح في امتحاناته ويتخرج، وهذا يعكس النظرة القصيرة الأمد التي تنتهي بالحصول على الشهادة والتي تتعارض مع الغاية التنموية الطويلة الأمد التي تسعى المؤسسة الجامعية لتحقيقها وهذا ما يبرزه التعريف السابق بعبارة النجاح في المدى الطويل، مما يعني ضرورة إدخال أرباب المجتمع في دائرة زبون مؤسسة التعليم العالي.

حسب Tribus يجب على المؤسسة الجامعية أن توفر لكل طالب فرصا للتطوير في أربع مجالات:

¹ مصطفى بلمقدم، يحيى برويقات عبد الكريم، نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أبي بكر بلقايد، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، كلية التربية، 11-13/4/2005، ص.196.

✓ المعرفة التي تمكننا من الفهم.

✓ المهارة التي تمكننا من العمل.

✓ الحكمة التي تمكننا من وضع الأولويات.

✓ المؤهل العلمي الذي يساعدنا بأن نصبح موثوق بنا ومحترمين في المجتمع.

هذا التطوير الذي يتلقاه الطالب يؤهله لتحقيق الأداء المنتظر منه لدى رب العمل، مما ينعكس بشكل أو بآخر على خدمة المجتمع.

● انتشار علاقة زبون/ مورد داخل المؤسسة الجامعية، فالأستاذ زبون لإدارة المؤسسة الجامعية، إذ أن تحقيق حاجاته لا بد وان ينعكس على مردوده، ذلك أن عملية التعليم هي عملية تفاعلية بين الأستاذ والطلبة، وأن سلوك الطلبة عادة ما يكون استجابة لسلوك الأستاذ.

● توجه المؤسسة الجامعية وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، فالجامعة فضاء لتنمية الطاقات الفكرية.

● أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن أفراد المؤسسة الجامعية في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

● إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين والطلبة أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة الجامعية، تتيح هذه الفلسفة الإدارية لجميع أفراد الأسرة الجامعية، والطلبة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم وتنميتها، وإمكانية التعرف على أهداف وغاية المؤسسة، والفهم لكيفية أداء العمل وتحديد فرص التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم¹.

هكذا نجد أن التعاريف تشير كلها الى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي الصادر من قبل المؤسسة الجامعية التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أي أنها تشمل كافة الخصائص والمعايير الواجب توفرها في عناصر العملية التعليمية التي تستلزم إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين، (الأساتذة، الطلبة والموظفين) وتلبية احتياجات العملاء الخارجيين، (الطلبة، المجتمع وسوق العمل) ومتطلباتهم، وذلك بالاستخدام الكفء للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة الجامعية.

¹ مصطفى بلمقدم، مرجع سابق، ص.196.

ب. أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد أثبتت إدارة الجودة الشاملة نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي في المؤسسات الصناعية، ويساعد هذا النظام المؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، ويمكن إبراز الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في العناصر التالية:¹

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكننا من تقويم وتطوير المناهج الدراسية فيها.
- زيادة رضا العملاء الخارجيين سواء من ناحية رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم، أو رضا المجتمع (الأولياء وكل من لديه أهمية بالطالب) عن مستوى المعرفة التي توصل إليها، أو من ناحية رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي.
- زيادة النصيب السوقي لمؤسسات التعليم العالي في سوق العمل الداخلي والخارجي.
- تساعد في تركيز جهود هذه المؤسسات على إتباع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل الذي تخدمه.
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم العالي، والتي تؤدي إلى المزيد من الضبط فيها.
- تؤدي إلى تقويم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي العالي، وتطوير معايير قياس الأداء.
- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
- تمكن المؤسسة من أداء الأعمال بشكل صحيح وفي الوقت وبأقل جهد وتكلفة.
- تعتبر وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة الجامعية، بما يسمح بتقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العملاء الداخليين بمؤسسة التعليم العالي ككل وتقوية انتمائهم لها.

¹مراد ناصر، مرجع سابق، ص.ص.4-5.

بالإضافة الى ما سبق تساعد إدارة الجودة الشاملة الكيان الجامعي مواجهة تحديات العولمة، والتي من أبرزها: العالمية، التكتلات الاقتصادية، المنافسة الحادة، الثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات، ضف الى ذلك التخفيف من حدة النقد الموجه للجامعة كونها تعمل بعيدا عن احتياجات المجتمع.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، أهدافها وفوائدها

أ. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن أهمها:¹

- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى جميع الجهات الإدارية والعملية بالجامعة واقتناعهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
- وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة، يشارك في وضعها جميع العاملين.
- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم الجودة وثقافتها لدى العاملين بالجامعة.
- التزام إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.
- تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
- احترام العاملين في الجامعة ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم.
- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، ودراسة احتياجات سوق العمل ومتطلباته.
- تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريا والدراسات العليا.
- وجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
- انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
- تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد.
- الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم بدلا من الرقابة الخارجية.

¹مجيد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص.191.

- التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية.

ب. أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يمكن القول ما هي الغاية التي تسعى هذه الفلسفة لتحقيقها في مؤسسات التعليم العالي؟ والتي يمكن أن نبينها فيما يلي:¹

- رفع كفاءة المؤسسة الجامعية في فهم حاجات العملاء ورغباتهم سواء داخليين أو خارجيين.
- جعل مؤسسات التعليم العالي هي الأفضل دائما في جودة خريجها وخدماتها.
- تطوير أداء جميع العاملين في الجامعات عن طريق تنمية مهارات وروح العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من الطاقات والعاملين بالمؤسسة الجامعية كافة.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التدريس الجامعي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات، والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.
- الاهتمام بمستوى الاداء للإداريين والأساتذة والموظفين في الجامعات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات).
- اتخاذ الإجراءات الوقائية كافة لتلاقي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الجامعات، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.

هذا ويمكن القول ان إدارة الجودة الشاملة من خلال تحقيق أهداف معينة، فإن الهدف الأساسي لها هو تحقيق رضا الزبون (المستفيد) وتلبية رغباته ومتطلباته بل وتجاوزها، ويشكل ذلك الهدف الذي تدور حوله الأنشطة والفعاليات كافة.

من خلال هذا يمكن القول أن ارتفاع الجودة نتيجة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يؤدي الى إنتاج المعرفة وإيجاد خريجين ذوي كفاءات عالية وجودة عالية، وتحقيق مكاسب كبيرة.

وفي ضوء معرفة أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ما الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات الجامعية من خلال تطبيقها؟

¹ مريم محمد الشرقاوي، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2002، ص.38.

- ج - فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: هناك عدة فوائد لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأدوارها منها:¹
- ضبط النظام الإداري في الجامعة وتطويرها نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
 - الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية.
 - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والأساتذة والعاملين بالجامعة.
 - تمكين الإدارة الجامعية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
 - الترابط والتعاون بين جميع الإداريين والأساتذة في الجامعة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
 - تطبيق نظام الجودة يمنح الجامعة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
 - التأكيد على أهمية الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلك يوفر وقتاً وجهداً ومالاً على المؤسسة والعاملين فيها.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد أثبت نتائجه الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة و مؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات و مؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير و التحديث في النظام التعليمي، وبالتالي يمكن توضيح فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال التطرق في هذا المبحث الى مبررات ومتطلبات تطبيقها وماهي المراحل والأساليب المتخذة لتطبيقها في قطاع التعليم العالي، ومختلف النماذج وأخيراً إبراز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الأمور الهامة ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة وتعاظم أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي ومحدودية التمويل وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة والتعليم الإلكتروني.

¹ حمود كاظم خضير، مرجع سابق، ص.35.

تتمثل هذه المبررات فيما يلي:¹

- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة بعوامل ثقافية واجتماعية وآليات تناسب ظروف الجامعة وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية.²
- العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات الجامعية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.³
- ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.⁴

وانطلاقا مما تقدم من مبررات يتضح أن التعليم العالي يعتبر حاجة أساسية لكل من المواطن والمجتمع، حيث يقوم التعليم على صقل الموارد البشرية وإعادة تأهيلها وهذا بدوره ساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات والجودة الشاملة قد عرفت زحفا معتبرا على مؤسسات التعليم العالي.

¹ فاروق عبدة فلية، اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص.341.

² محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2000، ص.320.

³ أحمد ابراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ص.27.

⁴ أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي والجودة الشاملة في منظومة التعليم - المقاربة المنظومية في مقارنة التعليم والتكوين، مجلة المبرز، عدد خاص بالملتقى العربي الأول، الجزائر، 2004، ص.88.

2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- حتى تتحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية فهي بحاجة إلى متطلبات أساسية، كما أنه يجب تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي ومن هذه المتطلبات:
- الثقافة التنظيمية: إن الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل¹.
 - ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة².
 - إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لمسئوليتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة.
 - القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة والمبادرة إلى التدريب واكتساب أساليب التنمية والتطور لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغيرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة³.
 - ضرورة التنسيق والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - ضرورة التركيز على نظام المعلومات الذي يرشد عملية اتخاذ القرار.
 - ضرورة معرفة الأسباب التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁴.
 - التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة.
 - مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.
 - التشجيع على الابتكار والمخاطرة.
 - التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين.
 - تفريد المؤسسة الجامعية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

¹ فيليب أتكسون، إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي "الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة" الجزء الأول"، مصر: تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 1996. ص.104.

² صالح ناصر علي، مرجع سابق، ص.69.

³ أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب لدول الخليج، الفترة من: 23-26 جوان 2002. ص.34.

⁴ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص.123.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- استخدام أساليب في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية والابتعاد عن الذاتية¹.
- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق العمل.
- العمل على إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطر والتقدم للأمام بروح الفريق².

وبناء على ما سبق، يمكن جمع هذه المتطلبات في العناصر التالية:

- الاتفاق على المقصود بالزبون ودوره في المؤسسات التعليمية.
- نظم الحوافز التي تشجع على التحسين المستمر في العملية التعليمية.
- تعميق دور فرق العمل والمجموعات في العملية التعليمية.
- المقارنة ووجود أطر مرجعية Benchmarking للعمليات والنتائج.
- الاهتمام بالجانب البشري في نظم إدارة الجودة الشاملة.
- دور الإدارة في كافة المستويات التنظيمية.
- الشمولية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية.

المطلب الثاني: الفريق المسؤول عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل معايير تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

1- الفريق المسؤول عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي سيتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المهام التي ينبغي القيام بها وذلك كما يلي³:

- **تكوين مجلس الجودة:** ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، وينبثق من مجلس هذه الأخيرة ويرأسه رئيسها، ويتولى هذا المجلس القيام بالأدوار التالية:

¹ جميل نشوان، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 2004/7/5/3. ص.25.

² صالح ناصر عليمت، مرجع سابق، ص.69.

³ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص.209.

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة الشاملة.
 - قيادة عملية التخطيط الشاملة.
 - إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة التصميم، لجنة التوجيه ولجنة القياس.
 - تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لتحسين جودة الأداء.
 - توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة ومتابعتها.
 - وضع نظام حوافز ومكافأة منسوبي المؤسسة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.
- فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة وتمثل أهم مسؤولياته في:
- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
 - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
 - تحدي متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة.
 - اقتراح خطة مبدئية للعمل بمؤسسة التعليم العالي، وتحديد خطواتها وما يتطلبه من التجهيزات.
 - العمل على تحسين الجودة للمؤسسة التعليمية للتعليم العالي.
- لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتمثل أهم مسؤولياتها في:
- توثيق الصلة بين مؤسسة التعليم العالي والمؤسسات الأخرى.
 - وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج الجودة.
 - إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائزة والدروس المتعلمة داخل المؤسسة التعليمية للتعليم العالي.
- لجنة قياس الجودة وتقويمها
- وتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي والتأكد من مدى توافق أهدافها مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ، أما بخصوص الخطوات التي يجي إتباعها من قبل الآليات السابقة حتى تتمكن مؤسسة التعليم العالي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنها ثلاث مراحل يمكن توضيحها في الفرع الثاني من المطلب.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتم بشكل تدريجي وفق مراحل مخططة ومنتالية، حيث يتم المباشرة في مرحلة جديدة كلما نجحت المرحلة التي سبقتها حيث قام كل من (Joblonski Joseph) و(الشرقاوي، 2002) بعرض منهج تطبيقي لإدارة الجودة الشاملة وفق المراحل التالية:

- المرحلة الصفرية (اتخاذ القرار): يقرر ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا.

- المرحلة الأولى (التخطيط والصيغة): ويتم صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها المتعددة والاستراتيجيات والسياسات، ولإنجاز هذه المرحلة لابد من نشر روح إدارة الجودة الشاملة على كل المستويات داخل المؤسسة الجامعية واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عملية التطوير.

- 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 و كبار المسؤولين لاطلاعهم على نتائج تطبيق TQM، حيث يقوم مجلس الإدارة بتولي شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها ويقوم المنسق بتلخيص معطيات TQM لكبار المسؤولين بالمؤسسة الجامعية¹.

وللإشارة فإنه توجد وجهات نظر أخرى حول مراحل التطبيق وهي:²

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

²عليمات، مرجع سابق، ص.ص.102-104.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- **التمهيد:** وهي مرحلة تهيئة العاملين بالمؤسسة التعليمية لتقبل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
 - **التنفيذ:** ويتضمن الممارسات التالية: توزيع المهام والمسؤوليات على، تحديد السلطات وزيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ.
 - **التقويم:** تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل السابقة سواء التمهيدية أو مرحلة التنفيذ، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة في المراحل القادمة، من خلال المراقبة والمراجعة والتقييم.
- أما **نجم عبود نجم** فيرى أن بناء نظام إدارة الجودة الشاملة يستدعي اتباع الخطوات التالية:¹ تشكيل فرق ذات كفاءة، تدريب المديرين والعاملين على إجراءات الجودة، وإعداد دليل الجودة وتحديد عناصر إدارتها.

من خلال هذا العرض لمختلف آراء الباحثين فيما يخص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمكن القول أن البدء بتطبيقها يتطلب تحديد الرسالة العامة للجامعة والتي يتوجب كتابتها بوضوح لإتاحة تعميمها وتداولها ومراجعتها كل فترة، ويسبق وضع الرسالة العامة للجامعة وجود رؤية عامة تحدد مسار الجامعة في المستقبل (تحديد ما تم إنجازه، الموقع الحالي، والموقع المرغوب وكيفية الوصول إليه) ولا بد من الالتزام بالتميز في مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية، مع بناء استراتيجية للتغيير تركز على التطوير المستمر.

3. 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، فالاهتمام بهم يعد ركيزة أساسية في توجيههم نحو مستقبل يلي رغباتهم وحاجاتهم بما يواكب التطورات العصرية، وإن العناية والاهتمام بإعداد الخريج الكفء لا تقتصر فقط على تأهيله علمياً في تخصصه بل أيضاً في تنمية قدراته على التفكير والتصور،

¹ زبية بوهالي، إدارة الجودة الشاملة بالجامعات، الملتقى الوطني الأول حول: تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم

العالي - بين النظري والممارسة الفعلية، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 29 و30 أبريل 2014، ص.ص. 6-7.

² إلهام بجياوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة: دراسة ميدانية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، جامعة الزرقاء، الأردن، 2012، ص. 03.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

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 مهنيًا 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 إلى تطوير المخابر العلمية بالتجهيزات الضرورية لدعم الجانب النظري للتدريس.

- 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 الشاملة¹.

¹ عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفههي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن، المجلد السادس، العدد (14)، 2013، ص.162.

- **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 الى 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: نماذج ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1- نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

كشفت الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن عدد من النماذج النظرية التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لتطبيقها، وهي تركز على تحسين جودة النظام التعليمي، من خلال ثلاث عناصر أساسية هي التخطيط، المشاركة، وتحسين العملية. فالتخطيط يهتم بتحديد أهداف المؤسسة الجامعية ورسالتها، وتتم المشاركة بنشاطات الفرد وفرق العمل، أما عنصر تحسين العملية فيختص بالتطوير التنظيمي وآليات التحكم في الجودة وسبل حل المشكلات¹.

لقد ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة الإدارة التعليمية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغيير المنشود، حيث تؤكد بمبادئها وأساليبها وأدواتها، على توفير البيانات حول جوانب العمل ومجالاته ثم تفسيرها وتحليلها حتى يتم اتخاذ أنسب القرارات لتحسين الأداء التعليمي، وهناك العديد من نماذج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وفيما يلي أهم النماذج الرائدة منها:

أ. نموذج آرفن (Irvin,1995): يقترح آرفن أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات التعليمية، حيث تمثل هذه الأبعاد كما يشير الشكل (5) الى ما يلي:²

- الضغط الخارجي من أجل التغيير (متغيرات داخلية ومتغيرات خارجية).
- التزام القيادة (دور القيادة في الدفع الى الأمام من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة).

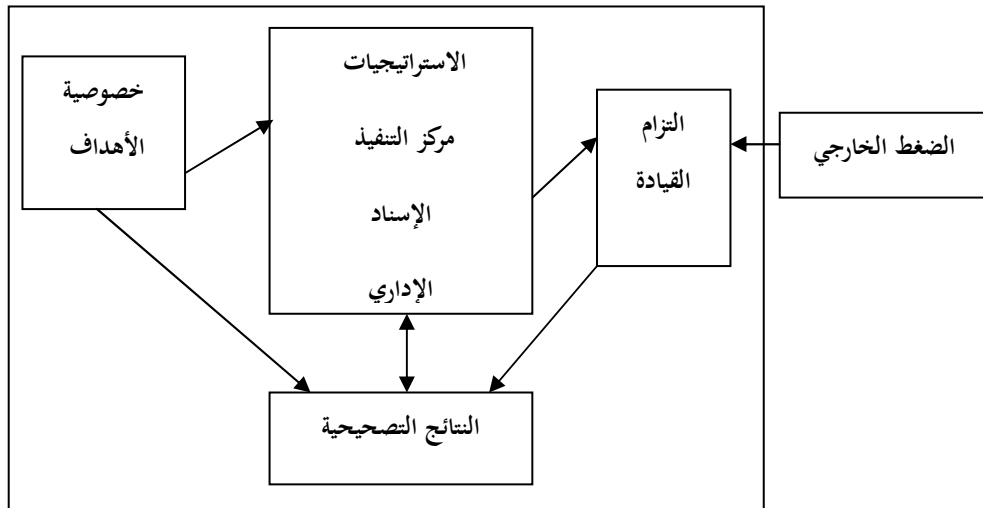
¹فتيحة حبشي، فوزية غربي، نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 32، 2013، ص.05.

²عدنان الأحمد، تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا - إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا و العالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر ادارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد1، 2004، ص.13.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- خيارات استراتيجية سواء قصدت المؤسسة التعليمية تحسين مستوى المؤسسة ككل أو بذل قصارى جهدها لتحقيق التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو وضع استراتيجيات لبناء التزامات عملية التغيير.
- المنهج التقييمي (اختيار مؤشرات لتقييم التقدم ومساندة النظام لجمع المعلومات وايصالها الى أعضاء المؤسسة التعليمية).
- خصوصية الهدف (أهداف دقيقة للمبادرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة).

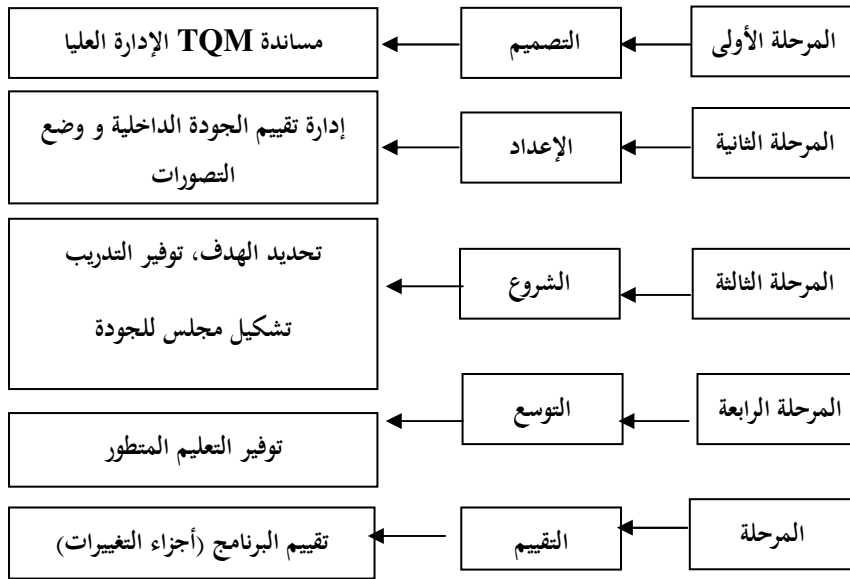
الشكل رقم(5): عناصر نموذج آرفن لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عدنان الأحمد، تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا - إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد1، 2004، ص، 13.

ب. نموذج (MOTWEN & ASHOK): المكون من خمسة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية (الجامعة) وهي: التصميم، الإعداد، الشروع والتوسع التكميلي و التقييم كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (6): نموذج MOTWEN & ASHOK



Source : Motwani, J, and Kumar, **The Need for Implementing Total Quality Management in Education Management**, University Press, Issn 0951, 354x, 1997 pp,131-135.

ويعتبر من أهم نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تهتم بتحسين جودة التعليم العالي، ويتضمن خمسة مراحل مترابطة في المؤسسات الجامعية وتمثل في:¹

- **مرحلة التصميم:** وتعلق بضرورة اهتمام الإدارة العليا للجامعة بها، والتزامها بتطبيقها، وتوفير الدعم الإداري اللازم لذلك.

- **مرحلة الإعداد:** وذلك بتحديد الاختيارات ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، ونشر ثقافة الجودة في الجامعة.

- **مرحلة التنفيذ:** بتوفير الإمكانيات المختلفة اللازمة للتنفيذ، وتشكيل مجلس الجودة على مستوى الجامعة، وتشكيل فرق تحسين الجودة، وتحديد معايير التقييم.

- **مرحلة التوسع التكميلي:** وتهتم بتشكيل الفرق التي تهتم بتطوير التعليم، ومكافأة التحسين، وتقدير عمليات التغيير الإيجابي.

¹Motwani, J, and Kumar, **The Need for Implementing TQM in education**, international journal of education management,1997, p.p 131-135.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

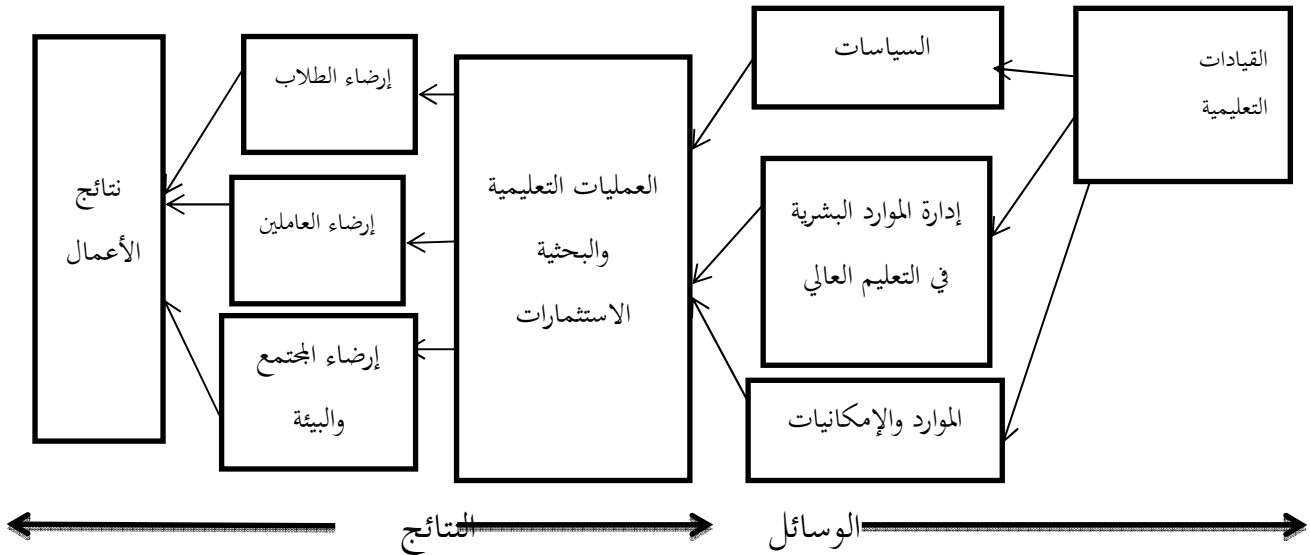
- مرحلة التقييم: وتتضمن متابعة وتقييم برامج التحسين، وعمليات التغيير التي يتطلبها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ج. النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا:

- تم تطبيق هذا النموذج في "مقاطعة ويلز" ببريطانيا واعتمد على المبادئ الآتية:
- بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة تعمل على نشرها في مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة تحسين القدرات القيادية، وتحسين نتائج العملية التعليمية.
- إتباع سياسة تحقق الالتزام والتحسينات المستمرة.
- إعداد منظومة إدارية تستفيد من إمكانيات وقدرات العاملين.
- ترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بعناية وتجنب التبذير.
- تقييم الأداء بالتعليم العالي.

وقد استند النموذج في اعتماده لهذه المبادئ على مقاييس إرضاء الطلاب، وإرضاء العاملين، وأثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة، ويؤكد النموذج على ضرورة أن يتوفر في قيادات الجامعة القيم والرؤية الواضحة، والقدرة العالية على إدارة الموارد البشرية، والتمكن من أساليب البحث العلمي، وكتابة التقارير، واستخدام الأساليب الإحصائية.

الشكل رقم(7): النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



المصدر: فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن 21، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.554.

د. النموذج الأمريكي للتميز (American Malcolm Baldrige National (MBNQ)

Quality: من أكثر النماذج شهرة في مجال الجودة وتميز الأداء، تتسم فلسفته باستمرارية الجودة العالية وخدمة الجامعة والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية، وأبرز ما يميز هذا النموذج هو كسب حصة السوق من مخرجات الجامعة من قوى بشرية مؤهلة ومدربة تتوافق مع حاجات سوق العمل ومتطلباته الى جانب تقليص الإهدار وخدمة المجتمع والشراكة المؤسسية.

تطور هذا النموذج من وسيلة لتقييم مدى تطبيق الجودة الى طريقة شاملة توفر إطار منهجي للوصول الى التميز في الأداء وكوسيلة للتطوير المستمر كما استهدف تحقيق ما يلي:¹

- تعميق الاهتمام بالجودة باعتبارها أحد العناصر الحرجة في المنافسة.
- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.
- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.

يمنح القائمين على هذا النموذج جائزة للتميز، تشمل على سبعة معايير وهي كما يلي:

- **القيادة**: أي مدى نجاح قيادة مؤسسة التعليم العالي في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية تجاه العامة.
- **المعلومات والتحليل**: أي قدرة المؤسسة من جمع معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات وتوفيرها للهيئة التدريسية والموظفين وذوي العلاقات من خارج المؤسسة، وكيف يتم تبني وإدارة المعلومات والبيانات.
- **التخطيط الاستراتيجي للجودة**: بمعنى كيف تتعامل الخطط الاستراتيجية مع العوامل الرئيسية وكيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة.

¹ علي دبي ، بلحسين دلندة، من ضمان الجودة الى التميز في الأداء: تحدي الجامعات الجزائرية في ضوء توجهات وتجارب الجامعات العربية، الملتقى الوطني الأول حول: تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي- من النظري الى التجسيد العملي، جامعة باجي مختار، عنابة، 29-30 أفريل 2014، ص.16.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- **تطوير إدارة الموارد البشرية:** بالتركيز على الهيئة التدريسية والموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما يساهم في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام وتبني أسس راسخة من المعارف والقدرات والمهارات العالية التي تساعد في تحسين الجودة.
 - **إدارة العمليات:** كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية للطلاب، وبما يدعم البيئة التعليمية ويساهم في تأكيد السيطرة على الجودة في كل جوانبها.
 - **التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق:** أي كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها ومتابعة الطلاب مع إقامة علاقات معهم وتحديد متطلباتهم وفق سوق العمل.
 - **نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي:** وهي نتائج موثقة عن ستة ميادين من بينها تعلم الطالب ونيل رضاه مع المعنيين والأداء المالي والتدريسي والوظيفي، والفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة والمجتمع، ويمكن تحديد النتائج من خلال المقاييس الكمية للمنجزات والتحسينات للجودة.
- من خلال استعراضنا لمضمون النماذج المختارة نجد أنها تدور ضمن إطار محدد، يرسم للمؤسسات المرتكزات والمحددات التي يقوم عليها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وهناك عدة قواسم مشتركة بين هذه النماذج يمكن توضيحها في العناصر التالية:
- أهمية الدور القيادي الذي يجب أن تقوم به القيادة العليا للجامعة والكليات.
 - إبراز دور الإدارة العليا في تحقيق التميز ورضا الطلاب والمجتمع.
 - العنصر البشري في الجامعة هو أهم جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة.
 - مشاركة العاملين وتنميتهم وتحفيزهم.
 - التركيز على التحسين والتطوير المستمر لأنشطة الجامعة.
 - إيجاد بيئة أكاديمية تنافسية في الجامعة، مع توفير شروط الاتصال الفعال والسريع.
 - تطوير وتحسين المناهج العلمية.
 - التخطيط الاستراتيجي لنشاط الجامعة على المدى البعيد.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن الهدف الرئيسي لعرض هذه النماذج هو الاسترشاد بها في الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، من أجل الارتقاء بمستوى التعليم العالي والوصول إلى منهجيات وآليات تناسب أوضاع وثقافة مؤسسات التعليم العالي، وأن نجاح هذا المفهوم يتطلب بالضرورة التعرف على التطورات الحادثة ومعرفة احتياجات المجتمع.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يشير الكثير من الباحثين والمتخصصين الى أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كأي عملية إدارية تواجهها عراقيل وصعوبات سواء كانت داخلية مرتبطة بالطلاب والكادر الدراسي والإدارة، أو خارجية متعلقة بالبيئة المحيطة التي تنشط فيها المؤسسات فكلها تحول دون الوصول الى الأهداف المرجوة، فقد أشار الكثير من الباحثين الى مختلف هذه العراقيل يمكن إبرازها فيما يلي:

- يشير " محفوظ جودة " في كتابه إدارة الجودة الشاملة الى مجموعة من العقبات تتمثل في الآتي: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.
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
- وتوصل العلوي(1998) من خلال دراسته الى العوائق التي أدت الى تعثر برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية:

- تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافية تنظيمية يصعب التخلي عنها.
- الاعتماد على المركزية وضعف دور مجموعات العمل والمجالس.
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- الخوف من التغيير والبطء في اتخاذ القرارات.
- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- انحصار البحث العلمي لغرض الترقية والتأليف لغرض الكسب المادي.

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

بينما توصل "العضاضي" من خلال دراسته الى جملة من المعوقات نردها فيما يلي:¹

- ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعلم المستمر).
- ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية.
- ضعف إمكانيات المكتبات.
- زيادة العبء التدريسي.
- ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة.

وقد تناولت دراسة "Seymour" معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال القيام بدراسة ميدانية شملت عينة من المشاركين في 21 كلية، حيث توصلت الدراسة الى وجود عشر معوقات في مجال التعليم العالي وهي:

- ضيق الوقت لتنفيذ الجودة الشاملة.
- إدراك أن الجودة الشاملة هي شعارات غير قابلة للتطبيق الفعلي.
- إدراك أن الجودة هي بدعة أو موضوعة وغير مستمرة تزول مع الوقت.
- المغالاة في التعهد المتكرر من قبل القيادات بالتركيز على قضايا الجودة الشاملة.
- غموض العديد من المفاهيم للغة الجودة الشاملة مثل مفهوم الزبون وأن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تناسب لغة الأعمال التجارية الصناعية وليست البيئة الأكاديمية في مجال التعليم العالي.

- طول الوقت المطلوب قبل رؤية النتائج الحقيقية أو التغيير المطلوب.
- مقاومة المدخل كفلسفة للتغيير التنظيمي.
- صعوبة وجود مستوى جيد من الرؤية والوضوح حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- مقاومة ومعارضة المشرفين والمديرين لنظام عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة طبقا لهذا الأسلوب.
- إلا أن طومسون (Thompson) يؤكد على وجود مشكلات في تطبيق هذا التعريف مباشرة في التعليم الجامعي وذلك لسببين: أولهما: قلة توافق التعريف مع الاحتياجات من التعليم وذلك نظرا

¹ سعيد بن علي العضاضي، معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، (دراسة ميدانية)، السعودية، جامعة الملك خالد، ص.02.

الفصل الأول: المقاربة النظرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لتنوع الأهداف التعليمية وتعددتها، وثانيهما: وجود أهداف تعليمية طويلة المدى لا يمكن حسابها على المدى القصير.

وتوضح إحدى الدراسات أن هناك معوقات أخرى فيها الأخذ بمدخل الجودة الشاملة في التعليم العالي العربي على الرغم من الاسهامات الكبيرة المبذولة لتحسين التعليم الجامعي والعمل على تطويره في بعض الدول العربية إلا أن هذه المعوقات ما زالت تواجه التعليم الجامعي وتفرض على الدول العربية إما القبول بها أو أن تعيش على الهامش والمتمثلة في: معوقات بشرية، معوقات تنظيمية، معوقات اقتصادية ومعوقات مجتمعية¹.

وتوصل خليل الرفاعي وآخرون الى وجود معوقات (تنظيمية، قيادية، تعليمية ومعرفية، خبرة البحث العلمي، وخدمة المجتمع)، ومن أبرز هذه المعوقات في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية هي ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية، والافتقار الى معايير موضوعية لقياس الأداء وضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة².

من خلال عرض مختلف هذه المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج أن تطبيقها يطرح جملة من الاشكالات والصعوبات ويرجع ذلك الى ان الجودة التعليمية والأكاديمية نسبية غير محددة المعايير وأن مصطلح الجودة يرتبط بالإطار الثقافي والأخلاقي، وتشمل على الكثير من القيم الأخلاقية والقليل من الإجرائية.

¹ سليمان الخضري الشيخ، نعمة حسن أحمد، تحديات ومعوقات جودة التعليم العالي، المؤتمر الرابع لوزارة التربية والتعليم العرب، بيروت، ماي 2004. ص.20.

² خليل الرفاعي، أكرم النجداوي، خالد راغب الخطيب، تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الاردنية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي (IACQA2012)، ص.01.

خلاصة الفصل الأول

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على مختلف المفاهيم العامة التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري يعتمد على التحسين المستمر للعمليات وأهميته وتميزه عن المفاهيم التنظيمية المشابهة له، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط بل امتد إلى المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعتبر بمثابة دعامة للمجتمع ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل من المؤسسات الصناعية والانتاجية والخدمية، باعتبارها توفر مقومات الابداع والابتكار وتطور المهارات البشرية وتنمي قدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر، وقد تبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة تهتم بحاجات المستفيدين وتلبيتها ومن بين أهم الفوائد التي تحققها هو تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية في كافة مجالات النشاط، والاستفادة من نظام متكامل يتضمن تحديد المواصفات المستهدفة، كما أن عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتطلب توفير جملة من المتطلبات أهمها دعم وتأييد الإدارة العليا وهيئة ثقافة تنظيمية ملائمة وإدارة فعالة للموارد البشرية مع مختلف عمليات التدريب والتعليم المستمر، كما أشرنا إلى مختلف المراحل التي تمر بها عملية تطبيقها، وتم استنتاج أنها تتطلب البدء بتحديد الرسالة العامة مع بناء استراتيجية للتغيير تركز على التطوير المستمر، كما توجد عدة نماذج للجودة الشاملة بعضها أمريكي وأوروبي يمكن الاستفادة منها، لأن نجاح هذه النماذج مرتبط بفلسفة وعوامل اجتماعية وثقافية خاصة بكل جامعة فالهدف منها هو الاسترشاد بها من أجل الوصول إلى منهجيات وآليات تناسب ظروف وأوضاع مؤسسات التعليم العالي، لهذا وجد أن هناك عدة معوقات لتطبيقها ويرجع ذلك إلى أن جودة التعليم نسبية غير محددة وترتبط بالإطار الثقافي والأخلاقي.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تغير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين الأفراد وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية موحدة وجديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الحديثة في التطوير لدى مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية المساهمة

في تطبيق ادارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي

تمهيد

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد، ونظرا للمتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المؤسسة في الوقت الحالي فقد لجأت الدراسات الى محاولة فهم العلاقات داخل المؤسسة، وتوصلت الى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية في مجملها تشكل الثقافة التنظيمية والتي تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها الى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل الى الإطار الفكري والنظري للثقافة التنظيمية والتعرض الى التغيير الثقافي ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، بحيث أجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة في الفضاء الاجتماعي، حيث تمثل الإطار الذي يشكل السلوك الانساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وميوله، ومثل هذا الأثر للثقافة لا يقتصر على الأفراد في المجتمع بل يتعداه ليشمل التأثير على المنظمات باختلاف أنواعها وتنوع أهدافها وتعدد مجالات عملها، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية، لذلك سيتم التعرف في هذا المبحث على مفهومها وتطورها التاريخي كما سنوضح أنواعها وعناصرها، أبعادها ومستوياتها.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

1- تعريف الثقافة وخصائصها

أ. تعريف الثقافة

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، نبرز أهمها:

- **الثقافة لغة:** ورد جذر ثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى: جدّد وسوى، ورجل ثقف: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قومه وسوّاه¹.

أما في اللغة الانجليزية، فكلمة **Culture** فهي تترجم الى العربية على أنها الثقافة والتهديب، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو **Cult** وتعني عبادة ودين، ومن مشتقاتها **Cultivation** وتعني التعهد والتهديب والرعاية².

- **الثقافة اصطلاحاً:** يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية". "بأنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل

¹ جمال الدين ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، الجزء التاسع، بيروت: دار أحياء التراث العربي، 1988، ص.19.

² منير سعيد بعلبكي، المورد القريب، قاموس انجليزي - عربي، بيروت: دار المعرفة، 2004.

المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والأعراف والأخلاق وجميع القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع"¹.

يعرفها مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة على أنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعورياً تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"².

أما الساعاتي فقد صنف التعاريف المختلفة للثقافة في سبعة أقسام وهي³:

- التعاريف الوصفية: والتي ركزت على محتوى الثقافة.
- التعاريف التاريخية: والتي ركزت على اهتمامها في تعريفاتها على التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية.
- التعاريف المعيارية: والتي تهتم بالمثل والقيم التي يتبعها الأفراد في جوانب حياتهم المختلفة.
- التعاريف النفسية: والتي تركز على التكيف والتوافق مع البيئة، وعلى أهمية التعليم الانساني للثقافة أثناء التفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية.
- التعاريف التطويرية: والتي تستند على ثلاث اتجاهات: أولها ينظر للثقافة على انها نتائج، والثاني ينظر إليها على أنها أفكار، والثالث: يصفها على أنها رموز.
- التعاريف الشمولية: وتتميز بتكيزها على أكثر من جانب من جوانب الثقافة، وسعيها الى تحليل مكوناتها، وإبراز نشأة الثقافة وتوضيح الصلة الوثيقة بين الثقافة الشخصية، وتأكيدها على أهمية القيم في الثقافة.
- الثقافة النبوية: والتي تهتم بالتركيز على إبراز صفة التجريد للثقافة، والتأكيد على العلاقات التنظيمية المتبادلة بين مظاهر الثقافة المتعددة.

¹Imran U Khan et al, **An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View**, International Journal of Global Business, 2010, 3 (1), 53-82 .P.53.

²محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز **PIPE GAZ** غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص.67.

³سامية حسن الساعاتي، **الثقافة والشخصية**، بحث مقدم في علم الاجتماع، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص.24.

نجد أن تعريف مصطلح الثقافة اعتمد فيه على عدة مداخل، كالمدخل التاريخي والتطوري والبنوي والنفسي والمعياري وغيرها، وهذه التعاريف تختلف في تحديد طبيعة الثقافة ومكوناتها وخصائصها، ووظيفتها في المحيط الاجتماعي على المستوى الفردي والجماعي. كما يرى البريدي أن الثقافة في الفكر العربي الاسلامي تركز على البعد العقدي والأخلاقي والقيمي، كإطار يشكل الحياة في مختلف جوانبها، وهذه ميزة البعد الثقافي في الحضارة العربية الاسلامية، ويشكل البعد الثقافي مع البعدين الإداري والمدني الإطار الحضاري للمجتمع¹. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة هي مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي تتشكل لدى الأفراد، إضافة إلى الخبرة المكتسبة نتيجة التفاعل مع البيئة التي تحيط بهم مع القدرات والمهارات التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية.

ب. خصائص الثقافة

- هناك مجموعة من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها الثقافة نذكر منها بأنها:
- عملية مكتسبة: تكتسب الثقافة من خلال التفاعل الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة ويتم توارثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة².
 - عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون.
 - متغيرة: تتغير الأنماط الثقافية باستمرار و ذلك راجع لتأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
 - ذات دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر و من مكان لآخر.
 - عملية رضا نفسي: في كونها تشبع حاجات الإنسان الذاتية وتريح النفس و ترضي الضمير كما أن الفرد يشعر عن طريقها بالانتماء إلى الجماعة التي هو عضو فيها.
 - متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب فإنه يمكن إيجاد أنظمة متشابهة في الشكل ومختلفة المضمون³.

¹ عبد الله البريدي، دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق على الكليات التقنية في السعودية، المجلة العلمية للإدارة، العدد الثاني، 2008، ص.12.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص.310.

³ ناصر دادي عدون، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص.107.

- **قادرة على التكيف:** إن تغير الثقافة وتطورها يعني مرونتها وقدرتها على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة الجغرافية وتطور الثقافات المجاورة¹.

- **عملية معقدة:** الثقافة معقدة نظرا لاشتمالها على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر وذلك لتراكم التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة من الزمن، ويرجع التعقيد أيضا إلى احتوائها على المعايير والعادات وقوائم السلوك التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا داخل المجتمع².

2- تعريف الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي

أ. تعريف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية، وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وعلى هذا فإن دراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات³.

وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وأن كان بعضها يكمل بعضها، ويرجع السبب في ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية مدركة، وفي تغير مستمر وتتميز بالتعدد والتنوع حسب التنظيمات الرسمية والغير الرسمية وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- يعرفها كل من (A.A.kennedy. T.E.deal) بأنها: " مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المؤسسة من أن يكون عضوا فيها"⁴.

¹نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1996، ص.23.

²جان بيير فارني، عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2003، ص.19.

³حاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص.15.

⁴Maurice Thevenet, *la culture d'entreprise*, paris : Puf, 2003, p .5.

- ويعرفها (Shermerhorn): "بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة"¹.
- كما يعرفها (Ouchi) : بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما تمثل ثقافة المؤسسة نظاما.
- ومن خلال النظر لدور الثقافة التنظيمية في تكيف المؤسسة خارجيا فإن **Gather** يعرفها بأنها " مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المؤسسة فيما بينهم"، فهو يضيف بأن الثقافة التنظيمية تمكن من كيفية التعامل مع الأطراف الخارجية، وقد فرق بين نوعين من القيم التي تشكل الثقافة التنظيمية وهما²:
 - **القيم النهائية**: وهي حالة نهائية مرغوبة (الغايات) والتي تجعل الأفراد يعملون معا في سبيل تحقيقها.
 - **القيم المساعدة**: وهي أنماط السلوك التي ترغب فيها المؤسسة، وتكون قادرة على بلوغ القيم النهائية، ويؤدي الدمج بين القيم النهائية والقيم المساعدة الى تكوين الثقافة التنظيمية، بحيث تنعكس القيم النهائية على رسالة المؤسسة وأهدافها الرسمية، وتأتي القيم المساعدة لتحكم الطريقة التي يتخذ بها أعضاء المؤسسة قراراتهم وطريقة تعاملهم مع بعضهم، وكيفية تعاملهم مع المعلومات وتشغيلها، وإدارتهم لبيئة المؤسسة بشكل عام.
- يعطي (E.Schein) تعريفا، والذي يعد أكثر شمولاً حيث عرفها "على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليما للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها"³.
- ومن منظور العمليات الإدارية، يرى (Handi) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل، وطريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، ومراقبة الأداء،

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 311.

² جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص. 18.

³ Schein, Edgar H, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 3rd ED, 989 Market street, 2004, p, 11.

وماهي درجة الرسمية وماهي تركيبة المرؤوسين؟ وهل توجد قواعد وإجراءات لسير العمليات، أم يتم الاعتماد على النتائج فقط؟

وعليه، فإنه يمكن النظر الى التعريف السابق من منظور العمليات الإدارية بما في ذلك الإجراءات والحوافز واتخاذ القرارات ونطاق الإشراف، إضافة الى الوصف والتصنيف الوظيفي.

- يرى (Goodman) أنه يمكن النظر الى الثقافة التنظيمية باعتبارها قلب المؤسسة التي تشكل كيف تتصرف وحداتها، وأنها مجموعة من المعارف والمعتقدات العاملين حول الكيفية التي ينبغي أن تعمل، وتعليم العاملين الجدد، ووسيلة كيف يفكرون ويتصرفون العاملين مع العملاء والنوعية، العمل الجماعي، الابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة¹.
واستنادا الى هذه التعاريف نستخلص ما يلي:

● ترتبط الثقافة التنظيمية بتاريخ المؤسسة وحاضرها وهي الأساس في بناء مستقبلها، وتبعا لتغير بيئة العمل الداخلية منها والخارجية.

● تبرز الثقافة التنظيمية تفاعلات مع العملاء، العاملين، ومختلف الأطراف الأخرى.

● تكون الثقافة التنظيمية مشتركة بين أعضاء المؤسسة وتحدد نوع الاستجابة لمتطلبات التغيير.

● الثقافة التنظيمية وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

وبذلك نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكلما تكاملت مشاعر الأفراد كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المؤسسة ومكانتها.

ب. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية أو من حقول معرفية أخرى، وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها، فمع تعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في

¹Goodman, Joanna, **Driving a high-performance corporate culture**, North America: Mel Crum Enquiries, 2006, p.02.

جامعة شيكاغو عام 1934 وبعدها دراسات هاوثورن (Hawthorne)* ثم تحليل برنارد (Barnard) للكيان التنظيمي، وفيما بعد شهدت فترة الثمانينات ذروتها إذ أخذت حيزا كبيرا من الكتابات¹. وقد استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week)* الى أن جاء الباحثان الأمريكيان كندي وديل سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture)، واضعين بذلك البصمة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا، ثم تلى هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية².

لقد زاد الاهتمام الميداني بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية z culture theory (z)، حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المؤسسة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

* هي تجارب أجريت على العاملين في مصنع هاوثورن (فرع شركة جنرال الكتريك) بغرض دراسة العلاقة بين انتاجية العامل والعوامل المحيطة به.

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2009، ص.47.

* هي مجلة الأهمال الأسبوعية التي نشرتها بلومبرج (Bloomberg) يقع مقرها الرئيسي حاليا في مدينة نيويورك، نشرت لأول مرة بيزنيس في سبتمبر عام 1929، وكان الغرض الأصلي منها توفير المعلومات والآراء حول ما كان يحدث في عالم الاعمال.

² كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المسيلة، 2003/2002، ص.16.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.

أما اللوزي فقد حدد سبعة مراحل لتطور الثقافة التنظيمية يمكن إبرازها فيما يلي:¹

- **المرحلة العقلانية:** وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر الى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بجوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت الى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا ان هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية الى قيم معنوية.

- **مرحلة المواجهة:** تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا الى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

- **مرحلة الإجماع في الرأي:** أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الادارة من المديرين الى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى نمطين X, Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

- **المرحلة العاطفية:** كانت هذه القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الانسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة الى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

¹ موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص.232.

- **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط في العمل، والإجهاد، وحالات التوتر والانفعال.

- **المرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

ويمكن استنتاج ثلاثة اتجاهات بشأن فهم الثقافة التنظيمية من خلال نشأتها وتطورها:

• **الأول:** عبر مظاهرها وخصائصها الظاهرة والسطحية كالرموز، القصص، الطقوس، والشعائر... الخ.

• **الثاني:** التركيز على الأبعاد الفكرية غير الظاهرة وغير ملموسة، بل المدركة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، الايديولوجيات والفلسفة.

• **الثالث:** يتمثل في تبني خصائص ثقافية تنظيمية وهو ما يعرف بالنموذج التنظيمي.

3- خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها

أ. خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص في ان هذه الثقافة:

- **نظام تراكمي:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها¹.

¹ سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص.93.

- نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل الثقافة التنظيمية، فتشمل العناصر الثلاثة التالية:¹
- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار).
 - الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
 - الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها).
- لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء، حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.
- لها قابلية الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع الى ثقافة مجتمع آخر، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي².
- قابلة للتغير: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، ويفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.
- مكتسبة ولها قابلية التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد ثقافته من المجتمع الذي يعيش

¹ محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص.470.

² سليمان الفالح نايف، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص.18.

فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أو في المحيط التعليمي أو منظمة العمل¹.

- كمحدد لمعايير السلوك: حيث ينظر معظم الباحثين للثقافة التنظيمية على أنها اتجاه اجتماعي ومعيارى يؤدي الى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها، وفي نفس الوقت تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين ، فهو أمر في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المؤسسة، ليس التزاما بالتعليمات فقط، بل انسجاما مع القيم السائدة في المؤسسة.

- لها خاصية الانسانية: فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، وعلى هذا فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد الى المؤسسة، والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة.

ب. أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها، فالمؤسسات تشكلها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة.

يرى كل من الباحثان (Narayanan & Nath) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية كما أنها تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر². أما هوفستيد (Hofstede) فقد أشار الى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن برجة ذهنية في البيئة التنافسية، وعليه يتعين تغييرها كلما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية³.

¹ سامية، مرجع سابق، ص.74.

²Zheng et al, **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management**, Journal of Business research, V 63, I 7, 2010 , p.765.

³Saeed, Tahir et al, **Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture**, Proceedings of ASBBS, V17 N 1, 2010, p.130.

وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي:¹

- **دليل للإدارة والعاملين:** حيث تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
 - **إطار تنظيمي:** فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ومستويات الأداء والمنهجية المتبعة في حل المشكلات تحددتها ثقافة المؤسسة وتدرجهم عليها وتكافئهم على أتباعها.
 - **عنصر فعال ومؤيد للإدارة:** فهي تعد عنصرا فعال ومساعد للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة وتجمعهم نفس القيم والأحكام والقواعد، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
 - **تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق:** يؤكد جاد سيد بقوله (الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء) فلا يلجأ قادة المؤسسة الى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.²
 - **عنصر جذري يساعد في قابلية المؤسسة للتغيير:** فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير. رغم كل المزايا التي يحققها وجود ثقافة تنظيمية في المنظمات الى أنه قد يتحقق عنها بعض الآثار السلبية وذلك في المواقف التالية:³
- عدم اتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي للمنظمة، ويحدث ذلك في حالات وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وبروز الحاجة الى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حاليا.

¹ محمد أحمد العطار، إدارة الموارد البشرية " الفوائد العشرة للثقافة التنظيمية"، من الموقع

الإلكتروني: <http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t-73358.html> يوم: 07-01-2013.

² المرجع السابق، ص. 18.

³ جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص. 19.

- وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد يتعارضون، أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة، وهو ما قد يؤدي الى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية، عناصرها والعوامل المؤثرة فيها

1- أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر أمر تقسيم الثقافة التنظيمية وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو إلى عوامل أخرى كنوع نشاط المؤسسة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي داخلها. كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتماداً على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الأنواع حسب المعايير التالية:¹

أ. معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا حسب عاملين أساسيين هما الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء أما العامل الثاني هو الكثافة والشدة ويشير الى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات.

- **الثقافة القوية:** هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، ويمكن القول أن ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة.²

- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، ومن الأمثلة على هذا النوع شركة كومباك **Compac computer*** هذا نتيجة

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد، 2009، ص.315.

² بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص.373.

* شركة كومباك للحاسوب: **Compac computer** هي شركة أجهزة حاسوب شخصية والتي تأسست في عام 1982، وهي واحدة من أكبر موردي أنظمة الحوسبة في العالم، كان مقرها الرئيسي في مقاطعة هاريس تكساس للولايات المتحدة الأمريكية قبل أن تندمج مع شركة هيوليت باكارد سنة 2002.

ثقافتها المتدنية فهي لا تستطيع تجاوز بائعي التجزئة لتصل الى الزبون النهائي، وبطيئة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وكذلك عدم إدخال تحسينات على منتجاتها¹.

ب. معيار التكيف مع المحيط: ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية، يمكن إبرازها فيما يلي:

-الثقافة التكيفية: وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

-الثقافة التنظيمية الجامدة: تتسم بالحذر ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضاءها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتعثرة بسبب قوتها، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة (المرنة)².

ج. معيار التوجه العام: يحتوي المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية، وهذا حسب تصنيف Wallach والاش الذي اعتمد على التوجه العام ونوع الاتجاه الذي تنميه، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع والابتكار، وهذه الأنواع هي: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة.

-الثقافة البيروقراطية: يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.

-الثقافة الإبداعية: تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات³.

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم الأسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.132.

² زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، 2007، ص.57.

³ سعود بن عيد العنزي، الثقافة الإبداعية، من الموقع الالكتروني:

<http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?80529-%C7%E1%CB%DE%C7%DD%C9-%C7%E1%C5%C8%CF%C7%DA%ED%C9> بتاريخ: 29 ديسمبر 2014.

- **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية¹.

د. **معيار نمط الثقافة:** حسب هذا المعيار فقد صنف **هاريسون (Harrison)** الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع رئيسية هي: ثقافة النفوذ (القوة)، ثقافة الدور (التخصص)، ثقافة المهمة (المشروع)، الثقافة الشخصية (الفردية)، وفي عام 1978 قام **هاندي Handy** بترتيب تلك الثقافات، وذلك بإضافة بعض الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة، مثل ذلك: رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور، ونسيج العنكبوت لثقافة القوة، والشكل الشبكي لثقافة المهمة، والشكل العنقودي لثقافة الناس، وتأتي هذه الثقافات كما أوردها **الرخيمي** على النحو التالي:²

- **ثقافة النفوذ (القوة):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية³.

- **ثقافة الدور:** تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر الى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية.

- **ثقافة الفرد (الشخصية):** تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم، وكذلك في مهن المحامين، والأطباء والمصممين المعماريين، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الاتحاد والتكامل.

¹ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص.102.

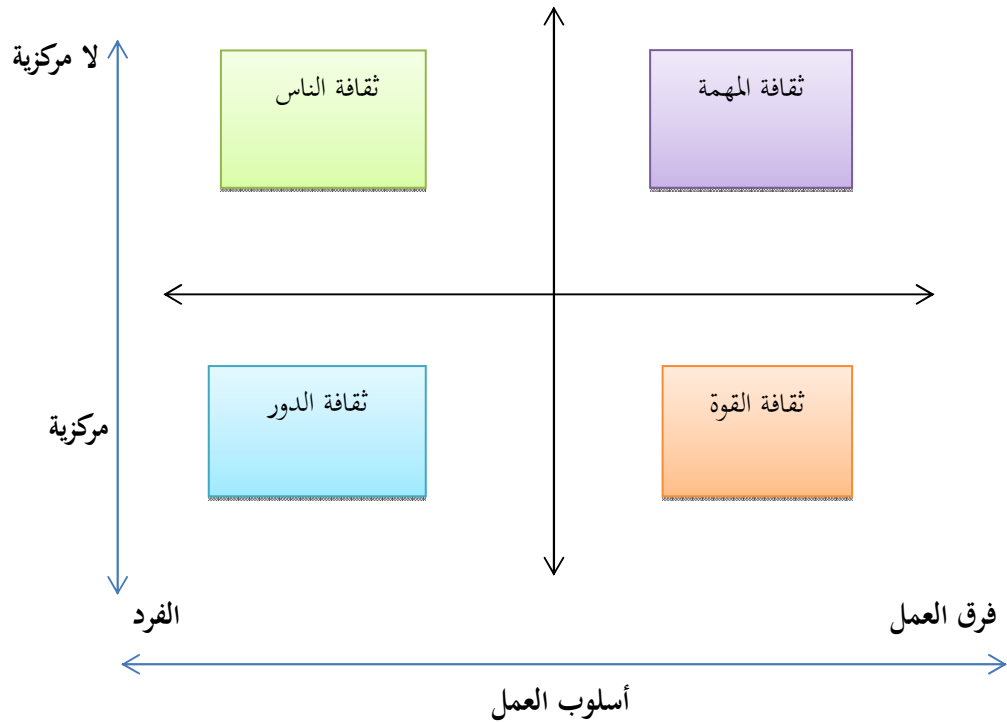
² جلال الرخيمي ممدوح، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000، ص.ص، 77-79.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص.124.

- **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة، بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة.

ويعرض "فان ودام" **Van Dam** شكلا يوضح فيه أنواع الثقافات التنظيمية السابقة وعلاقتها بنوعية مشاركة القوة المتبعة في المؤسسة ونوعية أسلوب العمل فيها، كما في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (8): تصنيف Van Dam للثقافة التنظيمية



Source: Van Dam, Nick J, **A Tool for Decision Makers**, DKCP, Publishing, Malaysia, 2001, P, 22.

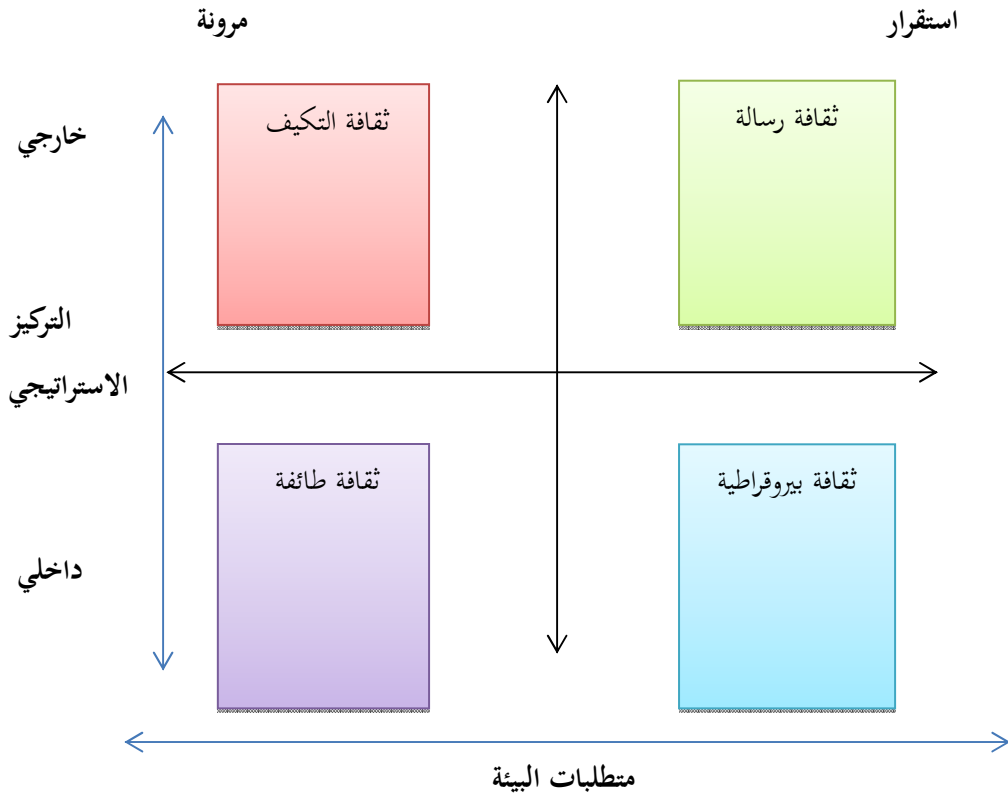
- يتضح من الشكل رقم (8): وجود أربع ثقافات تنظيمية تتوزع على النحو التالي:
- إذا كان أسلوب العمل المتبع في المؤسسة هو الأسلوب الفردي، ومشاركة القوة تتصف بالمركزية، فإن ثقافة الدور سوف تكون هي الثقافة السائدة بالمؤسسة.
 - أما إذا كان أسلوب العمل هو الفردي والمشاركة لا مركزية، فإن ثقافة الناس سوف تكون هي السائدة.

¹Van Dam, Nick J, **A Tool for Decision Makers**, DKCP, Publishing, Malaysia, 2001, P, 22.

- وتسود ثقافة القوة إذا كان أسلوب العمل يعتمد على فرق العمل ومشاركة القوة تتسم بالمركزية.
- ثقافة المهمة تكون هي السائدة، إذا كانت المؤسسة تنتهج أسلوب فرق العمل ومشاركة القوة تتصف باللامركزية.

وقام " دافت " **Daft** بتصنيف الثقافة التنظيمية الى أربعة أصناف كما يوضحه الشكل رقم (9) وهذه الأصناف تتصل وتتناسب بين القيم الثقافية والاستراتيجية والهيكـل والبيئة، واعتمادا على احتياجات البيئة الخارجية وتركز على استراتيجية المؤسسة، وهذه الأصناف كما يلي:¹

الشكل رقم (9): تصنيف Daft للثقافة التنظيمية



Source: Daft, Richard L, **Understanding the Theory and Design of Organization**, Thomson, South-Western, 2007, p, 245.

¹Daft, Richard L, **Understanding the Theory and Design of Organization**, Thomson, South-Western 2007, p, 245.

يتضح من الشكل السابق وجود أربع ثقافات تنظيمية هي:

- **ثقافة التكيف:** وتتميز ثقافة التكيف بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية احتياجات العملاء.
- **ثقافة الرسالة:** تكون المؤسسة مهتمة بخدمة عملاء معينين في البيئة الخارجية، ولكن من دون الحاجة الى التغيير السريع في ثقافة الرسالة، وتتميز ثقافة الرسالة بالتركيز على رؤية واضحة لغرض المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف.
- **ثقافة الطائفة:** تركز هذه الثقافة بشكل أساسي على مشاركة أعضاء المؤسسة وتوقعات سرعة التغيير في البيئة الخارجية، تتميز هذه الثقافة كونها أكثر تركيزاً عن غيرها على احتياجات الموظفين كوسيلة لضمان الأداء العالي، وتعزز المساهمة والمشاركة وخلق الشعور بالمسؤولية والملكية، وبالتالي الالتزام اتجاه المؤسسة.
- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام¹.

بناءً على ما ورد، يمكن القول أنه بالرغم من أهمية تصنيفات الثقافة التنظيمية إلا أنه ليس هناك ثقافة مثالية تتفق مع كل المنظمات وأنه يجب إدراك الطبيعة الداخلية للمنظمات فقد تكون ثقافة المؤسسة معقدة بدرجة لا يمكن ربطها بأحد أنواع التقسيمات السابقة وهذا يرجع لعدة أسباب، منها نوعية النشاط، تأثيرات البيئة الخارجية على مدخلات ومخرجات المؤسسة، أو درجة التعقيد والمركزية السائدة، أو درجة الاعتماد على التقنية.

2- عناصر الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

أ. عناصر الثقافة التنظيمية

نشأت ثقافة المؤسسة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يمثّلها في سلوكه الوظيفي، فتتعزيز باعتبارها طريقاً لاكتساب المزيد من

¹ ههوار فتاح كريم، دور الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء مديري معمل اسمنت باريان في محافظة السليمانية إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة السليمانية، العراق، 2012، ص، 64.

المنافع والمزايا، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يمكن تقسيمها الى عناصر غير مادية وعناصر مادية، وهي على النحو التالي:

- **العناصر الغير مادية:** نعني بها تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتمثل هذه العناصر في:

● **القيم التنظيمية:** تتمثل القيم في مجموعة من المعايير التي تحكم سلوك الفرد، أو الجماعة وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ، وأن هذه القيم هي التي تكون ثقافة المؤسسة وتزودنا عن اتجاه الأفراد¹.

● **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي².

● **الأعراف التنظيمية:** يقصد بها تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة على المرؤوسين.

● **التوقعات:** وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة خلال فترة العمل، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية³.

- **العناصر المادية:** لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال العناصر المادية والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا والتي نلخصها فيما يلي:

¹Jean- Jacques Plughart, **Master stratégie**, Paris : édition Eska, 2009, p, 306.

²كاظم حمود الفريجات خضير وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، الأردن: دار الإثراء، 2009، ص.266.

³محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص.313.

- **الطقوس والاحتفالات:** يقصد بها الأحداث والأنشطة المتكررة، التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة الى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة¹.
- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي اليها، وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال مميزة².
- **الموروث الثقافي:** نقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبى تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:³
 - ✓ **الأساطير والقصص:** الأساطير عبارة عن روايات أبطال المؤسسة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المؤسسة وتقوم على أحداث حقيقية⁴.
 - ✓ **الأبطال:** يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المؤسسة ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المؤسسة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المؤسسة⁵.
 - ✓ **الطابوهات (المحظورات):** ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها، مثل الإخفاقات وبعض المشاكل المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقرارها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

¹ زين الدين بروش، مرجع سابق، ص.14.

² خلف سكارنة، مرجع سابق، ص.372.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص.170.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص.416.

⁵ Geert, Hofstede & All, **Measuring, Organizational Culture, Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Century**, Administrative Science Quarterly 35, 1995, P.292.

من جانب آخر، يؤكد الكاتبان " شتسمان وجروس " Shichman & Gross على الدور البارز والحيوي الذي يمكن للإدارة التدخل والتأثير في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة من خلال أربعة أساليب وهي:¹

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة، وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقود العمل، والمشاركة في صنع القرارات والتنسيق مع الجماعات.

من خلال هذه العناصر نرى أنه إذا أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب تكونت كلمة (Home)، على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة البيت الواحد. بينما يضيف أبوبكر وطه مكونا رئيسيا للثقافة التنظيمية وهو عنصر الأخلاقيات، وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات المؤسسة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمحيط التعليمي والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

مما سبق يتضح أن عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المؤسسة، إضافة الى مساعدة الفرد على فهم دوره، وهي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء وتؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء، كما أن عناصر الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة لا يمكن الفصل بين هذه المكونات لأن لها علاقتها ببعضها علاقة تفاعلية بين العاملين بالمؤسسة و البيئة المحيطة والتأثر بما يفرضه أسلوب إدارة المؤسسة.

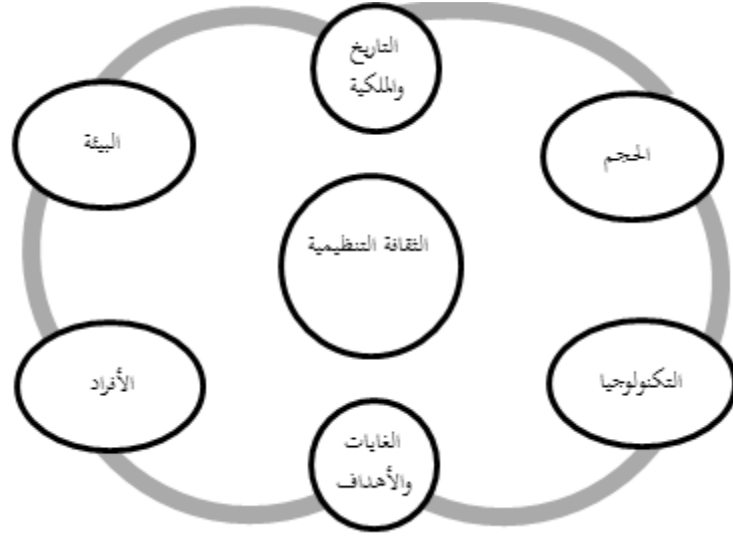
¹ حاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص.56.

ب. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وتكوينها

- 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 حسب المرسي في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (10): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006،

ص.28.

من خلال الشكل رقم (10) يتضح لنا وجود ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية كل محدد له مميزاته الخاصة وتأثيراته على ثقافة المؤسسة سنين محتوى كل محدد فيما يلي:

- 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.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص.29.

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

- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على 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 وتشكيلها 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.

- تكوين ثقافة تنظيمية قوية للمنظمة

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، حيث أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المؤسسة، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات، بحيث يتم اختيار العاملين الذين يلامون الثقافة السائدة، وأن يكون لهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوير الاجتماعي، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات، التي تكون الثقافة.

فالثقافة الضعيفة التي تسود المؤسسة هي تعبير عن الاختيار السيء للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات¹.

فهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:²

- ضرورة الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المؤسسة، والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وقواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.

- التدريب الدوري للعاملين.

- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد، والذي يحقق أهداف المؤسسة.

- تعريض العاملين للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المؤسسة لديهم.

- تكييف العاملين من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السادة في المؤسسة.

كما يمكن وضع مقارنة بين كلا من عوامل تقوية وتدهور ثقافة المؤسسة في الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): أوجه الاختلاف بين عوامل تقوية وتدهور ثقافة المؤسسة

أوجه الاختلاف	عوامل تقوية ثقافة المؤسسة	عوامل تدهور ثقافة المؤسسة
- محور الاهتمام	- العاملين	- العمل والمستندات
- تركيز الإدارة	- البيئة الداخلية والخارجية	- البيئة الداخلية فقط
- الاهتمام بالعملاء	- التركيز على العملاء	- عدم الاهتمام بالعملاء
- المركزية	- زيادة اللامركزية	- زيادة المركزية
- الاهتمام بالنجاح	- النجاح دون الغرور بالإنجازات	- اهتمام عالي وتفخر بالإنجازات
- إظهار المخاطر	- عدم إخفاء المخاطر	- إخفاء المخاطر
- الشفافية	- الصراحة في العمل	- عدم الصراحة في العمل
- أسلوب الإدارة	- الإدارة على المكشوف	- الإدارة بالأسرار
- الجماعات غير الرسمية	- الاهتمام بها والاعتراف بها	- عدم الاهتمام بها
- الابتكار	- التشجيع على الابتكار والابداع	- التركيز على العمل الفردي
- فرق العمل	- التركيز على العمل الجماعي	- التركيز على العمل الفردي
- الاهتمام بالمستقبل	- اهتمام كبير بالمستقبل	- اهتمام محدود بالمستقبل

المصدر: جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص. 442.

¹ محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص. 164.

² جمال الدين المرسي و عبد الرحمان ثابت ، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص. 440-441.

بناء على الجدول رقم (2) يمكن القول أنه توجد عدة عوامل تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية قوية ومميزة منها ما هو خاص بالبناء التنظيمي ونوعية القواعد والنظم ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد وتشجيعهم، ومدى انتماءهم ودرجة اعتماد المكافآت على حسب إنتاجية الأفراد، كما نجد عامل درجة التحمل والمخاطرة الذي يعمل على تشجيع الأفراد للإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها

1- أبعاد الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة أدوار تقوم بها، ولها تأثيرها بعيد المدى، ويتعلق ببناء العلاقات المشتركة بين أفراد المؤسسة، وعند الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية يعني ذلك أننا نبحث في تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن من جهة أخرى، ويهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع نبرزها في الجدول التالي:¹

¹ رضوي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص.08، بتصرف.

الجدول رقم (3): وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	الباحث
المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير واللغة والفلسفة.	Pettigrew 1979
الالتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل.	Ochi 1981
الميل الى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الإضافي.	Peter & Waterman 1982
المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء.	Kilmanne & Etal 1983
التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف إزاء الإبداع والتكنولوجيا الحديثة	Pumpin 1987
الهوية والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل	Hanis 1989
روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع و أنماط الصراع.	Robbins 1990
بيئة العمل والقيم التنظيمية ونموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.	Goetson & Davis 1997
الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.	Gomez & Al 1998
التمكن والنزاهة المشتركة والاشترك في القيادة والدافع للانتماء.	Pearson 1999
المظهر وطريقة الاتصال والتعامل مع الزبائن	Kotler 2000
الابداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل في فريق، الثبات	Mckenna 2000, Robbins 2003, Smith 2004
القيادة والهيكلة التنظيمي، الإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة، تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية.	Grayson 2002
البيئة التنافسية من مرونة وثبات، قوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج	Daft 2004
استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل لاستخدام المكافأة.	Schreiner 2005

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقال رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص.08.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن أبعاد الثقافة التنظيمية تختلف كما ونوعا وذلك حسب التطور التاريخي لها والمناخ السائد في المنظمات ومدى تأثيرها وانتشارها وإيجابياتها كأداة فعالة. وفي هذا الإطار نشير الى دراسة شوارتر دافيس (Schwartz H. & Davis) ، التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين: يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات، والاتصالات والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافأة، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة وبين الرؤساء والمرؤوسين.

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية، ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتلاءم مع البيئة التنظيمية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية، وفيما يلي عرض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية:¹

- **بعد القيادة:** يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المؤسسة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها.

- **البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:** يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسئولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمؤسسة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم.

¹ بويكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً-، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري - قسنطينة-، الجزائر، 2006-2007، ص.56.

- البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه: تشمل قيمة وعناصر الراتب الشهري وهي أحد العناصر المهمة في الثقافة التنظيمية المؤدية الى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان، كما أن عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين سوف يؤدي الى رضاهم واستقرار ولن يسبب ذلك مشاكل داخل المنظمة، وكذلك نجد أنه إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه سيسود المؤسسة ثقافة تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم وهذا سيثير عدة مشاكل، وبالتالي لا بد من وجود شعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

كما يرى الحريم (2004) أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتحدد في العناصر التالية:¹

- المبادرة الفردية: وتعني درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطرة: بمعنى الى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ولديهم روح المخاطرة.

- التكامل: وهذا يتوقف على مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
- أنماط الاتصال: بمعنى الى أي مدى تقتصر الاتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- التسامح مع النزاعات: بمعنى تشجيعهم على الكشف عن كل النزاعات والانتقادات تكون بصورة مكشوفة حتى لا يؤدي ذلك الى تضخم المشاكل وحلها بصورة ودية.

هذه الأبعاد من تصنيف **Robbins** تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية وأن أكثرها يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة، وأن دراسة الظاهرة الثقافية عبر المدخل المتكامل يمثل اتجاهًا ميسرًا يتجاوز حالات القصور في دراستها حيث يتم التركيز على الرمزية (الأبعاد الظاهرية) وصفًا يعزز طريقة الفعل تارة ومن التركيز على المضمون (الأبعاد الجوهرية) تجسيدًا لطريقة التفكير تارة أخرى.

ويوجد هناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية على أساس أن المؤسسة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس، التسيير والتغيير والتحفيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وطل هذه العناصر هي بعد هام من مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية يمكن توضيح كل بعد فيما يلي:

- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: بما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية المشتركة بين أعضاء المؤسسة التي تكون لديهم شعور خاص باتجاهها وتمثل مؤشرات

¹ حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار الحامد، 2003، ص.265.

لعمل ما هو مرغوب، وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المؤسسة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين، بمعنى آخر فالثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم ويوجه السلوك اليومي في بيئة العمل، وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز، فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة للإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المؤسسة¹.

- **البعد التسييري للثقافة التنظيمية:** إن التسيير في المؤسسة يمس جوانب التنظيم المادية والبشرية ومرتبطة بمكونات الفرد العامل، وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات، وبالتالي توجد علاقة وثيقة بين الثقافة والتسيير، وفي هذا السياق يفرق كاتز **Katz** بين ثلاث مهارات تسييرية، وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل².

- **البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المؤسسة صورة استراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة التنظيمية ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى الإدارة، ومن جانب آخر فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المؤسسة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بين إدارة الثقافة والاستراتيجية من المهام الرئيسية للإدارة، على اعتبار ان القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري³.

¹ أمل أحمد الفرخان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، 2003، ص.17.

² بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1998، ص.ص. 9-10.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.422.

- **البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:** تعطي الثقافة التنظيمية للمنظمة ميزة تنافسية وتؤثر على سلوك أفرادها وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم طريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية التعامل مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة الزبون، كما تبرز مكانة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الثقة التي تنشأ بين أفراد المؤسسة والقدرة على إنجاز الأعمال بشكل جيد وبالتالي تعزيز روح الإبداع والمساهمة في تقاسم المعلومات والأفكار المبدعة والتي هي مصدر التفوق التنافسي¹.

- **البعد التغييري للثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها، إضافة الى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل وهذا نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والتقدم التقني في برامج الجودة والهندرة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير. إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تمثل أداة فعالة لمنظمات الأعمال خاصة فيما تعلق بالموارد البشرية باعتبارها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المؤسسة ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وهذا إذا تم استغلالها بصورة جيدة، ومن خلال ولاء والتزام الأفراد ستكون ايجابية وقوية وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم.

كما يلخصها كامل محمد الغربي (2004) فيما يلي:²

- **مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- **طبيعة العمل:** من حيث طبيعته الروتينية، التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه الى التجربة والابتكار.

¹ محمد شنشونة، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 13، جوان 2013، ص.97.

² كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، ص، 166.

• **التركيز على الإنجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز، كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

• **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.

• **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

• **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم للعمل.

كما يذكر الزهراني (2007) في تصنيف محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المؤسسة حسب الأبعاد الآتية:¹

• **البعد التنظيمي:** يعرف على أنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير رسمية على إدراك اتجاهات وسلوكيات العاملين، وتأثير البيئة على المؤسسة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

• **البعد الإداري (القيادي):** يمثل سلوك الذي ينجم عن الأفراد سواء كان بصفة جماعية أو فردية ويتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري.

• **البعد الإنساني:** فهو يعني أثر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بالتأثير على العلاقات بين أفرادها سواء بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كمبرك ثقافي ومؤشر إنساني.

¹ عبد الله الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص.43.

نستنتج من خلال وجهات النظر السابقة أن أبعاد الثقافة التنظيمية أداة فعالة يتم من خلالها نقل وتعليم الأفراد لقواعد السلوك والقيم، والأدوار والمهارات المطلوبة، بحيث يكتسب الفرد جزءاً جديداً يضاف الى شخصيته، ويساعد على التكيف في المنظمة.

2- مستويات الثقافة التنظيمية

إن المؤسسة ككيان اجتماعي فهي بالتالي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليد، ومن ثم تنشأ قيم وعادات يجب الالتزام بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة، حيث أن المؤسسة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية، كما أن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية، وبالتالي قد تنشأ ما يسمى بالثقافة الدولية.

وبهذا تبرز مستويات عدة من الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:¹

أ- **الثقافة الفردية:** لكل فرد معتقداته وقيمه، ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو قد تكون خليط من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص لآخر.

ب- **الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية:** قد تكون للمنظمات ثقافات مختلفة في أماكن العمل، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المؤسسة.

ج- **الثقافة الوظيفية:** تختلف الثقافة في المنظمات وذلك حسب نوعية النشاطات والصناعات المختلفة، فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة بنفس النشاط أو المهنة، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط الحياة ونوع اللباس وغيرها.

د- **الثقافة المجتمعية:** تستمد الثقافة في هذا المستوى من المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة والمتمثلة في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة، والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع داخل المؤسسة.

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص.ص. 42-43.

هـ- الثقافة الدولية: فالثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ في المؤسسة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تتشارك فيه الأعراف الدولية.

يرى **Hellriegel** وآخرون أن الثقافة التنظيمية يمكن ان تقع في أربعة مستويات وهي:¹

- السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل الأفراد مع بعضهم، ولغة الحوار المشتركة.
- الأعراف التي تشترك فيها الفرق في المؤسسة.
- القيم المهيمنة التي تحملها المؤسسة مثل (جودة المنتج).
- الشعور او المناخ الذي يغطي المؤسسة والطريقة التي يتفاعل بها المديرين والعاملين مع الزبائن ومع بعضهم.

كما يشير **Hawkins** الى أربعة مستويات هي كالاتي:²

- المصنعات وتتجسد في طريقة اللباس، الأثاث، البنايات..الخ.
- السلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد.
- التفكير وطرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الاستعمال.
- الجذور التحفيزية وهي الإحساس الأدنى لغرض ربط المؤسسة والأفراد.

يشير **Daft**³ الى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مستويين المظهر الخارجي وهو الجزء المرئي والسلوك الجدير بالملاحظة، وتتعلق بالطريقة التي يتصرف بها الأفراد، الرموز، القصص، الاحتفالات، المشاركة بين أعضاء المؤسسة، أما الجزء الثاني فيتعلق بالقيم الخفية الموجودة في أذهان أعضاء المؤسسة، وأن هذه القيم الضمنية تمثل القيم، الافتراضات والمعتقدات وعمليات التفكير، كلها تشكل الثقافة، يطلق على هذان المستويان مصطلح " جبل الجليد" المراد اكتشافه من قبل حركة التطوير التنظيمي وذلك من خلال الغوص في أعماق المنظمات وهذا يؤكد عليه " شين وجلينوي "

. **Shane & Glinow**

¹Hellriegel, Don, Slocum, Jr. John, Woodman W. Richard, **Organizational Behavior**, South-West Publishing Company, 8 th Ed, 2001, p.512.

²Russell Mannion et al, **Measuring and Assessing Organizational Culture in the NHS (OC1), the National Coordinating Centre for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organization Programmed (NCCSDO)**, University of New York: 2008 ,p19.

³Daft, Op. C it, p .361.

بينما يقدم شين نموذج آخر لثلاث مستويات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي:¹

- **المستوى الأول:** يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان بصنعها والتي تتمثل في التصرفات والسلوكيات ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحا.
 - **المستوى الثاني:** يشمل هذا المستوى القيم التي يتم من خلالها تحديد النمط السلوكي كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من السلوك.
 - **المستوى الثالث:** يتمثل في المسلمات أي المعتقدات التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وأهم خاصية للمسلمات هي أنها تكون أحيانا كامنة.
- مما سبق نستنتج أن الطريق الأفضل للتفكير في الثقافة التنظيمية هو النظر إليها من عدة مستويات، منها ما هو مرئي، جوهري، مادي. والهدف منها هو ربط المنظمة بالأفراد مما يساعدها على فهم معتقداتهم وسلوكياتهم والتي قد تساهم في عملية التغيير وهذا ما سنقوم بتوضيحه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

لقد أصبحت السمة المشتركة للمؤسسات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات المختلفة، حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمؤسسات ، إذ نجد أنه من بين تلك المؤسسات مؤسسات التعليم العالي التي تمثل أحد المؤسسات التي تساهم في التنمية الشاملة وتسعى الى التميز، وزيادة قدرتها الابتكارية والإبداعية، ولمواكبة مختلف التغيرات والتطورات ألزم على مؤسسات التعليم العالي اتباع أسلوب إدارة التغيير للتأقلم مع المحيط الخارجي، وعادة ما يكون هذا التغيير يرتبط مباشرة بتغيير الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات، فالتغيير في الثقافة التنظيمية يمثل الوسيلة الأولية التي تسبق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية في إدارة الجامعات، هذا الأمر يتطلب وجود قيادات تغيير ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل، ومن هذا السياق، خصصنا المبحث الثاني من هذا الفصل كمحاولة لإلقاء الضوء على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي من حيث الماهية والمراحل والمناهج والأدوات المعتمدة في معالجة مقاومة التغيير.

¹ إبراهيم عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 4/1 /نوفمبر 2009، ص.12.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير

التغيير ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات التي تريد الاستمرار في ظل محيط شديد التغيير والتعقيد، إذ يعبر عن استجابتها لتأثير عناصره المتعددة، وستتطرق في هذا المطلب مفهوم التغيير، ادارته ومقاومة التغيير.

1- مفهوم التغيير

أ. تعريف التغيير

من الناحية اللغوية ورد في معجم الوسيط تعريف التغيير على أنه: "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه"¹.

وفي التنزيل العزيز قول البارئ عز وجل: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53)، ومعنى ذلك أن التغيير يأتي من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الإيجابية أو السلبية.

أما المفهوم الاصطلاحي فقد عرف التغيير على أنه نسق منظم من الجهود البشرية نحو التصادم الناشئ مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها، من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع ارساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات².

ومن الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير، وذلك لاتساع مجالاته. فقد يشمل التغيير "الاستراتيجية، الهيكلية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا" وعليه يمكن تعريف التغيير وفقا لمجموعة من المفاهيم نستعرضها كما يلي:³

¹ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، اسطنبول: دار الدعوة، 1989، ص.668.

² محسن أحمد الحضيري، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للمعلومات، 2003، ص.16.

³ عادل عياض، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 10-09 مارس 2004. ص.25.

- ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".

- يعرف **D. Autissier Et G. M. Moutot** التغيير على أنه: "انقطاع بين ما هو موجود ومتقادم وبين المستقبل المرادف للتطور"¹.

- التغيير هو الانتقال من الحاضر الى المستقبل لا نتيجة التسويات الجزئية، ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين معيارا لتقييم التغيير.²

نستنتج أن التغيير ظاهرة مستمرة تحدث نتيجة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، والتي لها تأثير مهم على السير العادي لأنشطتها، ومن هنا تبرز ضرورة أن تسعى المؤسسة الى التغيير استجابة لهذه التأثيرات (استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف). فالتغيير يعكس مدى مرونة المؤسسة وسلوكها الايجابي في التعامل مع المؤثرات البيئية المتعددة.

ب- خصائص التغيير وأسبابه:

- خصائص التغيير

يمثل التغيير أسلوب حياة بالنسبة للمؤسسات التي تنتهج الإدارة ويتصف بمجموعة من الخصائص يمكن إبرازها في أنه:³

- أمر حتمي للتكيف مع التغيرات التي تميز بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة.
- حركة تفاعلية الهدف منها الارتقاء الى وضع تكون فيه المؤسسة أفضل مقارنة بأوضاعها السابقة.
- عملية مستمرة كنتيجة لاستمرارية تغير المؤثرات البيئية المختلفة.
- عملية شاملة لكل جوانب وأنظمة المؤسسة.

¹D. AUTISSIER et J. M. MOUTOT, **Méthode De Conduite Du Changement**, Paris: Dunod, 2007, P. 6.

²David Autissier, Jean Michel Moutot, **Méthode De Conduite Du Changement : Diagnostic, Accompagnement**, Paris : Pilotage, 2007, p.6.

³جيمس أفان، جيمس دين، **الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والاستراتيجية**، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور وعبد المرزي حامد عزام وعبد المنعم بن ابراهيم، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، الرياض، 2009، ص.314.

- أسباب التغيير: توجد مجموعة من الأسباب تجعل المؤسسة تلجأ الى التغيير ومن أهمها:¹
- أسباب إدارية: بين ريتشارد ل. دافت أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة، مما يؤدي الى تنسيق أفقي ومرونة للاستجابة للتغيرات البيئية، ويتطلب ذلك من وجهة نظره طرح الأفكار القديمة التقليدية جانبا فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل.
 - التغيير في أهداف المؤسسة: حيث أنه يمثل سببا جوهريا لما له من أثر على كافة مراحل التخطيط والتنفيذ، ويعتبر التغيير في الأهداف تغييرا ملموسا لأنشطة المؤسسات كما يجب أن يكون الهدف مفهوما لدى جميع الأفراد.
 - أسباب بيئية: تعيش المؤسسة منفصلة عن البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع المتغيرات المحيطة بها إيجابا وسلبا، وتحليل البيئة من حيث نقاط القوة والضعف، أو الفرص والتحديات مرتكز مهم في التغيير.
 - أسباب تقنية أو تكنولوجية: إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية، في حين أنها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمراريتها في محيطها.
 - أسباب نفسية: الخطأ الكبير في التغيير هو تهميش العامل النفسي أو الآثار المترتبة عنه، لابد من إدراك الاضطرابات المزعجة التي تصيب الموظفين أثناء عملية التغيير، وأنهم بحاجة الى فترة تكيف.

2- مفهوم إدارة التغيير، أهدافه ومبادئه

أ. مفهوم التغيير

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وباعتباره أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية لذلك وجدت الحاجة لإدارة التغيير باعتبارها عملا مستمرا يهدف لزيادة قدرة المؤسسة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير.

¹ مبارك بنية العنزي ضامن، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص.16.

وقد أعطيت لها تعريفات عديدة، نذكر منها:

- هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية بغية التحول من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي خلال فترة زمنية محددة، وبأقل سلبات ممكنة بالنسبة للعاملين والمؤسسة¹.
- يعرفها الصرن (2002) على أنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"².
- كما تعرف على أنها "أي عملية تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائل هو يستجيب لها المديرون بأشكال و طرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها"³.

نستنتج من هذه التعاريف أن إدارة التغيير تعتبر سلسلة من الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب، بحيث تمكن المؤسسة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون مؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغييرات المستمرة، كما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداثه، وعلى مراحل حدوثة لبلوغ أهداف المؤسسة سواء على المدى البعيد أو القريب، كما يجب التحكم في عناصره كالمورد البشري، الإمكانيات، بيئة العمل، وتعبير آخر كفاءة الإدارة في إحداث التغيير مرتبطة بمدى قدرتها على قيادة عناصر التغيير.

إدارة التغيير مجموعة من المميزات نوضحها كما يلي:⁴

-**الاستهدافية:** المقصود بها أن إدارة التغيير موجهة نحو تحقيق هدف محدد، وأنها غير عشوائية ولا تتم بطريقة ارتجالية، بل تكون منظمة وفق مجموعة من السياسات والإجراءات المحددة من طرف المؤسسة.

¹ محمد يوسف العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار الحامد، 2007، ص.24.

² رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق: دار الرضا للنشر، 2002، ص.339.

³ إبراهيم الهادي شرف، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء" في المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 11، 2013، ص.248.

⁴ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص.23.

- الواقعية: ينبغي أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، أي أن يتم في إطار إمكانياتها والظروف التي تمر بها، وأن تكون أسبابه ودوافعه واقعية وموضوعية.
- التوافقية: ينبغي أن يكون توافق بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير، وتتمثل هذه القوى في: متخذي قرار التغيير، جماعة المشروع والمستخدمين/ المستفيدين، القوى المحايدة والمعارضة.
- الفعالية: ينبغي أن تكون إدارة التغيير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة في التأثير في قوى التغيير والتعامل معها وتوجيهها لتحقيق أهداف التغيير.
- المشاركة: تؤدي المشاركة في برامج التغيير خاصة من قبل الأفراد المتأثرين بالتغيير إلى خلق تفاعل إيجابي مع قادة التغيير والالتزام بتنفيذ التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية التي تعمل ضمنها المؤسسة، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير وعدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.
- الإصلاح: يجب أن تسعى إدارة التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة، أي تحسين الوضع القائم.
- الرشادة: يتميز كل عمل إداري ناجح بصفة الرشاد التي تقوم على تعظيم النتائج بأقل تكلفة ممكنة. وفي هذا السياق، ينبغي أن يخضع كل تصرف أو قرار في إدارة التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، بمعنى أن لا تكون الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين أن يقوم فحوى التغيير على الارتقاء والتقدم، وإيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً حتى يكسب تأييد الأفراد المتأثرة بالتغيير.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ينبغي في الإدارة الفعالة للتغيير أن تحقق للمؤسسة القدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها.

ب. أهداف ومبادئ إدارة التغيير

- أهداف إدارة التغيير

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت الى عملية التغيير، ويلخص جون شيرود **John Sherwood** هذه الأهداف في النقاط التالية:¹

- خلق جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكتف عليها أو تحاشي مناقشتها.
- توفير المعلومات لمتخذ التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاً لها.

- مبادئ إدارة التغيير: تتمثل مبادئ إدارة التغيير فيما يلي:²

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك، فالقليل من الأفراد الذين يتغيرون من أجل التغيير، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسساتهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماماً مستمراً لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المترتبة.

¹John Sherwood, **An introduction to organization development**, In Robert T, Golebiewski and William B, eddy (ed) Organization Development In Public Administration, New York : Part 1, Marcel Dekker, 1978, p. 206.

²دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة: ايدراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص.36.

- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم.
- ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا، ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهمهم التغيير أكثر، وماهي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها.
- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.
- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل، وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل.
- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير.

3- مقاومة التغيير وأسبابها

كون التغيير ظاهرة حتمية والثابت الحقيقي الذي يجب على المؤسسة مسيرته، فإن عليها أيضا أن تستعد لمواجهة مقاومة الأفراد له، على اعتبار أنها رد فعل طبيعي لإفشاله وعرقلة مسيرته، فما المقصود بمقاومة التغيير؟ وماهي أسبابها؟ وكيف يتم قيادتها؟

أ. مفهوم مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير على الرأي المعاكس لمواجهة القوى التي تفرض سلوكيات وقيم جديدة، وهي بمثابة رد فعل نتيجة الشعور بحالة من الخوف، الحرمان، التهميش من طرف الفرد العامل أو في شكل جماعي، واستنادا الى ذلك فالمقاومة تعبر عن الاستجابة للتغيير، أي رد الفعل العاطفي السلوكي اتجاه ما يعتبره الفرد او مجموعة من الأفراد خطرا يهدد أسلوب العمل الحالي في المؤسسة¹.

أما في مجال إدارة الأعمال هناك من عرف مقاومة التغيير على أنها: "الاتجاه الفردي أو الجماعي الواعي أو غير الواعي، الذي يظهر بمجرد بروز أفكار تغييرية في المؤسسة، هذا الاتجاه

¹Baptiste V, *Le Statut de L'Auto-évaluation dans La Démarche de Changement*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin-Lyon, 2003, P, 162.

يعكس نظرة سلبية للعاملين، وحتى لبعض المسؤولين بشأن التغييرات التي سوف يتم إدخالها على أسلوب العمل"¹.

وتعرف أنها: " تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه"².

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن مقاومة التغيير لها أربع رؤى أساسية، فهي:

- استجابة سلوكية طبيعية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغيير.
- حملة منسقة تحركها دوافع سياسية من العصيان المسلح ونضال الطبقات.
- نوع من التوازن المضاد للبناء للتغيير غير المعد بطريقة جيدة.
- تعبير عن الصعوبات التي تواجه هيكله الخطط والسلوكيات، وقوانين العمل وثقافة المؤسسة في منتصف عملية التغيير.

كما أن المقاومة تشير الى " التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير، ومن جهة أخرى يكون القصد منها الالتزام بالثبات على الوضع الراهن وفي هذا الإطار يعتقد أن إحداث التغيير داخل المؤسسة يعتمد على مدى قبول وتعاون الأفراد، ويشار إليهم بلفظ الفاعلون"³، حيث يتبعون سلوكيات تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، الحضارية، التنظيمية والمادية، فهم يبحثون دوماً عن تحقيق أهدافهم ورغباتهم، ولهذا فعند حدوث التغيير ومهما كانت أسبابه وأهدافه.

ب. أسباب مقاومة التغيير:

لا شك أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو التحديد بين الأفراد أو المؤسسات، غالباً ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي، وغالباً ما تأتي مقاومة التغيير من الأفراد العاملين في الدرجة الأولى خوفاً على وضعهم وامتيازاتهم، كما أن هناك

¹Céline Bareil, **La résistance au change – synthèses et critique des écrits**, Centre d'études en transformations des organisations, HEC Montréal, Cahier n 04-10- Aout 2004, p. 3.

²نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، السعودية: تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، 2004، ص.320.

³جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، سوريا، العدد الأول، المجلد 26، 2010، ص.412.

مقاومة أخرى تأتي من خارج المؤسسة ممن يستفيدون من خدماتها وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلبا بسبب هذا التغيير.

فقد أشار الكثير من الباحثين لأسباب وعوامل متنوعة بعضها ناتج عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المؤسسة في حد ذاتها، وقد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات والرغبات والأهداف، فالفرد هو عضو فريق العمل وفرق العمل تشكل المورد البشري للمنظمة، حيث تتقارب الأسباب وتتباعد حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوعه والاستراتيجية المتبعة في تنفيذه.

- على مستوى الفرد يؤكد كل من Newstrom et Davis على التمييز بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة وعوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات وأخيرا عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة والجدول التالي يوضح تفاصيل الأنواع الثلاثة:¹

الجدول رقم (4): عوامل المقاومة على مستوى الفرد

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> ● الوقت المطلوب للتكيف ● الوقت الإضافي لإعادة التعلم ● احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة ● التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخوف من المجهول ● عدم التسامح مع التغيير ● عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير ● المحافظة على الوضع الراهن 	<ul style="list-style-type: none"> ● التحالفات السياسية ● القيم المضادة للتغيير ● نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة ● الحفاظ على مصالح مكتسبة ● الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة

المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص.387.

فالتحليل على مستوى الفرد يبين أن أسباب مقاومته للتغيير ناتجة عن نقص أو ضعف الفهم وجهل بحقيقة العمل وظروفه بانتقاله مما هو عليه الى ما جاءت به استراتيجية التغيير.

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص.387.

كما يرى العالم **Leavitt** أن الفرد في المؤسسة يرى سريعاً الأشياء التي تبدو أنها تساعد على إشباع حاجاته، بعكس الصعوبات والمشاكل التي طالما كانت بعيدة عن تفكيره فإنه يراها أيضاً وبسرعة لكنه ينكرها أمام نفسه كأنه لم يكن قد رآها¹.

- **على مستوى الجماعة**، فيمكن أن تكون أسباب مقاومة التغيير من العوامل الملازمة لهيكل وتكوين علاقات العمل لجماعة ما الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن، ويشتمل ذلك على عدة عوامل مثل مدى تماسك الجماعة والمعايير الاجتماعية والمشاركة في صنع القرار، واستقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي، فأى تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديداً محققاً للوضع الراهن، لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية².

المطلب الثاني: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

يحفل تاريخ الكثير من مؤسسات التعليم العالي بكم هائل من التحولات التي أثرت بشكل مباشر في مسيرته ومصيره، فتطور بعض المؤسسات التعليمية المرموقة التي تحظى بالسمعة العالية نجد أن تطورها كان وفق عمليات تغيير عميقة وجذرية حدثت لها خلال مسيرتها، وعلى فترات متقطعة والتي كانت استجابة مباشرة لمتطلبات واحتياجات سوق العمل والمجتمع المستفيد من مخرجات هذه المؤسسات، سيتم من خلال هذا المطلب إبراز المطالب أو مسببات التغيير في مؤسسات التعليم العالي وأساليبه وكيفية مقاومة هذا التغيير من قبل المسؤولين عن ذلك.

1- أسباب التغيير في مؤسسات التعليم العالي

تواجه جميع مؤسسات التعليم في مختلف أنحاء العالم تحدي مشترك وهو مرتبط بوفاء هذه المؤسسات بمتطلبات انشاءها واستمرارها، لهذا نجد جملة من الأسباب التي تؤدي الى التغيير في مؤسسات التعليم العالي نذكر الآتي:

- **التحولات الاقتصادية**: عرف الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات اقتصادية عالمية سريعة كان لها أثرها على معظم اقتصاديات الدول، فقد أصبح الاقتصاد العالمي أكثر ارتباطاً بالسوق نتيجة إزالة الحواجز الجمركية، وأضحت النظم الاقتصادية المختلفة متقاربة ومتداخلة ومؤثرة في بعضها البعض، وأصبح النظام الاقتصادي العالمي اليوم نظام واحد تحكمه أسس عالمية مشتركة وتديره منظمات عالمية

¹Harold Leavitt, **Managerial Psychology**, U.S.A: Chicago Press, 1996, p.36.

²نيجل كنج، مرجع سابق، ص.310.

ذات تأثير في كافة اقتصاديات الدول، كما أدى ظهور التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية إلى تزايد حدة المنافسة بين الدول على إنتاج الأجوود والأقل تكلفة، وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة الطلب على الخريج الجامعي الذي يمتلك مهارات علمية وبحثية عالية المستوى وتجعله قادرا على المنافسة العالمية وفهم التطورات العالمية والتكيف معها.

ومن جهة أخرى، يشير كل من أحمد الخطيب إلى أن هذه التحولات الاقتصادية تفرض تحولات مماثلة في أدوار الجامعات العربية من حيث إيجاد كيانات خاصة لإعادة تدريب وتأهيل القوى العاملة بمؤسسات الإنتاج والخدمات المحيطة بها، وتحرك الجامعات خارج نطاق الحرم الجامعي لإنشاء شبكة تعليمية وتدريبية داخل المؤسسات التي تحتاج إلى إعداد القوى العاملة بما بمواصفات خاصة¹.

- التقدم العلمي والتكنولوجي: ان التقدم العلمي المتسارع والاختراعات التكنولوجية المتواصلة وتعدد التخصصات وضرورة اقتحام الجامعات المجالات التطبيقية والمتعددة الاختصاص والمجالات الجديدة مثل تكنولوجيا النانو وتفاقم عدد من المشكلات الكبرى على المستوى العالمي والإقليمي مثل: التغيرات المناخية والمياه والتصحر وغير ذلك من متطلبات الحضارة المعاصرة بكل تفاصيلها تضغط باتجاه زيادة إعداد الأكاديميين والباحثين والمفكرين العلميين لأسباب اقتصادية وتعليمية وعلمية وتكنولوجية مباشرة ولأسباب سياسية غير مباشرة².

- العولمة: في ظل التطور السريع والهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاسات العولمة على مختلف القطاعات خاصة قطاع التعليم العالي والتي أصبحت تشكل ضغطا كبيرا عليه مما جعل عملية الإصلاح مطلباً ضروريا لا مجال للتباطؤ فيه، فقد أصبحت عالمية المناهج الأكاديمية جزء من التقدم المطلوب للخطط التعليمية ولتطوير المناهج، ومع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال لم تعد الحاجة إلى الاعتماد الكلي على انتقال الطلبة والأساتذة حول العالم.

- الحاجة إلى مواجهة التغير في متطلبات سوق العمل: أدت ثورة التكنولوجيا والمعلومات والتغيرات الاقتصادية العالمية إلى حدوث تغيرات جوهرية في سوق العمل، أدت هذه التغيرات إلى عدم قدرة الخريجين بمهاراتهم الحالية على التكيف مع متطلبات سوق العمل، مما يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة التركيز على التخصصات التي تفيد بشكل مباشر في سوق العمل

¹أحمد الخطيب ودرّاح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، الأردن: علم الكتب الحديث، 2009، ص.

²أبراهيم بدران، التعليم العالي: الدور الاجتماعي وآفاق التعاون، عمان: بدون دار النشر، 2011، ص. 34.

ومواكبة التغيرات التي تطرأ فيه، بحيث ينبغي أن يركز تعليمها على إعداد طلبة لشغل وظائف غير موجودة حالياً واستخدام تكنولوجيا لم تبتكر بعد وحل مشاكل لم تظهر لحد الآن¹.

- **زيادة الطلب على التعليم العالي:** حتى تتفاعل مؤسسات التعليم العالي مع زيادة الطلب على التعليم الجامعي وتستفيد من هذه الظاهرة فإن الأمر يتطلب منها تغيير برامجها التعليمية بحيث يتم التركيز على تعليم كل المهارات والمعارف على حد سواء لتحقيق رضى الأطراف المستفيدة من خدماتها.

- **انعدام الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل:** إن موازنة التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل لم تكن قضية مطروحة للمداولة عندما كان سوق العمل يستوعب جميع خريجي مؤسسات التعليم العالي ويضمن لهم الوظيفة المناسبة، إلا ان التغيرات والتحويلات التي حدثت في السنوات الأخيرة في المجالات الاقتصادية وسوق العمل قد جعلت مثل هذه الموازنة قضية جوهرية، وترجع الدراسات والأبحاث ضعف موازنة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الى الأسباب التالية:²

● انخفاض الكفاءة النوعية لمؤسسات التعليم العالي التي من مؤشراتهما (تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية).

● انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعدادا من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى.

● انعدام التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي، حيث تعيش هذه المؤسسات كجزر بعيدة عن بعضها البعض.

● غياب آليات الرقابة والمساءلة وانعدام الشفافية.

¹Kim S. Cameron Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, San Francisco: Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011, p. 9.

²إيهاب عبد الرزاق حسين الحياي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من أجل تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل،

المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (IACQA2013)، المجلد الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية، 2

-4/4/2013، ص.575.

- اتباع الطرق التقليدية في التدريس والمحاضرات، وعدم الاعتماد على التعليم المرتكز على البحث والمشاركة لزيادة التحصيل المعرفي وتطوير العقل النقدي للطالب.
- عدم ارتباط البرامج الأكاديمية برسالة الجامعة وأهدافها نتيجة انفصال عمل الوحدات الإدارية عن الوحدات الأكاديمية، فالأكاديميون ينظرون إلى إدارة الجامعة على أنها تتصرف وكأنها غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لضمان جودة البرامج الأكاديمية، والإداريون ينظرون للأكاديميين على أنهم لديهم فهم محدود للشؤون الإدارية فهم غير مطالبين بوضع أهداف الجامعة.
- ومن هنا، فإن هذه الأسباب وغيرها فرضت على مؤسسات التعليم العالي ضرورة إحداث تغيير شامل وعميق فيها لمواجهة تحديات البيئة المحيطة، وتعزيز ثقة المجتمعات بمصداقية مؤسسات التعليم العالي وبرامجها، وبمدى قدرتها على توفير مخرجات مؤهلة لتلبية مختلف الاحتياجات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والمعلوماتية والإدارية والتكنولوجية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات.

2- أهداف التغيير في التعليم العالي وأنواعه

أ. أهداف التغيير في التعليم العالي

- إن مؤسسات التعليم العالي تخطط وتدرس الحاجة الى التغيير من أجل الوصول الى عدد من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها ومن أهمها:¹
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية، وذلك من خلال تحقيق الوصول الى دور المنافسة والتميز والإنتاج.
 - الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفعالية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع والجودة.
 - تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي كي تحقق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية وكفاءة عالية، وهذا يتطلب تغيير ثقافة المؤسسات وأفكارها القديمة نحو التغيير الإيجابي.

¹ شرف ابراهيم الهادي، مرجع سابق، ص. 253.

- حيث أفاد الزهراني بأن أهداف التغيير في التعليم العالي تتمثل في الآتي:¹
- إيجاد بنى تنظيمية جامعية جديدة، كافتتاح مؤسسات أكاديمية جديدة بناء على أفكار تنظيمية ومهنية معينة.
 - افتتاح برامج وأقسام علمية حديثة، تنطلق من فكرة بناء البرامج على أساس التكامل المعرفي، وإزالة الحواجز التقليدية بين حقول المعرفة.
 - إخضاع النظام الجامعي للمحاسبة والمساءلة الحكومية، للتأكد من سلامة أوجه إنفاق ميزانياته فيما يحقق أهداف البرامج الأكاديمية.
 - جعل المناهج أكثر ملائمة لطبيعة وحاجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل.
 - رفع درجة المشاركة في صناعة القرار الجامعي.
 - تحقيق الفاعلية والكفاية الإدارية.
 - توسيع قاعدة التعليم العالي بما يتفق ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوجيه سياسة القبول وتطوير المناهج والبرامج التعليمية بما يتفق واحتياجات سوق العمل.
 - تطوير إجراءات العمل في التعليم العالي بشكل يساعد على تسهيل أدائها في أقل وقت ممكن.
 - تقوية العلاقات والتواصل في النظام الحديث في التعليم العالي.
 - تغيير القيم والمعايير السائدة في بيئة التعليم العالي، لتتوافق مع التغيرات التي قد تحدث في الظروف المحيطة بها.
 - تطوير البحث العلمي والدراسات العليا.
- ب. أنواع التغيير في مؤسسات التعليم العالي
- هناك أنواع عديدة للتغيير أهمها:²
- التغيير العشوائي: يتم بشكل مستقل عن رغبة مؤسسات التعليم العالي، يحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في تلك المؤسسات.

¹ سعد الزهراني، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي: المبادئ والأسس، مدخل تطوري، مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية المحكمة، العدد 12، 1995، ص.255.

² شرف ابراهيم الهادي، مرجع سابق، ص.254.

- **التغيير المخطط:** يتم تنفيذه بعد دراسة مسبقة كي تعد مؤسسات التعليم العالي نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة.
- **التغيير الاستراتيجي:** وهو يعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل مؤسسات التعليم العالي وهو يشمل أهدافها ورسالتها وفلسفتها ونمطها، والتقنيات المستخدمة، ويتأثر بعدة عوامل خارجية منها وداخلية.
- **التغيير الوظيفي:** يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.
- **التغيير الجذري:** وفي هذا التغيير تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروع التغيير، وهذا التغيير يكون كبير ومصيري ومن أمثله إعادة التنظيم، الاندماج ، تحولات المؤسسات من قطاع عام الى خاص أو مختلط... الخ.
- **التغيير التطوري:** هذا التغيير يتم عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء وفي هذا تبقى المؤسسات كما هي نظراً لمحدودية التغيير.
- **التغيير المفروض:** يحدث هذا التغيير عندما تقر الوزارة مشروع الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة على الجامعات وذلك بإصدار قرار دون النظر في القدرة والإمكانات المتاحة.
- كما يمكن أن يأخذ التغيير في مؤسسات التعليم العالي مجرى آخر ويصنف الى الأنواع التالية:¹
- **التغيير في أداء أعضاء هيئة التدريس:** العمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس، ورفع كفاءاتهم من خلال التدريب، وإتاحة الفرصة لهم لحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة، لاتباع أحدث طرق التقويم وأساليب تقنيات التدريس.
- **التغيير في المناهج:** العمل على تطوير المناهج وبرامج التعليم العالي، وربطها باحتياجات سوق العمل، حتى تكون ملائمة لمتطلبات التطورات المستقبلية.
- **التغيير في أداء الطلاب:** العمل على تطوير الوعي لدى الطلاب بأهمية الخدمات التطوعية عن طريق زيادة الوعي بأهمية المشاركة، وتنظيم دورات تدريبية لزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

¹ نوح هوازن بنت محمد بن عبد الوهاب، معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص.34.

- التغييرات في التقنيات والتجهيزات: بحيث يتم توفير أحدث تقنيات وتجهيزات التدريس عن طريق الاستفادة من تقنيات التعليم عن بعد مما يعطي فرصة أكبر للراغبين في التعلم، علاوة على تحسين تجهيزات التدريس من برمجيات وآليات تكنولوجية.

- التغيير في أسلوب الإدارة: العمل على تغيير أسلوب ممارسة السيطرة، واستخدام التفويض بصورة أكبر، والسماح للأفراد باستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على صنع القرار، واستخدام أحدث الأساليب الإدارية الفعالة، وتحديث الأساليب الإدارية القديمة، ليؤخذ منها التي ثبتت فاعليتها في الارتقاء بأداء المنظمات.

- التغيير في أساليب الأداء: التحول من أسلوب أداء العمل الفردي الى العمل الجماعي أو فرق العمل، لما لذلك من تأثير كبير في سرعة إنجاز العمل بدقة وسرعة، وتحديث أساليب الأداء القديمة.

3- أساليب التغيير وأبعاد قيادته في مؤسسات التعليم العالي

أ. أساليب التغيير في مؤسسات التعليم العالي

تعدد أساليب التغيير في مؤسسات التعليم العالي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- الأسلوب الدفاعي: هو سد الثغرات وتقليل الأضرار التي سببها التغيير وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه، وهذا يساهم في بقاء المؤسسة مع أقل الخسائر والتغيير من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير، وهذا الأسلوب يعتبر طريقة لترميم الأضرار الناجمة.

- الأسلوب الهجومي: يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه، وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه، وتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وتجنب التهديدات المتوقعة حصولها، من خلال المبادرة الى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية، ويطلق على هذا الأسلوب بأسلوب التغيير المستمر وتستخدمه بعض المؤسسات لتغيير استراتيجياتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة.

¹ شرف ابراهيم الهادي، مرجع سابق، ص. 255.

- أسلوب ماكنزي في التغيير: الذي يعتمد على سبع طرق أساسية هي:

- الاستراتيجية
- النمط القيادي
- القيم المشتركة
- مهارة المؤسسة
- الهيكل التنظيمي
- النظم الإدارية
- الموارد البشرية

- أسلوب المقارنة المرجعية: وهذا الأسلوب تستخدمه بعض مؤسسات التعليم العالي بمحاكاة بعض الجامعات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير.

- أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة: هو أسلوب إداري يعتمد على إرضاء حاجات مؤسسات التعليم العالي منها البقاء، المرونة وإرضاء حاجات الجهاز الأكاديمي والوظيفي وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

ب. أبعاد قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

تستدعي الحاجة الى التغيير بالاستعانة بمديرين قياديين لهم رؤية مستقبلية، وتعتبر قيادة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير، كما يرتكز نجاح التغيير وجود قيادة تغيير تعي أسسه ومبادئه وتمتلك التصور الفكري والعلمي اللازم للتعامل معه، وعليه يمكن أن نبرز من خلال هذا الفرع مجالات وأبعاد قيادة التغيير.

- مجالات عمل قائد التغيير في مؤسسات التعليم العالي

تركز قيادة التغيير داخل مؤسسات التعليم العالي على جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك من خلال جهودها الرامية الى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، والمتضمنة إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية، أو من خلال جهودها الرامية الى إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، والذي يتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي الى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني، ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم،

والتعليم داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما يتطلب تدخلا مباشرة من قائد، أو العاملين معه، أو من المعنيين بالعملية قصد تعزيز الجانب الانفعالي، وزيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد، والجماعات نحو التغيير، ومساعدة العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية رغم الصعوبات التي ستواجههم أثناء التطبيق.

– أبعاد قيادة التغيير

- هناك أبعاد عدة لقيادة التغيير، ويمكن العمل بها داخل البيئة التعليمية، بقصد إحداث نقلة نوعية في القيادة السائدة في مؤسسات التعليم العالي وتشمل تلك الأبعاد ما يلي:¹
- تطوير رؤية مشتركة، وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة الى البحث عن رؤية، وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية، وتتضمن عمل القائد على بث الرؤية ونشرها بين العاملين.
 - بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية، وأولوياتها، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة الى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية.
 - بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية تتضمن مجموعة القواعد السلوكية، والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي تشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة.
 - نمذجة السلوك، أو تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، ويشمل ذلك سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب به المثل حتى يتبعه العاملون، بحيث يعكس ذلك القيم التي يتبناها القائد، ويعزز هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم، وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير.
 - مراعاة حاجات وفروق العاملين الفردية، ويتضمن ذلك درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة التعليمية والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم، وخاصة بما تعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم، وتحديد كفاياتهم المهنية.
 - التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية، ويتضمن ذلك السلوك القيادي الذي يتحدى فيه العاملين في المؤسسة التعليمية لإعادة عملهم ومراجعته وتقويمه، ويتضمن التفكير العملي الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الايجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أداءهم.

¹المرجع السابق، ص.ص.10-11.

- توقع مستويات أداء أعلى من العاملين، وهو ما يظهر السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز، والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية، وتتضمن تلك التوقعات عناصر التحفيز والتحدى للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها.
- هيكلية التغيير، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة الى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل، وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المؤسسة التعليمية للمساهمة في التخطيط، وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، وحل المشكلات بصورة جماعية، وتوفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المؤسسة التعليمية، ووضع برامج تنفيذية وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون، والشراكة بين العاملين في المؤسسة التعليمية والمؤسسات التعليمية المجاورة.

المطلب الثالث: مداخل تغيير وقياس الثقافة التنظيمية

1- التغيير الثقافي

التغير الثقافي ظاهرة اجتماعية طبيعية مستمرة لا تتوقف ولا يمكن القضاء عليها، فالمجتمع في تغير دائم مهما كانت حالته من العزلة أو البدائية، ومن عوامل التغير الثقافي طبيعة الفكر الإنساني نفسه لأن الإنسان لا يكف عن التفكير ويدفعه التفكير إلى العمل، بالإضافة إلى أن الاتصال بين ثقافتين يؤدي إلى التلاحم بينهما سواء كان هذا الاتصال عرضاً أم مقصوداً هذا بالإضافة إلى أن البعثات والمهام العلمية تعتبر إحدى الوسائل للاتصال بين الثقافات إلى جانب الثورة التكنولوجية في عالم الاتصالات أدت إلى اتصال جميع ثقافات العالم عن طريق شبكة المعلومات ووصلات الأقمار الصناعية التفاعلية والمستحدثات والاكتشافات البيئية أدت إلى تغير البناء الاجتماعي ومن ثم تغيرت ثقافة المجتمع¹.

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة و المهمة في حياة الإنسان المعاصر ونتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط و اللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نوضح أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين ، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، أصول التربية " الاجتماعية- الثقافية- الاقتصادية"، 2008، ص.100.

لثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل ، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية و محاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير و التطوير¹.

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية.

وعلى ضوء التفكير في أنسب الطرق لإحداث التغيير الذي يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتلاءم مع التحولات المستمرة، والشيء الذي يجدر بنا الإشارة اليه عند الحديث الى التغيير الثقافي داخل المؤسسة هو أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تعتبر من أصعب أنواع التغيير لأن التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد، لذا نجد أن تغيير الثقافة التنظيمية التي تتكون في المؤسسة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتاً أطول خاصة إذا كانت هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة والجمود، وبالتالي لإحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب ان يكون هناك استراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة، وتحديد الموارد اللازمة لإحداث هذا النوع من التغيير.

كما يظهر أيضا دور القادة في المؤسسة على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك بتكوين ذلك الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم وأفعالهم مؤكداً بذلك جديتهم في إحداث هذا التغيير الثقافي.

سنوضح الخطوات العلمية لإحداث التغيير الثقافي كما يلي:²

- تغيير سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراضات العاملين اتجاه العمل، السلطة، النظام، المؤسسة، القيادة، المتعاملين معهم، والإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية، وهدف ومصالح المؤسسة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.
- قيام الإدارة بفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو ايجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.

¹ أحمد غالب الهوب، الجامعة وثقافة التغيير " دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا - ثقافة التغيير (الأبعاد الفكرية- العوامل- التمثيلات)، 6-8 نوفمبر 2012، عمان، الأردن، ص.09.

² أعمر عزوي، مرجع سابق، ص.11.

- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الايجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المؤسسة، وأن يتعلموا كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.
- العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وتعجيل السلوكيات وتكويرها للمتطلبات المرغوب تحقيقها.
- تنشيط وتفعيل ندوات وملتقيات قصد التعرف على معارف وتجارب المؤسسات الرائدة.
- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المؤسسة.
- وضع نظام استحقاق يمكن من الاستجابة لحاجاتهم وينمي الرغبة في الانجاز والتميز.
- تسمين وتفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارهم الركائز الأساسية لخلق الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام والانتماء والولاء وتحفيزهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.
- نقل الأعضاء المقاومين التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية وإحلالهم بأفراد لديهم الرغبة في التغيير والتكيف.
- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.
- وذكر كل من **Trice & Beyer** أن تغيير الثقافة التنظيمية يحتاج الى وقت طويل، كما يحتاج الى اشتراك الجهود وتوحيدها، وأنه من الضروري لنجاح التغيير الثقافي يجب الالتزام بما يلي:¹
 - إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الايجابية المترتبة عليه
 - نشر التفاؤل في المؤسسة حتى يقبل الناس التغيير بحماس.
 - دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك، كالخوف من المجهول، والرغبة في لفت الانتباه، والتعود، والحرص على المصلحة الشخصية، والحاجة للأمان، كما أن هناك أسباب ترتبط بالمؤسسة او المجموعة، كتهديد قوى النفوذ، وافتقاد الأهداف، وانعدام الثقة، وقلة الموارد، وغيرها.
 - تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.

¹ حلواني ابتسام عبد الرحمن، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة إلكترونية، الرياض، السعودية: 2009، ص.49.

- توظيف واستغلال القصص والرموز والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
 - تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يسهم في تغيير الثقافة.
 - وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.
- من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج بأن الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وأنماط سلوك تتأثر باستراتيجيات التغيير المطبقة في المؤسسة، وهذا لارتباطها بالأداء، وتغييرها يتطلب تخطيط زمني من قبل قيادات تمتلك مهارات التغيير وتحدي كل أشكال مقاومة التغيير.

3- مداخل تغيير الثقافة التنظيمية

يشير أبو بكر وطه (2005) الى إمكانية تغيير ثقافة المؤسسة عن طريق قيام الإدارة في المؤسسة باستخدام أحد أو كلا المدخلين التاليين:¹

أ. مدخل التغيير من القمة الى القاعدة

تقوم الإدارة العليا، وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات والقيم الجديدة بدءا بالإدارة العليا نفسها، حتى تكون القدوة التي يحتذي بها الأفراد ويصدقونها، ويؤمنون بأن أفعالها تعزز أقوالها، فمثلا قد ترغب قيادة المؤسسة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالمستفيد، وهذا يتطلب قيام المديرين في الإدارة العليا بزيارة المستفيدين (العملاء) الأساسيين، وهذا يوضح لكل العاملين والمستفيدين ان الإدارة جادة في ان تصبح موجهة بالمستفيد، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة للقاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، ولكن تبقى المشكلة الرئيسة لهذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المؤسسة، وهذا قد يؤدي الى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي الى ان تلك التغييرات الجديدة لا تستمر لفترة طويلة.

ب. مدخل التغيير من القاعدة الى القمة (مدخل المشاركة)

تم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص.ص. 59-60.

الاعتبار، وهذا سوف يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم، ولكن المأخذ الوحيد على هذا المدخل بان تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول، ذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

وبصفة عامة، فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المؤسسة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، بحيث تكون البداية هي تحليل الثقافة الحالية وذلك بتفحصها وتقييمها، ومقارنتها بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر الثقافية التي تحتاج الى التغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

والسؤال المطروح كيف يمكن معرفة الفجوة الثقافية وكيف يتم قياس الثقافة التنظيمية؟ وهذا ما سنبرزه في الفرع الثاني من هذا المطلب.

4- مداخل قياس الثقافة التنظيمية والنماذج المعتمدة

إن الثقافة بالأحرى بناء معقد وغير ملموس والسؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين الكثير من العلماء والباحثين والممارسين التنظيميين لوقت طويل، ففي الأدبيات هناك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية وهما:

أ- المدخل النوعي: يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المؤسسة، يصبح الباحث في هذا المدخل منغمسا في الثقافة وينشغل في الملاحظة المعمقة اتجاه العامل، ويعطي وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمؤسسة الغنية بالتفاصيل، وفهم معمق للعمليات الفريدة، وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل، إلا أن هناك نقاط ضعف تتمثل في:¹

- أن الأبعاد الثقافية التي تحدد بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياقة بيئة أخرى.

- هذا المدخل غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية متماسكة وقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.

- محدود في تعميم النتائج التي يحصل عليها ضمن منظمة معينة لمجموعة مختلفة من المنظمات.

¹Delobbe, N, Neuve, L, Haccoun, R, Vandenberg he, Ch, **Measuring Core Dimensions of Organizational Culture**, A Review of Research and Development of a New Instrument.2007.p.3.

- استهلاك الكثير من الوقت والتكلفة في معالجة وجمع وتحليل البيانات.
- ب- **المدخل الكمي**: يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، أنه يمكن من إجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات، ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى، وتسهل من عملية تعميم النتائج، ويعد الغرض الأساسي للمدخل الكمي تحديد الأبعاد الأساسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية، وعلى الرغم من أن المدخل الكمي يقدم نتائج مفيدة وذات مغزى بخصوص دراسة مظاهر محددة إلا أنه لا يخلو من المحددات، فهذا المدخل يتغاضى عن مسألة الفهم المعمق اتجاه كل ثقافة تنظيمية محددة لمنظمة ما، وكذلك يفتقد تطوير نظرية جديدة، ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالأدوات الكمية لقياس الثقافة التنظيمية يلخص هذا الجدول أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (5): نماذج قياس الثقافة التنظيمية

الأبعاد الأساسية	الباحث	اسم نموذج القياس
1- الإبداع 2- التوازن 3- التوجه نحو النتائج 4- احترام العاملين 5- العدائية 6- التوجه للعمل الفرقي	O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991)	محفظة الثقافة التنظيمية
1- الثقافة البناءة (الإنسانية، الانجاز، الانتساب، تحقيق الذات) 2- الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الاعتمادية والتجنب) 3- الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس، الاقتدار)	Cooke & Lafferty (1986)	مقياس الثقافة التنظيمية
1- الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي) 2- الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض) 3- المرتزقة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض) 4- التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي)	Goffee and Jones (1996)	نموذج Goffee and Jones
1- الانتظام (التحويل، توجيه الفريق، تطوير والقبالية) 2- التكيف (التغيير الخلاق، التركيز على الزبون والتعلم التنظيمي) 3- المهمة (الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح الأهداف والغايات) 4- الاتساق (القيم، الاتفاق والتناسق والتكامل)	Denison and Mishra (1995)	نموذج Denison
1- الثقافة الهرمية 2- الثقافة الابداعية 3- ثقافة القبيلة 4- ثقافة السوق	(e.g, Quinn & Cameron) 1999	أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)

المصدر: عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية

- دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد4، 2010، ص.ص.44-

فمن بين هذه النماذج التي تقوم بتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية سنقوم باختيار أداة تقييم

The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) الثقافة التنظيمية كنموذج في الدراسة الحالية، وقياس الفجوة الثقافية كما ستساعدنا في معرفة ما إذا كان بإمكان مؤسسات التعليم العالي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما أن هذه الأداة تستخدم في أكثر من (10000) منظمة في العالم وفي قطاعات مختلفة مثل (القطاع الخاص، القطاع العام، التعليم، العناية الصحية ومنظمات التكنولوجيا العالية ومنظمات للمجتمع المدني وغيرها) وقد بين العديد من الباحثين من بينهم **Yeung, Roman – Velazquez & Ulrich** بينو أن اختيار أداة **OCAI** في دراستهم بسبب صلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى¹.

- **التعريف بأداة تقييم الثقافة التنظيمية:** هي أداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية، والتي صممت من قبل الباحثان الأمريكان **Kim S. Camreron & Robert Quinn (1999)**، كإطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية، وتقيس هذه الأداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي:²

- الخصائص المهيمنة (**Characteristic dominant**)
- القيادة التنظيمية (**Organizational Leadership**).
- إدارة العاملين (**Management of employées**).
- التماسك التنظيمي (**Organizational glue**).
- التركيز الاستراتيجي (**Strategic emphases**).
- معايير النجاح (**Criteria of success**).

¹ Igo, Tony & Skitmore, Martin, **Diagnosing The Organizational Culture Of An Australian Engineering Consultancy Using The Competing Values Framework. Construction Innovation**, Journal of QUTe Prints, School of Construction Management and Property Queensland University of Technology Gardens Point Brisbane Q4001 Australia, 2006, p. 08.

² Barbara Fralinger, Valerie Olson, **Organizational Culture At The University Level: A Study using The OCAI Instrument**, Journal of College Teaching & Learning, volume 4, Number 11, November 2007, Sector Hall University, p.7.

وكل أربعة فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة وتمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)، ويجب أن يوزع المحيبي 100 نقطة لهذه الأداة ضمن الجوانب الستة التي تم ذكرها، ويتم تشخيص الثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين أساسيين في ضوء المؤشرات الأساسية للمنظمات الفاعلة، وتعكس هذه المحاور التوتر والتضارب التنافسي الموجود في أي نظام انساني، ووفقا لـ (Cameron & Quinn1999)، فإن المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيشير الى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج أربع أنواع من الثقافات التنظيمية، يمكن توضيحها من خلال الآتي:¹

- ثقافة المجموعة

هي الثقافة التي تتميز بالودية ويشعر الفرد فيها كأنه في عائلة كبيرة، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والاحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه أما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية، والمنظمات التي تركز على ثقافة المجموعة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

- ثقافة الابداع

تمتاز باللامركزية واللامرسمية، أما التركيز التنظيمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والابتكار، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد

¹ Jeff Suderman, Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool For New Team Development, Regent University School of Business & Leadership, Journal Of Practical Consulting, Vol,4 , Iss.1, Fall/Winter 2012, p.p. 52-58.

الجديدة والابتكار، والنمط القيادي هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتحريب والابداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين معا¹.

- ثقافة السوق

تمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس، وتتناها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، وتركز على خارج المنظمة ورسمية ومركزية، وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والانجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق، أن أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجهة نحو الانجاز والنتائج، والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا عوامل تحفيزية للعمل.

- الثقافة الهرمية

بمعنى ثقافة بيروقراطية تمتاز بالرسمية والمركزية، والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، أما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية، والمنظمات الهرمية تشترك بتشابه مع المنظمات البيروقراطية المعقدة. والشكل رقم (11) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية حسب الأداة:

¹ Miller, V, **An examination of contemporary marketing practices used by organizations with different culture types : A test of the convergence theory in the US and Cote d'Ivoire** , Unpublished dissertation : J. Mack Robinson college of business, Georgia University. 2004, p.37.

الشكل رقم (11): القيم المختلفة للثقافة التنظيمية



المصدر: عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد4، 2010، ص.47.

- **تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية:** قبل التطرق الى كيفية تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية لابد من معرفة ما المقصود بها؟ فجوة الثقافة التنظيمية تمثل الاختلاف والتباين بين تقييم الأفراد العاملين للقيم الثقافية السائدة حالياً في المنظمة من جانب، وبين القيم الثقافية المرغوبة والمفضلة مستقبلاً من قبل الأفراد العاملين من جانب آخر، فكلما قل هذا الاختلاف كلما قلت الفجوة الثقافية والعكس صحيح.¹

أما فيما يخص عملية تشخيص الثقافة التنظيمية فهي تنطلق من حقيقة إدارية معروفة تفيد بأن: " ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وبالتالي يمكن تغييره "، وعليه فإن البناء الفكري لمفهوم فجوة الثقافة التنظيمية يقوم على أساس قياس الثقافة التنظيمية في ضوء مفاهيم تحديد القيم والافتراضات السائدة في المنظمة المبحوثة، فالمنظمات المعاصرة تهدف من قشبة تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية الى تحديد المسار المستقبلي الذي يضمن لها إمكانية تغيير ثقافتها التنظيمية حتى تتلاءم مع التطورات

¹ عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد4، 2010، ص.ص. 47-48.

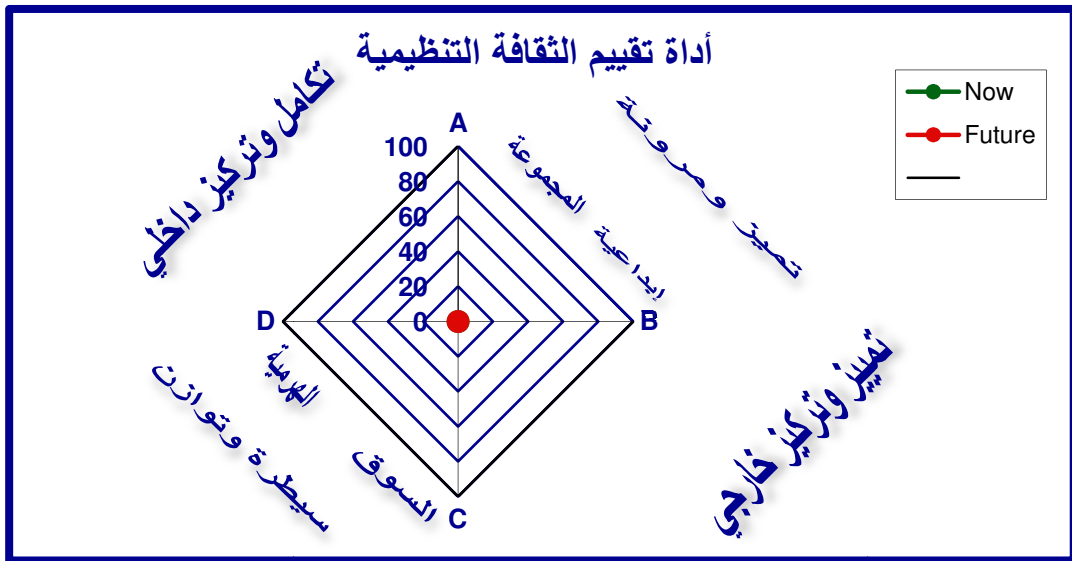
المعاصرة، والدخول في مضمار التنافس في بيئة الأعمال، وضمن هذا الصدد يؤكد **Cameron**, **2004** بأن المنظمات التي تدرك حقيقة أهمية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية بغية تغييرها بما يخدم مستقبل أعمالها يجب أن تقوم بأربع خطوات أساسية:

- **قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة:** تتضمن هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات التطبيقية تتمثل بتحديد مدخل وأداة قياس الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة حالياً وفي ضوء آراء الأفراد العاملين بها والذين يعكسون هذا التوجه الموجود، وفي ضوء استمارة الاستبيان الخاصة بالأداة يقوم المستجيب بتحديد الثقافة المهيمنة داخل المنظمة التي تحدد على رسم بياني في ضوء 100 نقطة يحددها المستجيب. والشكل رقم (12) يقدم مثال افتراضي عن كيفية قياس الثقافة الحالية للمنظمة.

- **قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلاً:** وفقاً لما يوضحه **Cameron, 2004** فمن الناحية التطبيقية فإن الخطوة تعتمد على نفس الأداة التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة لكن الاختلاف يكمن في طريقة طرح السؤال على المستجيب، ففي هذه الحالة يطرح السؤال الآتي على الجيب: إذا كانت منطمتك مستقبلاً في حالة ازدهار وتقدم فحتى تحقق النجاح وخلال مدة خمس سنوات فما هي نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة؟

وبنفس الطريقة يمكن رسم الثقافة التنظيمية المستقبلية للمنظمة على الرسم البياني الذي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): رسم توضيحي لنوع الثقافة التنظيمية حسب أداة التقييم OCAI



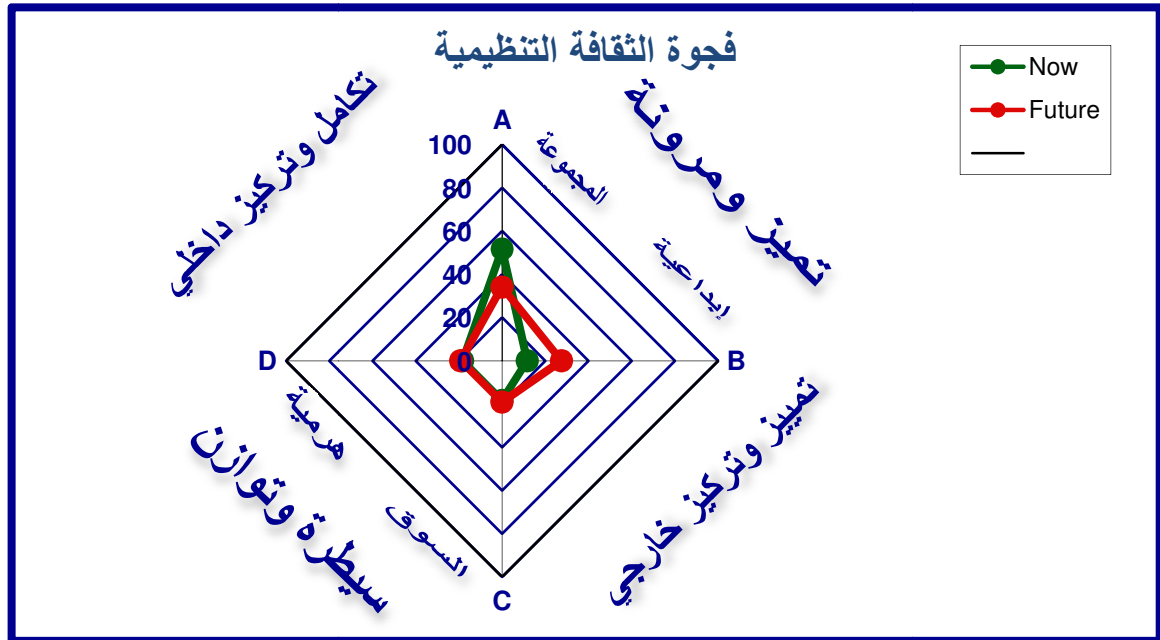
المصدر: من إعداد الباحثة والاستعانة ببرنامج أكسل لأداة تقييم الثقافة التنظيمية الموقع الإلكتروني:

www.ocai-online.com

A: ثقافة المجموعة (30)، B: ثقافة إبداعية (23)، C: ثقافة السوق (29)، D: ثقافة هرمية: (18).

- تحديد فجوة الثقافة التنظيمية: يقصد بها حالة الانحراف والاختلاف بين القيم والافتراضات السائدة حاليا في عمل المنظمة، وبين القيم والافتراضات المرغوبة والمطلوبة مستقبلا للمنظمة حتى تحقق أهدافها الاستراتيجية، فمن الناحية العملية تحدد هذه الفجوة في ضوء الخطوة أ وب، فعندما يتم تحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والعمل على رسمها على نفس المخطط البياني سوف تتمكن من معرفة الفجوة في الثقافة التنظيمية الموجودة، والشكل الموالي يوضح فجوة الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (13): فجوة الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة والاستعانة ببرنامج اكسل لأداة تقييم الثقافة التنظيمية الموقع الالكتروني:

www.ocai-online.com

- عملية تغيير الثقافة التنظيمية: يعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جد تحقيقه وذلك لأن الثقافة التنظيمية مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم والأنماط الشائعة داخل المنظمة والتي من الصعب تعديلها. فقد حدد **Cameron,2004** خطوات للتغيير الثقافي الناجحة وهذه الخطوات تبدأ في العمليات الفردية والتنظيمية والمحادثات واللغة والرموز والقيم والتي في مجموعها تخلق تعامل كبير اتجاه تغيير الثقافة الأساسية في المنظمة¹.

¹عامر علي العطوي، مرجع سابق، ص.14.

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

أصبحت إدارة الجودة الشاملة إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، للرفع من أدائها وتحسين مخرجاتها، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات من جميع جوانبها، لتكون متوافقة مع متطلبات نجاح هذا التطبيق، حيث ان إيجاد ثقافة تنظيمية تتفق وتدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم التحديات، كما أنه عامل في نجاح وفشل تطبيقها، وبالتالي ينبغي أن ينصب اهتمام القيادة في الإدارة على بناء وتكوين ثقافة تنظيمية داعمة وهذا ما سنبينه في هذا المبحث من خلال التطرق الى الإطار القيمي للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الأبعاد التي تتطلبها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة ومتطلباتها

بما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والأفكار التي يعتنقها أفراد المؤسسة، لذا فإن القيم تدفع السلوك، والسلوك يدفع للجودة، حتى يتم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد أن تنتقل المؤسسة من كونها موجهة نحو الربح الى التوجه نحو القيم، ومن ثم تتأسس ما يسمى بثقافة الجودة.

1- ماهية ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أ. مفهوم ثقافة الجودة

بعد استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، كما تم استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية، يمكننا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما، وتأثير كل منهما على الآخر فالثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون حجر الزاوية والأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية عموما والمنظمات الخدمية خصوصا، هذا ومن جهة أخرى قد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق الرئيسة التي تعترض نجاح إدارة الجودة الشاملة، وذلك حين تعارض قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مع الأسس والركائز التي يقوم عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي ومن

أجل إرساء هذا المفهوم في المؤسسة، لابد من الأخذ بعين الاعتبار إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يعبر عنها بعض الباحثين بمصطلح آخر هو ثقافة الجودة¹.

هناك العديد من التعريفات نوجزها فيما يلي:

• يعرفها جوران على أنها " نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة"،² ويقصد بذلك أنها تعبر عن منهج التفكير الذهني والسلوك العملي الخاص بالفرد العامل داخل المؤسسة، والمتعلق بإدراكاته لمفاهيم الجودة وتطبيقه لهذه المفاهيم أثناء ممارسته لمختلف الأنشطة والمهام المتعلقة بعمله.

• حيث عرفها (Rene, 1990) بأنها: ليست عملية ضبط الجودة الشاملة بذاتها، التي تقترح بعض الإجراءات الإدارية والخطط قصيرة المدى، وهي ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط، بل هي طريقة حياة ناجحة من التزام صادق من قبل كل فرد لتوفير خدمة جيدة الى المستفيد، وقيام العمل بشكل متقن وسليم في كل الأوقات، وأنها اقتناع كل فرد بأن الجودة هي الطريق الوحيد لجعل المؤسسة حيوية ومنافسة للآخرين³.

• عرفها، (John, 1999) على أنها: المعتقدات والقيم والاتجاهات والمواقف والسلوكيات الجماعية التي تميز أعضاء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تجعلهم يدركون البيئة الداخلية الايجابية للمؤسسة، والبيئة الخارجية المرتبطة برضا المستفيدين عن أدائهم⁴.

• عرفها (Mantz, 2000) بأنها: عملية تتطلب التزام واسع بالجودة وتحسينها، واقتناع وإيمان من القيادة والعاملين والتعهد الراسخ بفائدة وقيمة الجودة ومضامينها للممارسة⁵.

¹لعمور رميلة، مرجع سابق، ص.11.

²Juran, J,M, and Frank M,G, **Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use**, New York: 3rd edition, Mc G raw-Hill, , no date, P, 158.

³Peter, Newby, **Culture And Quality in Higher Education**, Higher Education Policy, Vol, 12. No.4, 1999..p.261.

⁴Mantz.York, **Developing a Quality Culture in Higher Education, Tertiary Education & Management**. Vol. 6. 2000. p. 22.

⁵Lee, James, **How principal scan build a culture of quality that supports standards of excellence**, National Association of Secondary School Principals, vol .84.Iss.617.2000. p. 20.

مما ذكر نستنتج أنه يمكن اعتبار أن الثقافة الموجهة للجودة هي الثقافة السائدة بين الإدارة والعاملين، والتي تنعكس على تفاعلات الإدارة مع العاملين وتفاعلات العاملين، والتي تتضمن دعم الابتكار والانتماء والالتزام بتقديم الخدمة المميزة للمستخدمين للوصول إلى أعلى مردود من الأداء. وفيما يخص ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي هي عبارة عن جملة من القيم والممارسات والمعتقدات وسلوكيات التي يمارسها العاملون كإدارة للجامعة، والمحاضرين والإداريين في الجامعة، وتفاعلاتهم مع بعض بما فيها الطلبة، والتي تهدف إلى تنمية هذه القيم لتعزيز السلوكيات المنسجمة والمشاركة مع تأكيد الجودة والمؤدية لرضا الفرد والمجتمع من التعليم العالي.

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 تتوفر 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 المستفيد¹.

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

تختلف المنظمات في ثقافتها التنظيمية، حيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، التي تميزها عن غيرها، والتي تشكل انعكاساً لما يحملونه من قيم ومعتقدات وتقاليد عادات كما إن هذه الثقافة توجه تصرفات العاملين باختلاف مستوياتهم وتحدد الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لمهامهم العملية. ويمكن 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"².

¹ حاسم بن حفيان الدوسري، مرجع سابق، ص. 107.

² هيجان عبد الرحمن أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل ومنبع وشركة سابق، مجلة الإدارة العامة، العدد 47، 1994، ص. 431.

يؤكد هيجان أن الثقافة التنظيمية تمثل استراتيجية تغيير جذري تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل، لأنه في ظل ثقافة ثقافة تنظيمية جديدة فإن كل العاملين يحتاجون الى ان يكون لديهم سياسات إدارية ملائمة لأداء أعمالهم، وعلى ذلك فإن المؤسسة في ظل الوضع الجديد تحتاج الى أن تتلخص من الممارسات الإدارية، السابقة وخاصة فيما يتعلق بالتركيز على النفقات والاهتمام بدلا عن ذلك تقديم الخدمة الجيدة.

فالثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية، بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة، هذا التكامل يوحد الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة أو القديمة، أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، وبوجه عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تُخدم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:¹

- جعل لغة الحديث والسلوك داخل منظمة واحدة.
- ربط الجماعات (الأفراد) داخل المؤسسة مع بعضها في نسق وروابط لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المؤسسة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة، تشمل عليها الثقافة التنظيمية.
- تجعل من عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة ومشاركة لدى جميع متخذي القرارات لان الغاية مشتركة بينهم.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

نستنتج أن الثقافة التنظيمية الملائمة للجودة في التعليم هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تعبر عن الأداء الإداري لقيادة التعليم العالي، والذي يتم من خلاله تشجيع منتسبي التعليم العالي على تطوير وتحسين العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم العمل الجماعي، والاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق

¹أمال بابشي، المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 14/13 ديسمبر 2010. ص.08.

رضاهم، بحيث تشكل مختلف هذه الممارسات أساس نشر ثقافة تنظيمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة القديمة (التقليدية) للعمل الى ثقافة تنظيمية تتبع مفاهيم التمييز في الجودة، فالثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة تشمل الجوانب التالية:¹

- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- الإيمان بضرورة الصدق في كافة الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- العمل الجماعي والتخلي عن فكرة العمل الفردي.
- تقبل التغيير والتعامل معه بكل جدية دون مقاومته.
- المسؤولية الاجتماعية يجب ان تقع على كل فرد في المؤسسة دون استثناء.
- المشاركة كأساس للعمل من أجل استثمار الطاقة الذهنية والإبداعية للعاملين، وتوظيف تلك الطاقة بالدراسة والتحليل والبحث عن الحلول للمشاكل وتطوير الخدمات.
- تنمية العلاقات غير الرسمية، فيجب على المؤسسة أن تحرر نفسها من القيود والأنظمة والقواعد.
- النظر لكل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

كما يستخلص كروسبي متطلبات رئيسية لثقافة الجودة الشاملة في:

- التأكيد على أهمية الدور القيادي في إدارة أعمال الجودة.
- تعزيز القيم الأخلاقية تجاه العملاء والمجتمع.
- وضع معايير أداء عالية.
- التأكيد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات.

¹ عمرو وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص.85.

نستنتج أن التحول الى ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة يتطلب دعم من الإدارة العليا والتي تعد هي المسؤولة عن التغيير، ورسم السياسة العامة المناسبة وصياغة الاستراتيجية وتوضيح الرؤية، مع قدرتها على نشر قيم المثابرة والإبداع من خلال تشجيع حرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وخدمة المصالح العامة والمجتمع بصفة عامة.

3- التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تغيير جذري، وتبرز معالم هذا التغيير في عدة جوانب منها التغيير الثقافي، هذا الأخير قد يستغرق فترة زمنية طويلة، بالإضافة الى تكاليف مرتفعة، والاستعانة بالخبراء والاستشاريين الخارجيين وجهد من طرف فريق التغيير، والذي يتولى القيام ببحوث شاملة لحصر الاحتياجات وتحليلها، إضافة الى دراسة أهداف المؤسسة واستراتيجية المرحلة التي تمر بها، وإجراء العديد من الاستقصاءات بغرض تحديد الخطوط العامة لقاعدة الثقافة السائدة، والتحول الى نمط ثقافي جديد.

أ. تحديات التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من التحديات في هذا المجال أبرزها¹:

- إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة يمثل تحديا كبيرا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نشر الوعي بأهمية الجودة ودفع العاملين للتطوير والتحسين المستمرين يتطلب تغيير ثقافة العمل السائدة (التقليدية)، والمتراكمة خلال فترات زمنية مختلفة من حياة المؤسسة.
- ما تتطلبه ثقافة الجودة من الفرد العامل لتحقيق الاندماج الكامل والكلي، يستدعي أن تقوم إدارة المؤسسة بالتحاور والتشاور مع العاملين والاستماع إليهم، وإشراكهم وهذا يأخذ في أغلب الأحيان حيزا معتبرا من الوقت خاصة إذا كانت هناك مقاومة حادة لهذا التغيير.
- عنصر الثقة على مستويات مختلفة بين الأفراد، الإدارة، العملاء، الموردين، المتعاملين... الخ.

ب. مقومات التغيير نحو الجودة الشاملة: يرتبط التغيير نحو الجودة الشاملة بمجموعة من الإجراءات الإدارية الداعمة، ومنها²:

¹ فتيحة بوحرد، مرجع سابق، ص.65.

² المرجع السابق، ص.66.

- تغيير هيكل المكافأة ويعتبر دافعا قويا لتغيير القيم والسلوك عن طريق ربط التغيير المطلوب بنظم المكافآت.

- توضيح السلوك المرغوب فيه في إطار الدور والمهمة المسؤول عنها كل فرد في المؤسسة.

- إبراز الحاجة الى التغيير بمعنى عرض البدائل أمام التوجه الثقافي الجديد.

- التفاعل الايجابي بين أعضاء المؤسسة لنشر ثقافة الجودة، تعزيزها وتوجيهها.

- تعليم وتكوين العاملين لزيادة الكفاءة المطلوبة لتنفيذ الأعمال في إطار ثقافة العمل الجديدة، وتغيير السلوكيات والمعارف باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.

- اعتماد أنظمة اتصال فعالة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التغيير وأهدافه.

المطلب الثاني: الإطار القيمي الملائم لنشر ثقافة الجودة الشاملة

تعتبر القيم ذات أهمية كبيرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل تطبيقي للتغيير والتطوير التنظيمي، ويمكن للإدارة أن تنشر القيم السليمة للتغيير وتدفع العاملين لإحداث التغيير، وذلك من خلال الإطار القيمي الملائم للجودة، ومعرفة مختلف هذه القيم التي يجب على المؤسسة أن تعتنقها، حيث أن وضع هذه القيم يؤدي الى بناء وتطوير ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوجيه وتغيير التوجه الاستراتيجي، وتخفيض حدة مقاومة التغيير، إذ من الضروري توافق سلوك القادة الإداريين مع القيم المشتركة للمنظمة ومحاولة هؤلاء القادة تكييف سلوكياتهم بهدف إحداث تغيير في الثقافة الموجودة وتنمية سلوكياتهم بالأسلوب المقابل للاحتياجات التي تخدمها المؤسسة والرؤية التي تسعى إليها، فالجودة الشاملة ماهي إلا نتيجة ملموسة لمبادئ وقيم واتجاهات الأفراد ككل والتي تعمل على إحداث تكامل للأنماط السلوكية وتوجيهها نحو تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

1- طبيعة القيم التنظيمية وتصنيفاتها

أ. مفهوم القيم التنظيمية

تعد القيم التنظيمية ركيزة أساسية في توجيه السلوك البشري وفي ضبط التوجه الاجتماعي والأداء المؤسسي، حيث تباينت وجهات النظر في تعريف مفهوم القيم بشكل عام، وتعريف القيم التنظيمية بشكل خاص، وذلك نظرا للتباين في الثقافات و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، والحصول الفكري والتربوي للأفراد، نوجز مختلف التعريفات فيما يلي:

- يعرفها مقدم (1994) على أنها: "الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة، والتي يدركها أفرادها ويعبرون عنها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك لأفرادها، وتعتبر أساسية في تحديد الخيارات وصنع القرارات"¹.

- ويشير (Robin Williams) إلى أن " مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور، والعاطفة، فالقيم يعتبرها ويليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم، بل هي في الواقع وراء سلوك"².

- كما يشير (Handel, Libran, 2003) إلى أن القيم هي تصورات فكرية مثالية ومفاهيم هادفة يلتزم ويؤمن بها الأفراد وينتمون إليها لأنها كينونتهم وشخصيتهم وتنعكس في سلوكياتهم³.
بصفة عامة يمكن ان نستخلص أن لمفهوم القيم التنظيمية عدة تعاريف للباحثين كل حسب مجال دراسته كما نوجزه في النقاط التالية:

- للقيم دور في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد بالإضافة الى توافقه مع الجماعات المحيطة به والبيئة التي ينتمي إليها.
- القيم هي الموجه الأساس لأنماط السلوك والتصرفات واتخاذ القرارات، وأنها توفر الأساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات.
- إمكانية التعرف على أنماط القيم من خلال تحديد أنماط السلوك الفردي اتجاه مواقف محددة على ان تكون تلك التصرفات والمواقف نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد.
- القيم تنطوي على أبعاد وجوانب متعددة منها ما هو معرفي وما هو وجداني وما هو سلوكي، وهذه الأبعاد تندرج في قوتها وتأثيرها.

¹ عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 1994، ص.149.

² عبد الله بن أحمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية " دراسة تحليلية"، 2009، على الموقع الالكتروني:

بتاريخ: https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4290527/res%203.doc

.2014/06/11

³Tova Hndel, Dganit G : Lipan, **Getting ready for the future : Assessing and Promoting Graduate Students Organizational Values**, Nurse Education Today, Vol. 23. No. 2003. p.485.

نستنتج التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية على أنها تلك التصورات والاعتقادات والمبادئ والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط ويتبناها كمحددات لسلوكه التنظيمي، وتؤدي دورا استراتيجيا للمنظمة يساعدها على الاستمرار والبقاء.

ب. تصنيفات القيم التنظيمية

لم يتفق المفكرون والباحثون على تصنيف موحد للقيم وبالتالي لن يكون هناك اتفاق على تصنيف القيم التنظيمية، حيث يتم تصنيف القيم في إطار المجال الذي يتم البحث فيه أو من خلال اهتمامات الباحث الفكرية والبحثية، إضافة إلى تأثير تصنيف القيم بطبيعة الثقافة ونوعية الاهتمامات السياسية والاجتماعية، رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، وإن الاختلاف ليس جوهريا، حيث بين المعاينة الأسس التي تم الاعتماد عليها في تصنيف القيم التنظيمية وهي على النحو التالي:¹

- تصنيف القيم على أساس المحتوى: وتنقسم القيم حسب هذا التصنيف الى قيم نظرية، وقيم اقتصادية، وقيم اجتماعية، وقيم سياسية وقيم دينية وقيم جمالية.
- تصنيف على أساس المقصد: حيث تنقسم القيم هنا الى قيم وسائلية أي تعتبر وسائل لغايات أبعد، وقيم غائية أو نهائية.
- تصنيف القيم حسب شدتها: حيث تصنف الى قيم ملزمة، أي ما ينبغي أن تكون عليه، وقيم تفضيلية، حيث يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها ولكن لا يلزمهم بها.
- تصنيف القيم حسب العمومية: تصنف الى قيم عامة يعم انتشارها في المجتمع كله، وقيم خاصة تتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة.
- تصنيف القيم حسب وضوحها: تنقسم حسب هذا الأساس الى قيم ظاهرة أو صريحة، وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك او بالكلام، وقيم ضمنية، وهي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد.
- تصنيف القيم حسب ديمومتها: إذ تصنف هنا الى قيم دائمة وهي التي تدوم لفترة زمنية طويلة، وقيم عابرة وهي التي تزول بسرعة.

¹المعاينة خليل عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2000، ص.187.

بينما قام كل من فرنسيس وودكوك الى تقسيم القيم التنظيمية الى أربعة أبعاد رئيسية يندرج تحتها (12) قيمة فرعية وفقا لما يلي:¹

- **تسيير الإدارة:** ويقصد بها الكيفية التي تتعامل معها إدارة المؤسسة مع قضايا ذات صلة بالنفوذ والقوة، فدور الإدارة محدد بشكل واضح، والقائمون عليها قادرون على القيام بذلك، والقيم التي تتبع لهذه الإدارة هي النفوذ والصفوة والمكافأة.
- **إدارة المهمة:** ويقصد بها كيفية تعامل المؤسسة مع القضايا ذات العلاقة بأداء العمل، وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي الفعالية والكفاية والاقتصاد.
- **إدارة العلاقات:** ويقصد بها كيفية تعامل المؤسسة أو المؤسسة مع القضايا ذات الصلة بالحصول على أفضل إسهام من قبل أفرادها وضمان التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: العدل وفرق العمل الجماعي، والقانون والنظام.
- **إدارة البيئة:** ويقصد بها الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة مع القضايا ذات الصلة بالتنافس في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة والاستفادة منها لصالحها، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي الدفاع والتنافس واستغلال الفرص.

وهناك تصنيف آخر لمقدم قسم فيه القيم التنظيمية الى أربعة أبعاد رئيسية أثناء دراسته التي قدمها لمعرفة علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك وكانت على النحو التالي:²

- **قيم التشجيع:** تركز على الاهتمام بالأفراد من حيث حاجاتهم وأهدافهم وكفاءتهم وكذلك اقتراحاتهم ومواهبهم مثل: الاهتمام بالأفراد الأكفاء، والابتكار والمساواة والإخلاص والتعاون والمكافأة وتشجيع المسؤولية.
- **القيم ذات التوجه نحو الهدف:** هذه القيم تركز على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الجهود في سبيل تطور المؤسسة والاهتمام بسمعتها.

¹ عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية بصفحتها إطارا مرجعيا للسلوك الإداري، الكتاب الوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز، معهد الإدارة العامة، 2004، ص.39.

² عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص.ص.159-160.

• **قيم الانضباط:** تركز هذه القيم على سلوك الانضباط في الحضور والوجود في حالة من النشاط الدائم.

• **قيم النمط الحر:** هذه القيم تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم دون وضع القيود عليهم والسماح لهم بتغيير طرق العمل.

ومن خلال هذه التصنيفات نجد أن جميع هذه التصنيفات تمثل ما يمكن أن يكون مرغوبا ويجب الالتزام به، وما يمكن أن يكون غير مرغوب ويتطلب الابتعاد عنه، إلا أن القيم يبقى لها شروط يجب توفرها، وهي ان يكون:

✓ تناسق بين القيم فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد في المؤسسة.

✓ القيم محدودة وواضحة ومكتوبة..

✓ القيم ثابتة وواقعية يمكن ترجمتها الى الواقع العملي، وتهتم بالأداء وتعزز صاحبه.

✓ القيم جذابة ومقبولة وتجلب الفخر لأفراد المؤسسة.

2- القيم التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب نشر ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع هذا المدخل وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة وتبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني ومشاركة جميع الأفراد، وقيم تدعم عمليات التحسين والنمو والنجاح كما يجب أن تمتلك قيم تسمح لها بالتواصل الجيد ومهارات الاتصال بين أفراد المؤسسة، وعليه يمكن أن نبرز أهم القيم التنظيمية التي يجب أن تتمسك بها المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أ. قيم متعلقة بالجودة:

تؤكد أدبيات الجودة على ضرورة استجابة المؤسسة لحاجات المستفيدين، ويعتبر هذا المطلب واضحا 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 جزء من ثقافة المؤسسة.

فقد أكد بيتر (Peter.1997)¹ أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجز أهدافها في مجال التطوير وضمان الجودة بدون تعزيز قيم المشاركة والالتزام من قبل جميع العاملين، تشخيص المشكلات،

¹Peter, Op. Cit, p .19.

وتحديد مجالات وفرص التغيير، وجعل التغيير عاملاً لتنشيط دافعية العاملين، حيث وجد الباحث أن أهم أسباب فشل أي عملية تحسين للجودة ناتج عن اعتقاد أن الإدارة تبحث عن الأخطاء لديهم، وأن عملية التغيير هي طريق لتبرير العقاب، واعتبار لجان الجودة مضيعة للوقت.

كما يرى صالح مغازي أن لثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ستة قيم أساسية تتمثل في:

- القيمة الأولى: (نحن جميعاً في خدمة المؤسسة الجامعية): لا بد أن تصبح المؤسسة الجامعية مكاناً يشعر فيه الأفراد سواء إداريين، أعضاء هيئة التدريس، طلبة، مسؤولين، عمداء، باحثين،... الخ جزءاً لا يتجزأ منها، والعمل على التطوير الشخصي والجماعي وتكامل الأفراد مع بعضهم البعض.

- القيمة الثانية: (لا رئيس ولا مرؤوس): إن وجود الرؤساء في الجامعة يخلق وجود مرؤوسين والأفراد الذين يفكرون بأنفسهم كزملاء، فإنهم يخلقون الحاجة لزملاء سواء للمساعدة أو لتلبية حاجات أخرى، وهذا هو منطق هذه القيمة التي تنسجم مع القيمة السابقة في تنشيط ثقافة يعمل فيها الناس لمصلحة أي فرد، وتوحي هذه القيمة للأفراد بأهمية العمل الجماعي وتأكيد وحدة الهدف.

- القيمة الثالثة: أهمية الاتصال النزيه بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية والذي يقود الى فهم ما هو المطلوب وكيفية القيام به.

- القيمة الرابعة: التعاطف بمعنى رؤية الآخرين بمنظار آخر والتقدير والشعور بمشاكلهم وقدراتهم، وهو سلوك واقعي ومنطقي يشعر فيه الفرد بالمشاركة الوجدانية وتزداد قدراته على التواصل، بالإضافة الى عنصر الإنصات الذي يقترن بالتعاطف حتى نتمكن من معرفة ما يدور بذهنهم، وبذلك يتيسر خلق ثقافة يفهم فيها الأفراد أن الاتصال الواضح ضرورة للعمل بطريقة أفضل.

- القيمة الخامسة: أي فرد يمكنه الحصول على المعلومات حول كل العمليات والأنشطة، والغرض من هذه القيمة هو العمل على تشجيع القرارات المبنية على معلومات منطقية ومكتملة، حيث يعني الحصول على معلومات محدودة سوف يؤدي الى اتخاذ قرارات تقديرية، مما قد يلحق الضرر بالمؤسسة، ولذا فإن نشر القيمة الثقافية يجعل من الحصول الكلي على المعلومات هو الأمر السائد بالمؤسسة.

- **القيمة السادسة:** التركيز على العمليات بمعنى ذلك أن المؤسسة التعليمية مثلها مثل مختلف المؤسسات تحدث فيها عمليات لتحويل المدخلات الى مخرجات، فالعمليات تمثل أحد القيم التي تساعد الفرد على إدراك أهمية عمل الفريق والتعاون المتكامل بينهم، وتؤكد هذه القيمة على ضرورة استخدام الأدوات التي تجعل من الإدارة أكثر كفاءة وفعالية، واستخدام أدوات الجودة لقياس مستوى الأداء، كما تركز على التحسين المستمر.

- **القيمة السابعة:** ليس في العمل نجاح أو فشل هناك تجارب نتعلم منها، ففي هذه القيمة ينظر لخبرة النجاح على أنها مرتبطة بتكوين علاقة منفعية متبادلة بين المؤسسة وعملائها، وعلى العكس في حالة الفشل فتكون العلاقة غير مصلحية، ففي كلتا الحالتين تتوفر هناك فرصة للتعلم. فالنظرة لتلك التجارب نظرة تمنع لرسم الطريق الذي يضيف قيمة للأشياء ويعمل على تحسين العملية.

ب. 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.

ج. 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 و السماح له بالمشاركة في التغيير الوظيفي والإدخال التكنولوجي وذلك ما يسمح له بتحسين مهاراته وتنمية قدراته مما يجعله فردا مبدعا.

د. 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، وأيا كانت وسيلة

الاتصال داخل المنظومة الإدارية يجب ان يكون موجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها.

هـ. 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

إن معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية التي تسود مؤسسات التعليم العالي هو المطلب الوحيد الذي من خلاله يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التعرف على مدى توفر مقومات الثقافة التنظيمية قبل الشروع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة النواحي الايجابية الدافعة والسلبية المعيقة لذلك، وبالتالي يتوافر لدى هذه المؤسسات المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعين أن تكون عليه البيئة والثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات تطبيق هذه الإدارة ومسببات النجاح، دون إغفال المشكلات أو التحديات التي يمكن أن تقف في مواجهة تطبيقها.

وفي هذا الإطار تم الاعتماد على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال دراسة (Schwartz H. & Davis) والتي تعتبر من أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات ، والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

1- البعد الخاص بالقيادة والهيكل التنظيمية

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.

يعتبر التزام الإدارة العليا بجودة التعليم مطلب أساسي لمؤسسات التعليم العالي، فالسلوك اليومي لقائد الإدارة العليا دليل مهم جدا للآخرين وهذا لقيمة وأهمية تحسين الأداء والالتزام بمبادئ الجودة بالنسبة لهم، والدعم والمشاركة في أهم الممارسات الواجبة على الإدارة أن تقوم بها، كما يجب على الإدارة العليا توجيه أنشطة الجودة، ويمكن توضيح مختلف المهام التي يجب أن يقوم بها قائد الإدارة العليا لتدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد والتي تتمثل بيانا لا حصرا في:¹

- توفير واعتماد المخصصات المالية اللازمة لإدارة الجودة
- توفير الوقت اللازم لتطبيقها
- التدريب والتعلم إلزامي للجميع
- تأمين وتوفير الخدمات الاستشارية الخارجية للجودة
- الانتساب الى جمعيات وهيئات محلية ودولية مختصة في الجودة
- مراجعة نظام ولوائح المكافآت والأجور بالجامعة
- الاتصال المباشر مع الطلاب
- اعتماد أفكار ومقترحات مشاريع تحسين الجودة

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 أي العوامل السوسيو مهنية من جهة أخرى، كل هذا يساهم في زيادة دافعية الإنجاز وتقوية سلوك الانضباط والرفع من درجة الوعي.

كما يعتبر هذا البعد الخاص بالهياكل والنظم أحد الجوانب الرئيسية التي تصف الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وهو يتعلق بعملية الاتصال والعمل الجماعي وتوزيع المهام والتدريب والتعليم واستقرار الهدف ومراقبة التقدم.

¹ سيف الدين الياس حمدتو أرباب علي، دور القيادات الإدارية العليا بالتعليم العالي في تطبيق نظم الجودة" دراسة تطبيقية على إدارة الجودة جامعة شندي - السودان- ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي (IACQA'2012) أيام 10-12/05/2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص.ص.309-310.

وفيما يلي عرض لمختلف هذه العناصر:

ج. الاتصال: يهتم هذا العنصر بشكل الاتصال الذي يتم داخل الجامعات ومدى كفايته وفعاليتها، فإذا كانت إدارة الجامعة تنظر الى الاتصال على انه مجرد تعليمات وتأكيدات تصدر في صورة رسمية، وأن عملية تبادل المعلومات بالجامعة محددة، وإن وجدت فإنها تكون من أعلى الى 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 الى حدوث عملية الاتصال، فحسب بل تتعدى ذلك كله لتصل الى 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 أمثراً تهيئاً لتقبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فهناك كليات تحاول الإدارة بها أن تخلق جو للتنافس بين العاملين فيها سواء عن طريق الترقية والعلاوات والمناصب، كما أن العمل الجماعي يجب أن يتصف بالمواصفات التالية:¹

- التعهد بنجاح المجموعة والالتزام بالأهداف المشتركة كما لا بد أن يخلق أعضاء المجموعة بيئة جماعية يستطيعون من خلالها الإنتاج أكثر من الأفراد، فالمجموعة المتعاونة والإيجابية تستخرج أفضل ما في كل عضو مما يساعد ليس على تحقيق الهدف الأساسي فحسب وإنما على تحقيقه على مستوى عالي من الإبداع والجمال، فكل فرد يعزز ويشجع الفرد الآخر على المشاركة والتعلم والتفاعل.
- أن يكون الفرد قادر على مناقشة القضايا بانفتاح مع أعضاء الفريق، صادق، أهل للثقة، متعاون وملتمزم بروح الجماعة، وقادر على العمل بفاعلية مع أعضاء الفريق الآخرين.
- التغذية الراجعة الايجابية والتواصل المفتوح: يجب أن يستمع الفرد لاهتمامات واحتياجات أعضاء الفريق باهتمام و يقيم مشاركتهم ويتفاعل معها مما يخلق بيئة عمل فعالة، كما يجب أن يكون أعضاء الفريق مستعدين لتقديم النقد البناء وتقبله وتزويد الأعضاء الآخرين بالتغذية الراجعة.

¹ بينا تاريكون، لوب لوكا، العمل الجماعي الناجح: دراسة حالة، مدونة التطوير الجامعي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على الموقع الإلكتروني: <http://www.dueimsiu.com> يوم: 2014/08/15.

- التشكيل الجيد للفريق: وهو من أهم العوامل المؤثرة على العمل الجماعي الناجح، فلا بد لكل عضو في المجموعة أن يعرف دوره ويفهم ما المتوقع منه بالتحديد ، وما الجزء المسئول عنه في المشروع.

- الالتزام بالمسؤوليات و الحرص على سير عمليات العمل الجماعي واحترام القيادة.

فكل هذه المواصفات التي تحث على التعاون وروح الفريق لها الأثر الكبير على الانفتاح والاحترام المتبادل وشحن الهمم للتحسين والابتكار وخلق الانتماء وانضمام الفرد في المجموعة وهذه هي الثقافة التنظيمية التي تنشدها إدارة الجودة الشاملة.

- التدريب والتعليم: من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو أهم مورد لتحقيق تلك الإدارة، ولذلك فمن بين عناصر الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قناعة الإدارة بأهمية التدريب المستمر وأنه استثمار طويل الأجل وإضافة حقيقية لمهارة وخبرة العاملين.

أما فيما يخص التعليم لا بد للعاملين مواصلة تعليمهم من أجل تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، ولذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتصف كما وسبق وذكرناه في بعد القيادة أن تكون لها رؤية بعيدة وأن تدرك قيمة التعليم للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية لكل فرد يعمل لديها.

2- البعد الخاص بالتحسين المستمر: يعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح الجودة الشاملة في معظم المنظمات الإنتاجية والخدمية بما فيها مؤسسات التعليم العالي التي تسعى الى التحسين، لأنه يساهم بشكل فعال يجعل 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. فقد قدم (Langford) نموذجاً معدلاً للتحسين المستمر للتعليم العالي تضمن ما يأتي:¹

- العمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين مستوى الطلاب والخدمات المقدمة لهم.
- العمل على تكييف الفلسفة الجديدة والتكيف معها، وعلى مواجهة التحديات كما يجب على أعضاء الإدارة التعرف على مسؤولياتهم وإجراء التغيير المطلوب.
- السعي الى إلغاء نظام الدرجات والتأثيرات الضارة الناجمة في تصنيف الأفراد.

¹ عمر وصفي عقلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر "، مرجع سابق، ص.122.

- التعاون مع المنظمات التعليمية الأجنبية.
- البدء بعملية التحسين المستمر والدائم لنظام تحسين أوضاع الطلاب والخدمات المقدمة لهم.
- العمل على تدريب كل من الطلاب والأساتذة، والعاملين الفنيين والإداريين وتعليمهم على الوفاء بمسئوليات الوظيفة.
- تقليل الخوف كي يتسنى لكل فرد أن يعمل بفعالية في منظمته والعمل على توفير البيئة التي تشجع على الحوار وإبداء الرأي ومشاركة الآخرين في قرار المؤسسة، أي العمل على تأكيد مبدأ الديمقراطية والشفافية في الإدارة.
- العمل على إزالة العراقيل والحواجز بين الأقسام والعمل بروح الفريق.
- كما تتمثل مبادئ التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي ب:
 - خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب الاستمرار في العمل.
 - بناء الصدق والاحترام بين الأساتذة والطلبة.
 - استمرارية التحسين للأساتذة من خلال الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال الاختصاص، بالإضافة الى الإنتاج العلمي والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، وللطلبة عدم الاعتماد كلياً على المحاضرات والكتب المنهجية فقط، وإنما مراجعة المكتبات.
 - التحسين عملية شاملة لان الجودة لا تتجزأ وبالتالي فهي تشمل على عناصر المدخلات، وعمليات تحويل المدخلات الى مخرجات.
 - العمل الجماعي والمشاركة لأن التحسين مسؤولية الجميع.
 - العمل على تحسين المناهج والكتب المقررة وبصورة مستمرة لمواكبة التطور الحاصل في الجامعات المتقدمة.

نستنتج أن التحسين المستمر للعملية التعليمية يتطلب مساهمة جميع العاملين فيها ويشمل جميع عناصرها من الإدارة الجامعية والهيئة التدريسية والطلبة وتحديد المناهج والمقررات الدراسية والأساليب التدريسية.

3- البعد الخاص بالتقويم الجامعي: يتضمن هذا البعد عدداً 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. وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية منها:¹

- تحسين مستوى أداء الأستاذ من خلال الاستناد إلى المعلومات التي يوفرها التقويم.
- التحقق من ان متطلبات واحتياجات الجهات ذات العلاقة بالتعليم (طالب، أسرة، مجتمع) قد تحققت.
- التواصل مع القيم التعليمية، فالتقويم الداخلي يحدد المعايير والأهداف ومستويات الانجاز المتوقع تحقيقها.
- المساءلة من خلال التقويم الداخلي النهائي.
- جمع المؤشرات التعليمية عن النظام التعليمي بشكل شامل.
- تحديد المشكلات التي تعترض تحقيق جودة عملية التعليم ومخرجاتها.
- توفير المبررات للموارد المالية والبشرية المكرسة للتعليم.
- توفير تغذية راجعة لتحسين مستوى عملية التعليم.
- كما أن عملية التقويم تستخدم في المجالات التالية:
- تقويم عمل الأستاذ والمناهج وما يتصل بها من معرفة وطرق ووسائل التعليم.
- تقويم الكفاءة الإدارية وما يرتبط بها من تشريعات.
- تقويم الكفاءة الخارجية للتعليم، وخاصة العلاقات التي تربط التعليم بالعمل.
- تقويم الخطط التعليمية وما يتبعها من برامج.
- تقويم الاستراتيجية التعليمية وعلاقة الأستاذ بالمجتمع وغيرها.

4- 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 الى إيصال هذه

¹إلهام يحيوي، بركة مشنان، التقويم الداخلي آلية لتفعيل تطبيق متطلبات ضمان الجودة في الجامعة " دراسة حالة جامعة باتنة"، الملتقى الدولي حول معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، يومي: 29/30 أكتوبر 2013، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص.19.

الخدمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، والمسؤولية تقع هنا على جميع العاملين، فهم بالضرورة يجب أن يكونوا مبدعين، وأن يراعوا القواعد والمعايير في العمل السليم¹.

فقد أجريت العديد من الدراسات حول ثقافة الابتكار توصلت الى 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 احتمالاً للحدوث في حالة مكافأة السلوك والابتكار بالدعم المالي والمعنوي.

¹Vicki, Williamson, **Innovation and change in professional practice : a case study**, Ph.D. Dissertation, Curtin University of Technology, Perth.Australia.1999. p. 41.

خلاصة الفصل الثاني

نستخلص مما سبق أن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين، وهذا يرجع لأهميتها في بناء استراتيجيات المؤسسة، كما تعتبر إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد في بناء الهياكل التنظيمية وتشكيل اتجاهات العاملين ومواقفهم، مما يجعلها تعد إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا.

ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية الايجابية، عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة تتطلب تقييم وتشخيص للثقافة التنظيمية من أجل إحداث التغيير المناسب لتكييف الثقافة التنظيمية السائدة حتى تتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، فالتغيير يعتبر حجر الزاوية أو القاعدة، والذي يكون من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، الدوافع والقيم والسلوكيات. كما أن التحول الى ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي يتطلب دعم من الإدارة العليا والتي تعد هي المسؤولة عن التغيير، ورسم السياسة العامة المناسبة وصياغة الاستراتيجية وتوضيح الرؤية، مع قدرتها على نشر قيم المثابرة والإبداع من خلال تشجيع حرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وخدمة المصالح العامة والمجتمع بصفة عامة.

الفصل الثالث:

واقع اصلاح التعليم العالي

في الجزائر لتطبيق نظام ضمان

الجودة

تمهيد:

يؤدي التعليم العالي دورا هاما في تطوير المجتمع وتنميته، وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة، هذا ما جعل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية البحث عن جودة التعليم العالي بإدخال إصلاحات شاملة، فمن خلال تشخيص لوضعية التعليم العالي، وبالنظر لحجم الاختلالات الموجودة فيه، شرع التعليم العالي الى تطبيق نظام ل م د الذي يسمح باندماج الجامعات الجزائرية في المحيط الدولي والأوروبي.

يتناول هذا الفصل مسار التعليم العالي الجزائري ومعرفة وضعيته وتطبيقه لنظام ل م د مبرزين أهم التحديات والصعوبات التي تواجه هذا الإصلاح، كما سيتم توضيح آفاق الجامعة الجزائرية ومساعدتها لتطبيق مشروع نظام ضمان جودة التعليم العالي.

المبحث الأول: واقع التعليم العالي في الجزائر

المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

في هذا المطلب سيتم التطرق الى مفهوم التعليم العالي وأهميته ومهام مؤسساته.

1- مفهوم التعليم العالي

يقصد بالتعليم العالي كمفهوم "كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"¹.

وقد جاء في الجريدة الرسمية وفقا للقانون 99-05 في المادة الثانية بأنه "كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة"².

كما يمكن اعتبار التعليم العالي مجتمع علمي يهتم بالبحث عن الحقيقة من أجل خدمة المجتمع، ويستمد نشاطه من العنصر البشري الذي يملك كفاءات عالية للأداء الجيد من أجل تقديم الخدمات المتنوعة باستعمال العلوم والتكنولوجيا"³.

يمكن أن نقول أن التعليم العالي لم يعد تلك الخدمة التي تقدم للأفراد، بل أضحي اقتصادا صناعته العملية التعليمية وقطاعه الإنتاج الفكري، ووظيفته الرئيسية نشر الموجود من المعرفة ومحاوله تطويرها وصناعة التعليم تختلف في طبيعتها عن الصناعات الأخرى فيما يلي:

- لا يباع إنتاج صناعة التعليم العالي مباشرة كإنتاج الصناعات الاستهلاكية.
- الدورة الانتاجية في التعليم أطول بكثير منها في الصناعات الأخرى.
- ليس من أهدافها تحقيق أقصى قدر من الأرباح.

¹ UNESCO, conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, paris : déclaration mondial sur l'enseignement supérieur pour le 21^e siècle, vision et action, 5-6/10/1998), P.1. Au site web www.unesco.org, date de consultation : 2/2/2014.

² الجريدة الرسمية، العدد 24، القانون رقم 99-05 المؤرخ 4 افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ص.5.

³ منى لعمور، سامية قارة، تحديات الجامعة الجزائرية في ظل نظام ل م د، الملتقى الوطني الثاني حول إشكالية التقييم وأساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل م د، أيام 7-8 ماي 2013، جامعة ورقلة، ص.511.

2- أهمية التعليم العالي

تمثل دراسة التعليم ولاسيما التعليم العالي أهمية بالغة في معرفة حياة المجتمعات من حيث تقدمها ودرجة الوعي والرقي والتحضر فيها، كما تكشف عن واقع الديمقراطية وحقوق الإنسان والتسامح، ليس كمنهاج وبرامج بالمؤسسات التربوية فحسب، وإنما كذلك وبالأساس ضمن علاقات الناس فيما بينهم داخل وخارج هذه المؤسسات، كما تبين القوى السياسية والاجتماعية والثقافية بالمجتمع التي تسهم في إعداد وأداء سياسة التعليم العالي، وتكشف في الوقت ذاته عن درجة الانفصال من عدمها بين المجتمع والتعليم العالي على الأصعدة الفكرية والثقافية والسوسيو اقتصادية وفي العلاقات مع الخارج فضلا عن اتجاهات الأسرة الجامعية، كما أن التعليم العالي والبحث العلمي يعد من القطاعات الاستراتيجية الأولى وأهمها على الإطلاق في سياسات الدول الحية، لهذا تعمل مختلف الحكومات على تطويره باستمرار في ظل مراقبة شديدة لما توصلت إليه مختلف الدول عبر العالم من تقدم وتطور في هذا القطاع، أما المجتمعات التي لا تعطي أهمية لهذا الموضوع فلا يمكن أن تسير التطور ولكن ستظل رهينة المجتمعات المتعلمة، تلك المجتمعات التي تبحث باستمرار عن بديل أفضل لواقعها عبر تطوير العلوم والمعارف وتوظيف الاختراعات بغاية ترقية الإنسان والمجتمع والدولة¹.

3- مهام مؤسسات التعليم العالي

تؤدي مؤسسات التعليم العالي عدة مهام ووظائف أساسية متكاملة يمكن إيجازها في الآتي:²

- إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقع سوق العمل لبدء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها.
- القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها.
- المشاركة في تقدم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تؤدي الى التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

¹ محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، بيروت: دار الجيل للنشر والتوزيع، 2000، ص.10.

² صباح غربي، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص. 52.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- المشاركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي ومراحل التعليم العام من جهة، وبين التعليم الفني والتكنولوجي من جهة أخرى وذلك بهدف الوصول الى توازن مرن مناسب بين مدخلات مراحل التعليم المختلفة ومخرجاتها.

- المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات، بما يتناسب وطموحات التنمية في المجتمع، وزيادة قدرة التعليم على تغيير القيم والعادات غير المرغوب فيها، لخدمة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات الإدارية والقضاء على البطالة.

- تنمية أنماط التعبير والتفكير وتنوعها لدى الأفراد، بما يحقق اتصالهم بجذورهم الثقافية وانتمائهم.

- انفتاح التعليم على العالم الخارجي واهتمامه بشؤون القضايا الدولية، لتعميق التفاهم والحوار مع شعوب العالم.

وهناك من يرى أنه لا بد أن يكون للتعليم العالي الدور في معرفة حاجات المجتمع وتطلعاته لتحديد المناهج التي يجب أن يتبعها نظام التعليم العالي لإحداث الموازنة بين التغيرات الاقتصادية السريعة وما يقابلها من تغيرات اجتماعية، ولذلك لا تقتصر وظائف الجامعة على التدريب وإعداد الكفاءات البشرية المتخصصة فقط، بل تعددت وأصبح من أهم وظائف ومهام الجامعة في العصر الحالي ما يلي:¹

- **مهام الإعداد والتأهيل والتدريب:** والتي تتم من خلال:

من خلال التركيز على مضامين برامج التعليم ومنهجياته ومقارباته وممارساته ووسائل نقل المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من معارف ومهارات واتجاهات تتيح لهم الانخراط والمشاركة الفعالة في المجتمع والعمل على تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع والكون.
- تعزيز العلاقات بين المحيط الأكاديمي وعالم التشغيل، وإنشاء شراكات مع مختلف القطاعات وتحليل احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص.ص. 140-141.

- مهام البحث العلمي: والتي تتمثل في:

- تنشيط البحث العلمي ولاسيما في الميادين التطبيقية وكشف أسرار العلم وتفسير نتائج البحوث العلمي ونشرها بما يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعميقها وتوسيع نطاقها لتوفير قاعدة علمية لاتخاذ القرار.

- ضمان الإعداد والتدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا.
- تعزيز نشر المعارف في جميع المجالات، والاعتراف بالبحرث الأكاديمية ولاسيما حرية البحث والنشر.

- مهام خدمة المجتمع: تتمثل في:

- حماية التراث الإنساني والحفاظ على نتاج الفكر البشري، والمساهمة في الحفاظ على قيم المجتمع وتعزيزها.

- المساهمة في فهم الثقافات المحلية والإقليمية والدولية والتاريخية وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي.
- التحليل المستمر للميول السياسي والاقتصادي والاجتماعي بهدف تمكين المجتمع من معالجة مشاكله.

- نشر القيام المتفق عليها عالميا وأهمها: السلام، العدالة، المساواة، التضامن وحقوق الإنسان.
- تزويد المجتمع بالإطارات المؤهلة والمتخصصة وتعليم المهن الراقية كالتب، الصيدلة والمحامة.

نستطيع القول أن الرسالة الجامعية إنمائية حضارية، لها دور في القيام بالأبحاث العلمية في مختلف فروع المعرفة وتنقسم البحوث الأكاديمية إلى ثلاث أنواع:

- البحوث الجامعية: تقرير، مقالة، بحث ومشروع.
- بحوث الدراسات العليا: ماستر، ماجستير ودكتوراه.
- البحوث الأكاديمية المتخصصة: ويقوم بها الأساتذة الجامعيون في إطار الجامعة ومخابر البحث وفي كثير من الدول يتم توجيه الأبحاث الأكاديمية لتساير متطلبات المجتمع وحاجاته الاقتصادية والاجتماعية.

نستنتج أن التعليم العالي المطلوب هو تعليم شامل وتخصصي في نفس الوقت ولقد نجحت العديد من دول العالم الثالث في ربط التعليم العالي بمتطلبات التنمية القوية، فلم تعد قوة الأمم تقاس بمساحة أراضيها أو بما تملكه من جيوش أو بعدد سكانها أو بما تملكه من ثروات طبيعية، ولكنها

أصبحت اليوم بما تملكه من معرفة متطورة متقدمة وثورة بشرية متعلمة قادرة على الإنتاج والإبداع وتحقيق أفضل معدلات التنمية البشرية الراقية.

المطلب الثاني: مسار تطور التعليم العالي وأنواع مؤسساته في الجزائر

1- مسار تطور التعليم العالي في الجزائر

إن تطور التعليم العالي وخصوصا التعليم العالي في الجزائر مر بمراحل تاريخية هامة، تبعا لمختلف البرامج التنموية الاقتصادية والاجتماعية المسطرة منذ الحصول على الاستقلال المعلن عنه سنة 1962. ويمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور نظام التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال إلى أربع مراحل نستعرض أهم حيثياتها فيما يلي:¹

- المرحلة الأولى 1962-1969: يعود نظام التعليم العالي في الجزائر إلى العهد الاستعماري، حيث أنشأت بالجزائر في عام 1879م مدارس للحقوق، العلوم، الآداب والطب، وأعطى لتجميع المدارس في عام 1909 م اسم جامعة الجزائر والتي تعد أول جامعة في الوطن العربي، وقد كانت نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية، ولم تعرف الجزائر نظاما جامعيًا خاصًا بالجزائريين إلا بعد الاستقلال. وقد امتدت المرحلة الأولى من سنة 1962م إلى غاية سنة 1969م وهو تاريخ إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، حيث شهدت هذه المرحلة تطورا في عدد الطلاب من 2176 طالب إلى 9416 طالب وفتح جامعات جديدة في المدن الكبرى، غير أنّ الجامعات الجزائرية بقيت تسير بالأسلوب نفسه الذي تركه الاستعمار وهذا من حيث البرامج التعليمية وهيئة التدريس وأنظمة الامتحانات والشهادات. وفي أواخر هذه المرحلة، كان عدد الطلبة الذين تمكنوا من الحصول على شهادة ضئيلا قدر بـ20% من مجموع الطلبة الملتحقين بالجامعة، ويعود السبب في هذا إلى عدم تلائم المحتوى التكويني والخصوصيات العامة التي تميز المجتمع الجزائري.

أما البحث العلمي في الجزائر في هذه المرحلة فلم يحظى بالاهتمام من قبل الدولة، لذا لم يسجل أي نشاط يذكر.

¹ صليحة رقاد ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 2014-2015، ص. 173.

- المرحلة الثانية 1970-1977: قامت الدولة الجزائرية خلال هذه المرحلة بالعديد من الإصلاحات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فأعدت المخطط الرباعي الأول (1970-1973) الذي سلط الضوء على تكوين وتخرج أقصى حد من الإطارات الوطنية وبأقل تكلفة وتوجيهها إلى الفروع التي تلي احتياجات التنمية؛ أما المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) فقد حدد بطريقة أوضح الأهداف المراد تحقيقها ومدى تكيفها مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية. وقد تمّ في هذه المرحلة إعادة النظر والتفكير في محتوى نظام التعليم العالي فترسخت فكرة إصلاح قطاع التعليم العالي الذي أعلن عنه رسميا في شهر جويلية 1971 للأسباب التالية:

- زيادة عدد الطلبة وضعف هياكل الاستقبال.
 - بعض الشهادات لم تجد لها مكانا في سوق العمل.
 - الطرق البيداغوجية لم تواكب التغيرات السوسيو-ثقافية المحدثة من طرفا المحيط التقني.
 - غياب الاستمرارية بين التعليم الثانوي والتعليم العالي.
- ومن أهم أهداف هذا الإصلاح نذكر:

- التعريب.
- ديمقراطية التعليم.
- تكوين أعضاء هيئة تدريس جزائريين لاستخلاف الأساتذة الأجانب (الجزارة).
- إعادة توجيه محتويات التعليم والتكوين وفقا لسياسة التوظيف وسياسة التنمية.
- تدعيم الاتجاه العلمي والتقني لتوفي الكفاءات المرتبطة بهذا المجال.
- تخرج أقصى ما يمكن من الإطارات الوطنية.

غير أن النتائج السلبية لهذا الإصلاح فاقت النتائج الايجابية خاصة فيما يتعلق بتدهور المستوى التعليمي للحاصلين على الشهادة ومغادرة الكفاءات الأجنبية مع سياسات التوظيف العشوائية لسد الفراغ. وتعزى هذه السلبيات في الإصلاح إلى عدة أسباب نذكر من أهمها:¹

- قرار الإصلاح قرار سياسي أكثر منها اقتصادي.
- عدم تهيئة الطلبة والأساتذة لهذا التغيير.
- عدم تحديد الوسائل التقنية والبيداغوجية التي تساعد على تحقيق هذا الإصلاح.

¹صليحة رقاد ، مرجع سابق، ص.175.

• القيام بإصلاح التعليم العالي دون إصلاح النظام التربوي.

أما البحث العلمي في هذه المرحلة فقد لقي نوعا من الاهتمام، حيث أصبحت وزارة التعليم العالي تدعى لأول مرة سنة 1971م وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما إنشاء هيئات وطنية ترعى البحث العلمي منها المجلس المؤقت للبحث العلمي سنة 1972م، تليه الهيئة الوطنية للبحث العلمي ومراكز البحث التابعة لها في فروع التكنولوجيا النووية والاقتصاد والفلك وغيره.

- المرحلة الثالثة 1977-2003: بعد عملية التقييم التربوي في نهاية كل مخطط تنموي في الجزائر تم التأكيد على الاستمرار في سياسة الإصلاح المقررة خلال المراحل التخطيطية السابقة، ف جاء المخطط الخماسي الأول (1980-1984) والمخطط الخماسي الثاني (1985-1988) لتدعيم إصلاح التعليم العالي وتجسيد أكثر لديمقراطية التعليم، والجزارة والتعريب وتحقيق التوازن الجهوي وذلك من خلال توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يتطلبها سوق العمل، كالتخصصات التكنولوجية والعلمية. وأهم ما ميز هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية سنة 1984، بهدف تخطيط التعليم العالي إلى آفاق سنة 2000.

في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة. حيث أنها عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل تلبيتها، وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل كالتخصصات التقنية، والتقليل من التوجيه إلى بعض التخصصات كالحقوق والطب، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة. ونتيجة لتدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية خلال فترة التسعينات من القرن الماضي فشلت كل المبادرات الوزارية في هذه الفترة للنهوض بالتعليم العالي والحد من البيروقراطية المركزية (مشروع استقلال الجامعات سنة 1989) وتدهور نوعية مخرجات التعليم العالي. وفي نهاية التسعينات من القرن الماضي، عرفت الدولة نوعا من الاستقرار في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فشرعت في وضع مخطط تنموي خماسي 1998-2002 لتصحيح الأخطاء. كما تم إصدار القانون رقم 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي والذي يهدف إلى:¹

¹ حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009-2010، ص.73.

• جعل الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني من أجل تجنب التصلب الناجم عن اعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع اداري؛ كما تم إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات وإنشاء جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.

• رفع نوعية التعليم والتكوين عن طريق تعزيز البحث العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات.
• توفير وسائل الاتصال ومد شبكة الانترنت قصد رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني للطلبة والأساتذة.

• تكريس الاستقلالية المالية وفرض المراقبة البعدية للمؤسسات التعليمية العالي حول الانجازات التي توصلت إليها ومدى جدوى المبالغ المنفقة على مشاريع البحث العلمي.

أما البحث العلمي في هذه المرحلة فقد عرف خطوات صححت مساره ودعمت تطويره، حيث صدرت بعض النصوص التشريعية التي هيكلت البحث العلمي وقننته، نذكر من بينها اصدار قوانين ومراسيم خلال سنتي 1995 و1998 تنص على انشاء الوكالة الوطنية لتطوير البحث في مجال الصحة والوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي والوكالة الوطنية لتأمين نتائج البحث والتطوير. كما توج البحث العلمي بإصدار القانون التوجيهي لسنة 1998 الذي يمثل الجهاز القانوني الجديد الذي يرسم الملمح العام للبحث العلمي في الجزائر. وقد قامت الدولة برفع ميزانية البحث العلمي من 0.75 من الناتج المحلي الاجمالي سنة 1999 إلى سنة 2002. وعلى الرغم مما حققته الإصلاحات من نتائج ايجابية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إلا أن منظومة التعليم العالي بقيت تميزها جملة من الاختلالات والنقائص سواء من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات أو من الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطلاب، خاصة في المجالات التالية:

- مجال الاستقبال والتوجيه وانتقال الطلبة:

• يعتمد الالتحاق بالجامعة على نظام توجيه مركزي تسبب في خيبة أمل الكثير وأدى إلى انسدادات تجسدت من خلال نسبة عالية من الرسوب.

• نمط انتقال سنوي صعب يفتقر إلى المرونة زادت من حدته الآثار السلبية لإعادة التوجيه التي عادة ما تنتهي هي الأخرى بالرسوب مما أدى إلى مكوث الطلبة في الجامعة مدة طويلة.

• عروض التكوين عند التسجيل بالجامعة لا تتناسب مع شعب البكالوريا.

- مجال الهيكلية وتسيير التعليم:

- يتميز بمسارات تكوينية مغلقة وأحادية الاختصاص.
- ضعف نظام التقييم وحجم ساعي مثقل ودورات امتحان مضاعفة تعرقل الجهود الفردي للطلاب وتنقص من الوقت المخصص للتكوين.

- مجال التأطير والتأهيل المهني:

- نسبة تأطير غير كافية نجحت عنها مردودية ضعيفة للتكوين خاصة فيما بعد التدرج وذلك نتيجة هجرة الأساتذة الباحثين؛
- تعليم غير ملائم وفاقد للعلاقة بالتشغيل.
- تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه ولم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها بسبب عدم وضوح القانون الخاص به وفرص التشغيل.

- المرحلة الرابعة 2004-2013: لتدارك الوضع وإصلاح الاختلالات الناجمة عن الأسباب التي أشرنا لها سابقا ولمواكبة النظام الدولي للتعليم شرعت الجامعة الجزائرية سنة 2004 في إصلاح تعليمها العالي من خلال نظام الليسانس الماستر والدكتوراه (ل.م.د) المنبثق من برنامج بولون الأوروبي والذي يهدف إلى:

- استقلالية مؤسسات التعليم العالي.
 - التكوين للجميع ومدى الحياة.
 - ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي وإدماج مهني أحسن للإطارات الجامعية.
 - تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه.
 - انفتاح الجامعة على العالم.
 - ترسيخ أسس تسيير تقوم على أسس التشاور والمشاركة.
- وتم تعميم نظام ل م د (ليسانس.ماستر.دكتوراه) بشكل شبه كامل على مجموع التكوينات في مؤسسات التعليم العالي بعد أقل من عشر سنوات من انطلاقه.
- يمكن أن نستخلص أن تأسيس المؤسسة الجامعية الجزائرية وتطورها من حيث تنظيمها ومناهجها أربع مراحل أساسية منذ الاستقلال:

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- المرحلة الاولى تمثلت في إرساء قواعد الجامعة الوطنية.
- المرحلة الثانية تمثلت في تنفيذ إصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971 والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع خريطة جامعية سنة 1982 والتي تم تحديثها سنة 1984.
- المرحلة الثالثة تمثلت في دعم المنظومة وعقلنتها تماشياً مع التحولات التي يشهدها كل من المجتمع والاقتصاد الجزائريين، وقد تم الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 والمتعلق بالتعليم العالي.
- المرحلة الرابعة تمثلت في تطبيق النظام العالمي ل.م.د (ليسانس.ماستر.دكتوراه) الذي شرع تطبيقه سنة 2004.

2- أنواع مؤسسات التعليم العالي المعمول بها في الجزائر

تضم الشبكة الجامعية بالجزائر 97 مؤسسة تعليم عالي موزعة على 48 ولاية من التراب الوطني وتضم الأنواع التالية¹:

- **الجامعات:** حيث تضم 48 جامعة، وهي مشكلة من المعاهد والكليات والتي بدورها تضم مجموعة من الأقسام تمتد الدراسة فيها عموماً الى ثلاث سنوات وأربع سنوات على حسب النظام المعمول به، ماعدا كليات الطب والعلوم الهندسية التي تتجاوز فيها الدراسة هذه المدة، كما يمكن تعريف الجامعة على أنها المصدر المؤهل لاستقاء المعرفة من مناهج متعددة المصادر.
- **المراكز الجامعية:** هناك 10 مراكز جامعية وهي بمثابة شكل مطور للملحقات الجامعية " تابعة لجامعات كبرى".
- **المدارس الوطنية العليا:** وتشمل 20 مدرسة على مستوى التراب الوطني، يتم فيها إعداد القوى العاملة لمدة تتراوح بين أربع الى خمس سنوات بعد المرحلة الثانوية ليتم منحهم شهادة نجاح تعادل شهادات جامعية.
- **المدارس العليا للأساتذة:** وهي في مجملها 07 مدارس تتكفل هذه المدارس بإعداد وتكوين معلمين وأساتذة، وتختلف مدة التكوين من طور الى آخر.

¹ رشيد يوسف، خيرة بحيح، أهمية تطبيق معايير الجودة في تكييف نظام التعليم العالي مع عصر العولمة عرض تجربة الجزائر، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013، ص.448.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- المدارس التحضيرية: وعددها 12 مدارس وتسمى أيضا بالأقسام التحضيرية للمدارس العليا للمهندسين، وهو نظام أكاديمي للتعليم العالي يفتح أبوابه في وجه التلاميذ الحاصلين على شهادة البكالوريا بشعبة الرياضيات، أو العلوم التطبيقية.

- الأقسام التحضيرية المدمجة: وعددها أربعة أقسام، ومدة التكوين سنتين مساويا مع المدارس التحضيرية.

- ملحقات: يوجد حاليا 4 ملحقات تابعة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

المطلب الثالث: تحديات ومعوقات تحقيق الإصلاحات بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

1- تحديات تحقيق الإصلاحات بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

لقد تم من خلال هذه الإصلاحات السالفة الذكر والتي مرت بها منظومة التعليم العالي رفع التحديات الأربعة التالية:¹

- الديمقراطية: لقد كان إسباغ الطابع الديمقراطي على الولوج الى منظومة التعليم سمة في السياسة الجزائرية منذ 1962 الى يومنا، إن اسباغ الطابع الديمقراطي على التعليم العالي والمسند مجانية هذا وبوجود خدمات جامعية لا يمكن اختزلها في عملية تكثير جماهير الطلاب، أي فتح أبواب التعليم لأكبر عدد ممكن من المسجلين.

- الجزائر: فور الإعلان عن استقلال الجزائر ظهرت مسألة جزارة المنظومة التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص كانشغال كبير على مستوى السلطات الجزائرية، فالجزارة كانت تعني تدخلا على مستوى برامج التعليم لتكييفها مع الاحتياجات الوطنية من الاطارات، فقد ترجمت بسياسة تهدف الى ولوج مكثف للجزائريين الى وظيفة التعليم لضمان استخلاف المتعاونين الأجانب، ولم يكن عدد الجزائريين في الدخول الجامعي 1962-1936 يتجاوز الـ 82 أستاذا، جلهم من المعيدين من بين أساتذة التعليم العالي العاملين والبالغ عددهم حينها 298 أستاذا. فقد سمحت القرارات المتخذة سنة 1982 بجزارة سلك المعيدين والأساتذة المساعدين بشكل كامل سنة 1987، وبجزارة العلوم الطبية سنة 1988، والعلوم الاجتماعية سنة 1989، وخلال العشرية 1990-2000 جاء

¹التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص. 27.

دور جزارة العلوم البيولوجية والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا.ويمكن أن نعتبر بأن سلك الأساتذة في التعليم العالي قد تمت جزأته بشكل كامل سنة 2001-2002.

- **التعريب:** شكل إدراج اللغة العربية في المنظومة التربوية في الفترة الاستعمارية احد مطالب التشكيلات السياسية والثقافية البارزة في تاريخ الحركة الوطنية، فاللغة العربية في واقع الأمر كانت ولا تزال تعتبر لغة أجنبية رغم نشر القانون الأساسي للجزائر سنة 1947، والذي اعترف بأن اللغة التي يتخاطب بها أغلبية الجزائريين تمثل إحدى لغات مجموع أهل البلد، وقد توجب بذل جهود كبيرة عند الاستقلال لسد هذا النقص وجعل اللغة العربية وبشكل تدريجي لغة التعليم الرئيسة في الجامعة.

- **التوجه العلمي والتقني:** تم أخذ خيار آخر بعين الاعتبار وهو التوجه العلمي والتقني الذي أثر وبانتظام على اتخاذ القرار في هذا المجال، وقد ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة الى مسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وجهد التصنيع وتثمين الموارد الطبيعية في تعزيز التوجه العلمي والتقني، ومع تبني نظام الاقتصاد الموجه، ابتداء من المخطط الثلاثي 1967-1969 والمخططين الرباعيين 1970-1973 و 1974-1977، ثم المخططين الخماسيين التاليين برزت الحاجة الى إطارات تقنية مؤهلة.

2- المعوقات التي حالت دون تحقيق إصلاحات التعليم العالي

إن نجاح أي نظام تعليمي وفي أي بلد مرهون بمدى تقبله من طرف الأساتذة والطلبة والمجتمع، ومدى انسجامه مع معطيات ومتطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ومن ثم توفير كل الوسائل المادية والبشرية لإنجاحه، وهذا ما يعاب على تجربة اعتماد نظام ل م د في الجامعة الجزائرية، وعموماً يمكن أن نبين أهم العقبات التي واجهت تجربة نظام ل م د في الجزائر:

- نقص المرافق البيداغوجية، المخابر قاعات المطالعة، المكتبات المتخصصة والكتب العلمية المسيرة للتطور الحاصل في مجال التعليم مما يجعل الطالب لا يستعمل الوقت الممنوح له بشكل عقلائي في هذا الإطار.

- قلة التأطير مع انعدام لدور الأستاذ الموصي مما يجعل هذا النظام غير قادر على تحقيق الطموحات المرجوة منه، وخاصة التكوين النوعي.

- انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي وغياب البحوث والخرجات العلمية ذات المستوى العالي والتربصات الميدانية.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- قلة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر قتل من فرص ايجاد مناصب شغل لخريجي هذا النظام، خاصة أن غالبية الشهادات التي يحملها المتخرجون لا تعكس فعلا مستواهم العلمي والمهني.
- انعدام القوانين الخاصة بهذا النظام خلق نوعا من الضباية لدى مؤسسات الوظيف العمومي نجم عنها مشاكل في قبول الشهادات الخاصة به مقارنة مع شهادات النظام القديم.
- يواجه هذا النظام صعوبات في التطبيق لأنه لا يتعلق بالجامعة لوحدها بل يتعداها إلى الشريك الاقتصادي الذي يخوض بدوره تجربة جديدة تتمثل في الخصخصة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفتح المجال للاستثمار الأجنبي.

وقد أكدت إحدى الدراسات أن الإصلاحات التي قامت بها منظومة التعليم العالي، والتي جاءت في سياق التحولات التي عرفها الاقتصاد العالمي والظروف التي فرضتها الاتفاقيات الدولية والمؤشرات الجديدة التي أفرزتها العولمة التي تحدد مواصفات يجب توفرها في الخدمة التعليمية، والتي تتطلب أن تكون مدخلات ومخرجات التعليم العالي هي الأخرى تسير وفق آليات ومؤشرات عالمية غير أن الواقع بين أن الإصلاحات الجديدة في التعليم العالي في الجزائر لم تبلغ أهدافها لجملة من الأسباب لعل أهمها:¹

- عدم الدراسة الجدية والموضوعية لهذه الإصلاحات التي جاءت استجابة للتحولات التي عرفها الاقتصاد العالمي وفرضتها الاتفاقيات الدولية، وهو ما أدى بالسلطات إلى الشروع في تشكيل أفواج عمل لم يراعى في أغلبها الخبرة والاختصاص، بمعنى ذلك أن إشراك الهيئة التعليمية كان شكليا، وأن المدة التي استغرقتها هذا التحضير لم تكن كافية للموائمة بين متطلبات هذا الإصلاح والذي لم توفر له الظروف والمتطلبات الموضوعية وكان قرار الشروع فيه يفتقر للعقلانية حيث أصبح دور هذه اللجان إصدار التوصيات لتصاغ في قوانين وقرارات، والتي تمرر من خلال تكليف الإداريين بتنفيذها، وقد ارتبط ذلك بضغط مورست على المؤسسات الجامعية بإلزامية التطبيق دون التأكد من توفر الشروط لذلك، حيث تم ربط الفعالية في التسيير وكفاءة المسير بالسرعة في تطبيق الإصلاحات وليس الموضوعية والعقلانية.

¹ العليجة حاجي، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق، دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل.م.د، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص.34.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل التي تعود الى تدني مستوى المعارف المحصلة والتأهيل المتخصص وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية وهي المتطلبات الأساسية التي يفترض أن تتوفر في المخرجات الجامعية لكن ما نلاحظ هو مخرجات في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى.
- تعليم يطغى عليه أسلوب التلقين وليس المقاربة بالكفاءات كما هو معمول به عالميا، مما أفرغ الإصلاحات من جوهرها وأصبح الاعتماد الأكاديمي والمهني للشهادات مجرد إجراء تقوم به الهيئات الإدارية .
- الاكتظاظ في المدرجات والأقسام مع نقص في الوسائل والمعدات مما يجعل التعليم العالي غير قادر على تهيئة الظروف التي يجب توفيرها حسب النموذج الأصلي في الاتحاد الأوروبي.
- قدم المناهج التدريسية خاصة في العلوم الانسانية فهي مازالت عبارة عن عناوين جديدة لمحتويات قديمة وتقليدية، وهذا ما جعله بعيدا عن المجالات المطلوبة والمعاصرة خاصة ما تعلق بتقنية المعلومات.
- التزايد الكمي في أعداد الطلبة وعدم تناسبه مع الهيئة البيداغوجية الكفاءة والمؤهلة والتي تجعل هدف الإصلاح المنشود في هذا الإطار من حيث عدد الطلبة في القسم أو من حيث توفر أستاذ لعدد معين من الطلبة شروط كانت ولا زالت يصعب تحقيقها، ناهيك عن تدهور القيمة الاجتماعية للأستاذ في المجتمع وكذا ضعف المحفزات المادية والمالية كانت سببا في هجرة الكثير من الأدمغة نحو الخارج.
- ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم العالي للكفاءات، مع سيادة وسيطرة التسيير المركزي، مما يجعل قطاع التعليم العالي لا يزال أمامه الكثير ليحقق متطلبات الجودة.
- ضعف نصيب البحث العلمي من الإنفاق العام، رغم كل ما تم إنفاقه من موارد مالية إلا أنها لم تستطع أن تخلق تطور نوعي لا من حيث التجهيزات والمختبرات الضرورية ولا من حيث الكفاءة والتنوعية.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- أما فيما يخص عملية تقويم الطلبة في نظام ل.م.د فقد واجهت عدة معوقات واجهت الإدارة الجامعية والتي بينها احدى الدراسات في النقاط التالية:¹
- يعتبر نظام الديون من عوائق عملية التقييم، فالطالب الناجح قد ينتقل الى مستوى ثاني ويبقى معه عدد معين من الديون من المستوى الأول، هذا قد يعرقل التحصيل الجيد للمادة العلمية من قبل الطالب في المستوى الثاني.
 - نظام التكامل بين السداسيين للحصول على المعدل المقبول للنجاح في الطور الأول (ليسانس)، قد يؤدي الى تدهور مستوى الطالب، لأن كل سداسي يتمتع باستقلالية تجعله يكاد يكافئ سنة جامعية في النظام القديم.
 - عدم الموضوعية من قبل بعض الأساتذة في منح النقاط، هذا قد يؤدي الى تغيير في ترتيب الطلبة خاصة في مستوى الماستر، بالإضافة الى عدم توحيد معايير التقييم خصوصا في نقاط التطبيق.
 - القانون الجديد لتقييم الطلبة في مسابقة الدكتوراه (50% ترتيب، 50% مسابقة)، بخلاف النظام القديم المعمول به لدى الدفعات الأولى هذا القانون يقلص حظوظ المتفوقين خلال مسار الماستر.
 - عدم توفير تربصات لكل الطلبة، مما يؤثر على أرصدة بعض المقاييس التي تعتمد على هذه التربصات.

المبحث الثاني: واقع وآفاق إصلاح التعليم العالي وتطبيق نظام ل م د

إن التحديات والرهانات التي تواجه الجزائر ألزمتها تطوير التعليم عموما والتعليم الجامعي بصفة خاصة، قصد إعطاء دفعة قوية للتعليم العالي بهدف مواكبة التطورات العالمية وتطوير وتنمية المجتمع الجزائري، وتحقيق قفزة نمووية نوعية تكون بمساهمة أفراد هذا المجتمع، قامت الدولة الجزائرية بمباشرة إصلاح تعليمها العالي، ومما لا شك فيه أن الثورة التعليمية الجديدة فرضت على الدول المختلفة ضرورة إعادة النظر في النظم التعليمية لتكييفها مع المستجدات الجديدة، وتعد الجزائر واحدة من الدول التي عملت على مواكبة مستجدات العصر، وقد سعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

¹فارس بوباكور، همامة بن عمومة، إشكالية تقويم الطلبة في نظام ل م د تقديم أساليب استراتيجية للتقييم - اقتراح أساليب تقييم وتقويم الطالب في نظام ل م د، الملتقى الوطني الثاني حول إشكالية التقويم وأساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل م د، أيام 7-8 ماي 2013، جامعة ورقلة، ص.07.

بمباشرة تطبيق الإصلاح الجديد والمتمثل في نظام ل م د، وسنين تحديات تطبيقه وأسباب اعتماده وأهم العقبات التي تواجه تطبيقه مبرزين الأهداف والمكتسبات المستقبلية لتطبيقه

المطلب الأول: مدخل عام لنظام ل م د

1- تعريف نظام ل م د

هو نظام دراسة مدعو الى تلبية تطلعات المجتمع الجزائري في الحقبة الحالية في ميدان التكوين، ومن ضمنها تحسين نسبة الالتحاق بالتعليم العالي، وزيادة المنافذ المهنية المرتبطة بكل مستوى من مستويات المنظومة، مع التركيز أكثر على البعد المهني والإرساء الإقليمي، وتطوير حوض نشاطات الإنتاج والخدمات¹.

كما يمكن تعريفه على أنه نظام تعليمي مستوحى من السياسات التعليمية للدول الأنجلوساكسونية يحتوي على ثلاث شهادات هي: شهادة ليسانس: L، شهادة الماستر: M وشهادة الدكتوراه: D، وتعمل به حاليا مجموعة من الدول مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، إنجلترا، فرنسا، بلجيكا، روسيا، ألمانيا، تركيا، تونس، المغرب، وعدد معتبر من الدول الافريقية الأخرى... الخ.

وقد اعتمد نظام ل م د في الجزائر ابتداء من سنة 2004، بعد تنظيم استشارة واسعة للأسرة الجامعية، ابتداء من السنة الجامعية 2002/2003، والتي تمت في إطار الندوات الجهوية الجامعية، وكذا تنظيم ملتقيات وأيام دراسية على مستوى الجامعات، كما نظمت عدة جلسات وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وبحضور أكثر من 1400 مشارك ممثلين عن الأسرة العلمية من باحثين وأساتذة وطلبة وممثلي القطاعات من دوائر وزارية ومؤسسات اقتصادية وهيئات اجتماعية وإدارية. كما تم من خلالها التأكيد على ضرورة التوأمة بين التكوين وعالم الشغل، مما سيعطي مستقبلا قيما مضافة لعملية التكوين في الجزائر².

¹ سعدان شباكي، لماذا اختارت الجزائر نظام التعليم (ل م د)؟ مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 4، أكتوبر 2010، ص.15.

² الطيب الوائي، تطبيق النظام التعليمي الجديد ل م د كأساس لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، 2-3 سبتمبر 2012، القاهرة، ص.127.

2- أهداف نظام ل م د: يهدف نظام ل م د الى تحقيق:¹

- تطوير الشهادات الجامعية لتحقيق الأهداف التنموية الوطنية والتلاؤم مع المعايير الدولية.
 - تحسين نسب النجاح والرفع من جودة التعليم العالي وضمان تقارب أكبر بين التكوين الجامعي وسوق العمل الوطنية والدولية لتسهيل إدماج الطالب إثر تخرجه.
 - استشراف المستقبل، واثمين المكتسبات وفتح الآفاق الأكاديمية والمهنية أمام الطالب ضمن رؤية متوازنة تحافظ على المكاسب، وتطور منظومة التعليم العالي بما يتماشى مع المعايير الدولية الجديدة.
 - تحقيق درجة عليا من الوضوح في مستويات التخرج بالنسبة الى جميع الأطراف المعنية بالتعليم العالي والمحافظة على الطابع الوطني للشهادات.
 - إرساء نظام تكوين وتنوع المسالك خاصة في المجالات الواعدة.
 - إرساء مسالك تكوينية مرنة وناجعة ذات صبغة أكاديمية وتطبيقية توفر للطالب إمكانية الاندماج في سوق العمل.
 - تيسير حركة الطلبة بالداخل وبالخارج وتسهيل معادلة الشهادات.
 - تسهيل تعديل المسارات أثناء الدراسة.
- إن تجسيد هذه الأهداف يتجلى من خلال وضع هيكلية من ثلاثة أطوار تعليمية هي: الليسانس والماستر والدكتوراه، ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات وفقا لما يلي:²
- **الليسانس:** يشتمل هذا الطور على ست سداسيات، كما يتضمن مرحلتين تتمثل أولاهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات، والمرحلة الثانية تكوين متخصص، وينتهي طور الليسانس الى تحقيق غايتين:

- غاية ذات طابع مهني تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل.
- غاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماستر.

- **الماستر:** يشتمل هذا الطور على أربع سداسيات، وهو طور مفتوح لكل طالب حاصل على شهادة ليسانس أكاديمية، ويتوفى الشروط المطلوبة للالتحاق بهذا الطور، كما أنه مفتوح كذلك لكل

¹ فارس بوباكور، مرجع سابق، ص.27.

²سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عناية وسكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013، ص.253.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

حاصل على شهادة الليسانس ذات طابع مهني الذي يمكنه من العودة الى الجامعة بعد قضاء فترة من الحياة المهنية، يحضر تكوين الماستر لمهنتين هما:

- مهمة مهنية متميزة باكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد، بما يسمح بالانفاذ الى مستويات عالية من الأداء والمهارة (ماستر مهني).
- مهمة الباحث المتميزة بالتحضير للبحث العلمي الموجه منذ البداية للقيام بنشاط بحث في الوسط الاقتصادي أو في الوسط الجامعي (ماستر بحث).

– **الدكتوراه:** يضمن هذا الطور من التكوين الذي تبلغ مدته ستة سدايسيات ما يلي:

- تعميق المعارف في تخصص محدد.
- تحسين المستوى عن طريق البحث ومن أجل البحث (تنمية الاستعدادات للبحث، العمل في فريق....)، ويتوج هذا الطور بشهادة دكتوراه بعد مناقشة أطروحة.

3- مبادئ نظام ل م د: يقوم نظام ل م د على ثلاث مبادئ أساسية هي:¹

الرسملة (**Capitalisation**)، الحركية (**Mobilité**)، الوضوحية (**Lisibilité**).

- **الرسملة:** تعني أن الوحدات الدراسية المكتسبة من طرف الطالب لا مجال لإعادةتها، وتمكنه من تحويل رصيده عندما يغادر مؤسسته الجامعية الأصلية اتجاه مؤسسة جامعية أخرى.
- **الحركية:** بمعنى أنه لكل طالب الحق في تحويل ملفه البيداغوجي وتسجيل نفسه في أي مؤسسة جامعية في الجزائر أو خارجها.
- **الوضوحية:** يمكن سوق العمل المقارنة بسهولة بين الشهادات (ل م د) في إطار التشغيل.

وبغية تحقيق هذه المبادئ يسعى النظام الى تنظيم عملية التكوين بشكل يسمح للطلاب الحصول على المعارف والمؤهلات الضرورية للاندماج في سوق العمل وكذا البحث العلمي وهذا من خلال توضيح كيفية تنظيم التكوين والتدريس في نظام ل م د.

- **تنظيم التكوين والتدريس في ظل نظام ل م د:** ينتظم التعليم الجامعي حسب نظام ل م د في شكل سدايسيات (السنة الدراسية = سدايسيين منفصلين) تتضمن وحدات تعليمية، وتجمع التكوينات

¹الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، جوان 2011، ص. 18.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

في ميادين التكوين، والتي يتم تنظيمها في شكل مسارات نموذجية متعددة وملائمة، وكل مسار هو تركيبة لوحدات تعليمية، وتمثل عناصر نظام التدريس فيما يلي:¹

- **الوحدات التعليمية:** تضم مجموعة من المواد او المقاييس، توجد بثلاث أنواع وهي:

• **الوحدة الأساسية:** تجمع المواد الأساسية من أجل شعبة.

• **الوحدة الاستكشافية:** تجمع مواد مرتبطة بتخصصات أخرى من اجل توسيع الأفق المعرفي للطلاب وتجديد التوجيه.

• **الوحدة الأفقية (وحدة المناهج):** تتعلق بالثقافة العامة، ومنهجية معرفية ولغوية..

- **الأرصدة:** إن التعليم والتكوين في نظام ل م د لا يقاس بسنوات الدراسة، وإنما بأرصدة قياسية، والتي تمثل وحدة قياس تسمح بقياس عمل الطالب خلال السداسي (دروس، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية، تربص، بحث، عمل شخصي)، حيث يطابق كل وحدة تدريس عددا من الأرصدة ويحتوي السداسي على 30 رصيد، كما يجب اكتساب 180 رصيد للحصول على الليسانس و120 للحصول على الماستر.

- **التقييم:** تتم عملية تقييم الطلبة من خلال إجراء امتحان نهاية كل سداسي، ويتحصل الطالب على هذا الأخير إذا كان المعدل المعروض لوحدات يساوي أو يفوق 10 من 20، ويطبق التعويض في كل سداسي على أساس المعدل العام المتحصل عليه بعد تعديله بواسطة المعاملات، وفي حالة عدم حصول الطالب في السداسي على معدل يساوي أو يفوق 10 من 20، فإنه يحتفظ بمقاييس وحدة التدريس التي تحصل فيها على هذا المعدل، ويعيد اجتياز الامتحان في المقاييس التي لم يتحصل عليها، إلا أن انتقال الطالب من سداسي الى سداسي الذي يليه خلال السنة الدراسية، يكون آليا بغض النظر على المعدل المحصل عليه خلال السداسي الأول، وتنظم دورة استدرائية واحدة في شهر سبتمبر في نهاية كل سنة دراسية.

3- مكتسبات مستقبلية لنجاح نظام ل.م.د

رغم أن تطبيق نظام ل.م.د في الجزائر لم يرق الى المستوى المطلوب بسبب العقبات الكثيرة التي واجهته، إلا أن الجامعة الجزائرية ما زالت تعول عليه في تحقيق الكفاءة العلمية والمهنية وذلك من خلال مجموع المكتسبات التي يفترض ان يحققها هذا النظام والتي نوجزها فيما يلي:¹

¹ عن موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، www.mesrs.dz، تاريخ الإطلاع: 2014/06/11.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- تسهيل استقبال الطلبة الجدد، وتوجيههم بوضع كل الترتيبات الضرورية لمرافقتهم بناء على مخطط عام يسمح بتوجيه تدريجي ومضبوط من خلال تنظيم محكم للتعليم وملاحم التكوين في كل التخصصات.

- القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة للطلبة، وتنظيم أحسن للدراسات وتقليص الحجم الساعي الأسبوعي، ومن جهة أخرى سيسمح هذا النظام نظرا لمرونته ووظيفته بالانتقال من منطق المسارات الحتمية الى منطلق المسارات الفردية الاختيارية بشكل أكثر سيولة مع مراعاة انسجامها التأهيلي والتكويني.

- رفع مستوى التعليم الجامعي وتنظيمه، وجعله متلائما مع التعليم العالي في كل أنحاء العالم وتسهيل المبادلات التي باتت ضرورية بالنسبة للجامعة، وكذا تسهيل الحركية والتعاون والاعتراف المتبادل للشهادات.

- تشجيع انفتاح الجامعة الجزائرية على عالم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تجميع البرامج وتحسين المردود العلمي والمهني، ومنح التعليم العالي نوعا من المرونة اللازمة، وقدرة أكبر على التكيف.

- توفير حركية أكبر للطلاب، خاصة أن مبدأ يتمثل في جعل الطالب يصل الى أعلى مستوى تسمح له به قدراته ومهاراته الذاتية، وذلك من خلال تنويع مدروس للمسارات التعليمية كما أن هذا الدور كذلك يسمح للطلاب في جميع مستويات الدراسة بالاندماج في سوق العمل.

- تثمين العمل الشخصي للطلبة، وتقوية نظم المراقبة المستمرة للمعارف بغية تحقيق تكوين نوعي.

- إن تقليص مدة التكوين العالي التي يفرضها هذا النظام ستجعل منه تكوينا مستمرا ومرنا لذلك ينبغي تعزيز وتقوية استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التعليم العالي.

المطلب الثاني: حركية منظومة التعليم العالي الجزائرية

شهد التعليم العالي بالجزائر عبر مختلف مراحل تطورا كبيرا، وفي مختلف جوانبه البشرية والهيكلية وغير ذلك، فحسب مديرية التخطيط والاستشراف توجد حاليا في الجزائر 97 مؤسسة جامعية، وهذا العدد من المؤسسات الجامعية يغطي 48 ولاية، إضافة الى ضخ عدد لا يستهان به من الإطارات والباحثين على المستوى الاقليمي والدولي، إلا أنها ظلت دائما تسعى الى الأفضل بتحسين

¹ حفيظة بجاوي، تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية، قسم اللغة والآداب العربي بجامعة البويرة إنموذجا، يوم دراسي إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والآفاق، المنظم يوم 22 أفريل 2013، جامعة البويرة، الجزائر، ص.ص.94.95.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

نوعية مخرجات الجامعة والرفع من مستوى الطالب الجامعي، وتبني السياسات والإصلاحات السابقة الذكر، وهذا ما سيبينه هذا المطلب في المؤشرات الكمية المتعلقة بتطور الجامعة الجزائرية.

1- التطور الكمي للطلبة

يمثل عدد الطلاب المسجلين في التعليم العالي أهم عنصر من مدخلات العملية الإنتاجية للقطاع، فهو يتحكم بشكل كبير في توسيع الشبكة الجامعية سواء من ناحية البنى التحتية أو من ناحية عدد الفروع والتخصصات، وإن دراسة الوثائق المتعلقة بتطور التعليم العالي توحى بأن عدد المسجلين شهد تطورا كبيرا منذ الاستقلال، وذلك لأن الدولة الجزائرية اتجهت بعد الاستقلال الى محاولة تكوين أكبر عدد ممكن من الإطارات لمواجهة العجز الحاصل في مختلف القطاعات في الدولة، فقد بلغ عدد الطلبة المسجلين عند الدخول الجامعي 2010-2011 بعد خمسين عاما من الاستقلال 1.200.000 طالب، فبين سنة 1962 وسنة 2012 تضاعف عدد الطلبة بحوالي 100 مرة، ويضاف الى هذا العدد الطلبة المسجلين في المؤسسات التابعة لوصايات إدارية أخرى غير وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويوضح الجدول التالي تطور أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي عبر مختلف السنوات¹:

الجدول رقم (6) : تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج وما بعد التدرج

11/2010	10/2009	00/1999	90/1989	80/1979	70/1969	63/1962	البيانات/السنوات
1077945	1034313	407995	181350	57445	12243	2725	عدد الطلبة المسجلين في التدرج
60.617	58.975	20.846	13967	3965	317	156	عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج
1.138.562	1.093.288	428841	195317	61410	12560	2881*	الإجمالي

* من بينهم 820 جزائري و2061 أوروبي.

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص. 32.

نلاحظ من خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول والمنحنى البياني أعلاه أن هناك تزايد كبير في أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، حيث ارتفع عدد الطلبة في الجامعات الجزائرية ليتضاعف 9 مرات بين سنة 1960 وسنة 1970، و4.5 مرة بين سنة 1970 وسنة 1980، و3

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق، ص. 32.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

مرات بين سنة 1980 وسنة 1990، و2.25 مرة بين سنة 1990، وسنة 2000، و2.5 مرة بين سنة 2000 وسنة 2010.

ومع ذلك يظهر تزايد التعداد العام خلال العقود الخمسة انحسارا في العدد لكنه لا يدع مجالاً للشك في ارتفاع القيمة المطلقة لعدد الطلبة، فهو عدد تضاعف 400 مرة خلال السنوات الخمسين الماضية وقد زاد التعداد في العشرية الأخيرة بـ 626.318 طالب.

ويدل هذا الإرتفاع على زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي بالموازاة مع التحسن الملحوظ في معدل النجاح في شهادة البكالوريا ورغبة أغلبية الناجحين في مواصلة الدراسة والتحصّل على شهادات جامعية تسهل أكثر إمكانية اندماجهم في سوق العمل، وينقسم هذا العدد الهائل من الطلبة في التعليم العالي على مجموعة من الفروع والتخصصات، فقد كانت شعب التكوين عام 1962 تقتصر على شهادات الليسانس، وعلى تحضير بعض الشهادات ولا سيما شهادة مهندس التي كانت تمنحها بعض المدارس والمعاهد العليا التي كانت موجودة (المدرسة الوطنية لمهندسي الجزائر والمدرسة الوطنية للفلاحة). أما داخل الجامعة فكان ما يقارب العشرين منهاجاً دراسياً لنيل شهادة الليسانس، وكان بالإمكان وجود شهادات ذات تخصص ضمن هذه المناهج الدراسية، الأمر الذي من شأنه توسيع الآفاق المتاحة للطلبة والسماح لهم في العديد من الحالات بالتسجيل في الطور الثالث (شهادة الدراسات المتخصصة أو شهادة الدراسات المعمقة والدكتوراه).

ومع هذا فإن تطور حركية النمو في مختلف المجموعات الكبرى للاختصاصات لم يكن متماثلاً فيها كلها، وهذا ما يبيّنه الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات

البيانات/السنوات	63/1962	70/1969	80/1979	90/1989	00/1999	10/2009	11/2010
العلوم الدقيقة/تكنولوجيا	739	2959	16562	85643	117648	200036	231156
العلوم الطبيعية/علم الأرض	-	147	9304	12714	44510	82111	88667
العلوم الطبية بما فيها البيطرة	762	3806	9205	28407	30410	35847	57254
العلوم الاجتماعية/العلوم الإنسانية	1224	5331	22374	54586	215427	698319	700868
الإجمالي	2725	12243	57445	181350	407995	1034313	1077945

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص. 36.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

نلاحظ من خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول والمنحنى البياني أعلاه مايلي:

- إرتفاع نسبة عدد الطالبات في المنظومة التعليمية: إرتفعت حصة الإناث بالنسبة الى مجموع المسجلين من 23 % سنة 1972 الى 50% سنة 2000، وقد واصل العنصر الإناثي ارتفاعه المنتظم ابتداء من هذا التاريخ ليلعب نسبة 59% سنة 2010، إن ارتفاع عدد الإناث كان سريعا، وقد تجاوز نسبة الـ50% في 5 شعب من أصل 7 ابتداء من عام 2000. أما النسبة الأكبر فهي موجودة في الأداب والعلوم الاجتماعية حيث تبلغ 69%، وتنخفض النسبة بشكل نسبي في التكنولوجيا لتصبح 31%، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(8): تزايد نسبة الإناث في مرحلة التدرج

البيانات/السنوات	1972	1992	2002	2011
نسبة الذكور المسجلين في التدرج	77	61	50	41
نسبة الإناث المسجلات في التدرج	23	39	50	59

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص. 38.

- تزايد مستمر لعدد حاملي الشهادات: أنتجت منظومة التعليم العالي حوالي 2.000.000 من حاملي الشهادات خلال خمسين سنة، فعشرية السيتينات سجلت تخرج 3.069 طالب، وارتفع العدد في السبعينات ليلعب ما يقارب الـ40.000، ووصل في سنوات الـ2000 الى 600.000 طالب متخرج، وعرفت السنة الجامعية 2010-2011 تخرج 246.400 طالب، كما شهدت العشرية 2001-2011 تخرج 1.393.000 طالب جامعي من حاملي الشهادات من مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

الجدول رقم(9): تزايد عدد حاملي شهادات التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات

11/2010	10/2009	00/1999	90/1989	80/1979	70/1969	63/1962	البيانات/ السنوات
49400	39117	15997	7819	1981	156	-	العلوم الدقيقة/ تكنولوجيا
19200	14186	4457	1800	529	-	-	العلوم الطبيعية/ علم الأرض
6500	7258	3292	4475	1025	110	70	العلوم الطبية بما فيها البيطرة
171300	139206	29058	8823	3428	493	23	العلوم الاجتماعية/ العلوم الانسانية
246400	199767	52804	22917	6963	759	39	الإجمالي
1/4	1/5	1/8	1/8	1/8	1/16	1/29	الأداء

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص. 43.

يظهر هذا الجدول حسب المجموعة الكبرى للاختصاصات هيمنة نسبية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ولكنه يظهر أيضا نصيبا هاما لكل من العلوم الدقيقة والتكنولوجيا، أما من حيث المردود الكمي فيوجد تحسن مستمر وثابت في النسبة بين حاملي الشهادات مقارنة بتعداد المسجلين، وهكذا فإن هذه النسبة انتقلت من 1/29 سنة 1963 الى 1/16 سنة 1970 لتصبح 1/8 سنة 1980 وسنة 1990 وسنة 2000، وقد انخفضت الى نصف ذلك بين سنة 2000 وسنة 2011 حيث بلغت 1/4.

- التكوين لنيل شهادة الدكتوراه والتكوين في مرحلة ما بعد التدرج في الخارج

يمثل التكوين لنيل شهادة الدكتوراه شقا أساسيا من السياسة القطاعية الخاصة بتكوين الطلبة، لذا قامت الدولة باستحداث مدارس دكتوراه، فقد ارتفع عدد المتحصلين على الشهادات في الطور الأول والثاني لمرحلة ما بعد التدرج ابتداء من السنة الجامعية 1985-1986 الى ما يقارب 74.000 طالب، ولقد سجلت سنة 2010/2011 عددا إجماليا للمسجلين في تكوين الدكتوراه بلغ 50650 طالب، وتتميز هذه السنة بتعداد المسجلين في الماجستير والذي بلغ 21966 طالب وبارتفاع محسوس في عدد المسجلين في الدكتوراه 28684 طالب مسجل، ومن ناحية أخرى فإن معطيات سنة 2010 تظهر أن عدد المناقشات قد بلغ 6.957 مناقشة.

وفيما يخص التكوين في الطور الثالث (دكتوراه نظام ل.م.د) والذي تم الشروع فيه سنة 2009-2010 فقد تم اعتماد 200 تكويننا سنة 2010-2011 بعدد إجمالي للمسجلين بلغ 2.305 طالب دكتوراه مسجل،

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

وفي السنة الجامعية 2011-2012 تم اقتراح 880 تكوين في الدكتوراه للاعتماد، منها 36 تكوينا في مدارس الدكتوراه، وبلغ عدد المناصب التي سيتم فتحها 10.108 منصب. وقد بلغ العدد الإجمالي للمسجلين في تكوين الدكتوراه بالنسبة للسنة الجامعية 2011-2012 أكثر من 53.000 مسجل، منهم ما يقارب 20.000 مسجل في الماجستير وما يقارب 34.000 مسجل في الدكتوراه.

- **التكوين في مرحلة ما بعد التدرج في الخارج:** اعتمد قطاع التعليم العالي سياسة التكوين في الخارج عن طريق إرسال عدد هائل من الطلبة المستفيدين من المنح الدراسية التي كانت في مرحلة أولى تتم في إطار التعاون الجامعي والعلمي، فقد تم إرسال أكثر من 50.000 طالب خلال خمسة عقود من الزمن وفي كل الأطوار الى دول مختلفة عبر أربع قارات (أوروبا، أمريكا، إفريقيا، آسيا). نستنتج أنه رغم التطور الكمي الإيجابي لأعداد الطلبة، فقد كان له تأثير سلبي على ظروف التكوين ونوعيته، وأصبحت الدولة غير قادرة على التصدي للعدد المتزايد.

2- التطور الكمي لعدد الأساتذة

وعليه فإن نجاح وفعالية جودة العملية التعليمية مرتبط بنجاح وظيفة أعضاء هيئة التدريس في إتمام رسالتهم وبلوغ الأهداف المنوطة بهم ولهذا سيتم دراسة تطور هذا العنصر الفعال في منظومة التعليم العالي والجدول الموالي يوضح ذلك عبر فترات زمنية سابقة:

الجدول رقم(10): تزايد عدد الأساتذة الدائمين

البيانات/السنوات	63/1962	70/1969	80/1979	90/1989	00/1999	10/2009	11/2010
أستاذ التعليم العالي	66	80	257	573	950	2874	3186
أستاذ محاضر	13	112	463	905	1612	-	-
أستاذ محاضر (أ)	-	-	-	-	-	4562	4817
أستاذ محاضر (ب)	-	-	-	-	-	2352	2835
أستاذ مساعد (أ)	-	-	-	-	-	15517	16681
أستاذ مساعد (ب)	-	-	-	-	-	11844	12101
أستاذ معيد	145	483	4283	4261	1991	539	520
الاجمالي	298	842	7497	14536	17460	37688	40140

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص.54.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

نلاحظ من خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول والمنحنى البياني أعلاه مايلي:

- **تزايد عدد الأساتذة الدائمين:** نلاحظ من الجدول أن عدد الأساتذة المكلفين بالتأطير على مدار السنوات الخمسين الماضية في ارتفاع، فقد كان عددهم 298 سنة 1962، أما سنة 2000 فقد بلغ عددهم 17.460 فقد تضاعف هذا العدد بنسبة 2.3 مرة ليتجاوز 40.000 سنة 2011. ويجدر الإشارة الى تزايد في نسبة العنصر النسويضمن إطار مهنة التدريس في التعليم العالي حيث بلغت هذه النسبة 40% من سلك الأساتذة.

- **تزايد عدد الأساتذة المساعدون والأساتذة المكلفون بالدروس:** كانت هيئة التدريس الى غاية 2007 تتشكل من خمس فئات أساسية: أساتذة التعليم العالي، أساتذة محاضرين، أساتذة مكلفين بالدروس، أساتذة مساعدين، ومعيدين، وفي سنة 2008 تم سن قانون خاص بأساتذة التعليم العالي يعوض الفئات المذكورة، بالفئات التالية: أساتذة التعليم العالي، أساتذة محاضرين (أ)، أساتذة محاضرين (ب)، أساتذة مساعدين (أ)، أساتذة مساعدين (ب)، وبهذا تم حذف فئة الأساتذة المكلفين بالدروس والأساتذة المعيدين، كما تضاعف عدد أساتذة التعليم العالي 48 مرة بين سنة 1962 وسنة 2011 حيث ارتفع عددهم من 66 أستاذ تعليم عالي الى 3186، فالجزء النسبي لأساتذة التعليم العالي في تزايد مستمر منذ 198 حيث ارتفع من 03% الى 08% بالنسبة الى مجمل هيئة التدريس.

وقد حصل تزايد كذلك في تعداد الأساتذة المحاضرين الذين كانوا يمثلون 4% من مجمل الأساتذة المرسمين سنة 1962، حيث تضاعف عددهم 124 مرة ليصبح عددهم 1.612 أستاذ محاضر سنة 1990 بعد ان كانوا 13 في سنة 1962، فعدد الأساتذة المحاضرين بلغ 7625 أستاذ، أما فيما يخص الأساتذة المساعدين سنة 1962 يتمثل في 74 أستاذ، أما اليوم فقد بلغ 28.782 أستاذ، حيث تغلب عددهم على جميع فئات الأساتذة وذلك بنسبة 72%، أما بالنسبة للمعيدين الذين كانوا في البداية يمثلون الأغلبية (بحوالي 60% بين سنة 1970 وسنة 1980).

- **تزايد عدد الأساتذة الدائمين ونسب التأطير في مرحلة التدرج:** سجلت السنة الجامعية 2010-2011 عدد الأساتذة بلغ 40140 أستاذ، أي بزيادة 6% بالنسبة للسنة الجامعية 2009-2010، وقد سجل عدد الأساتذة من فئة أساتذة تعليم عالي وأساتذة محاضرين (أ)، تطورا

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

بنسبة 07% حيث كان عددهم 7436 أستاذ سنة 2009، وأصبح 8000 أستاذ سنة 2010، وهم يمثلون 20% من مجموع الأساتذة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(11): عدد الأساتذة الدائمين ونسب التأطير

البيانات/السنوات	63/1962	70/1969	80/1979	90/1989	00/1999	10/2009	11/2010
عدد الأساتذة الدائمين	298	842	7497	14536	17460	37688	40140
مجموع الطلبة المسجلين	2725	12243	57445	181350	407995	1034313	1077945
نسب التأطير	9	15	8	12	23	27	27

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص.57.

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- تزايد مجموع ترقية الأساتذة: فقد تكلفت عملية ترقية التأطير البيداغوجي والعلمي باستحداث لقب أستاذ مميز، المدرج عن طريق القانون التوجيهي والمكرس بقانون الأستاذ الباحث، ويمكن للأستاذة الذين لديهم 20 سنة خبرة بصفتهم أساتذة التعليم العالي الترشح الى هذا اللقب، وتشكل الدفعة الأولى لأساتذة من فئة أستاذ مميز، منذ الاستقلال من 105 من أصل 120 مترشح.

الجدول رقم(12): تزايد مجموع ترقية الأساتذة من فئة أساتذة تعليم عالي وأساتذة محاضرين

الرتبة	1991	1996	2001	2006	2011	الفترة/ المجموع
أستاذ تعليم عالي	7	231	405	1042	1699	3384
أستاذ محاضر	29	795	1278	702	-	2804
المجموع	36	1026	1683	1744	1699	6188

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص. 58.

ومن ناحية أخرى يمكن القول أن الجزائر استطاعت أن تحقق أهدافها التي سطرها وتقلل من التعاون الأجنبي من خلال سياسة الجزائر، حيث وصلت نسبة الجزائر عام 2006-2007 الى 99.75% بعد ما كانت تقدر بـ 27.5% سنة الاستقلال، و 51.66% سنة 1969-1970 و 61% لعام 1980-1981.

نستنتج أنه بالرغم من هذا التطور الكمي لعدد الأساتذة بالجامعة الجزائرية، إلا أن معدلات التأطير ماتزال بعيدة عما يتطلبه التأطير النوعي والجودة، حيث بلغت معدلات التأطير أستاذ واحد

محاضر لكل 188 طالب، في حين تبلغ المعدلات النوعية العالمية أستاذ واحد محاضر لـ 70 طالب، مما يعيق السير الحسن للعملية التعليمية بالمؤسسات التعليمية.

3- تطور الهياكل البيداغوجية

لتلبية الحاجات الناتجة عن تزايد أعداد الطلبة، أنجزت خلال ستة وأربعين سنة شبكة مكثفة من مؤسسات التعليم الجامعي، والبنائات التحتية المتنوعة، وذلك عبر مراحل كبرى لإنجاز المنشآت القاعدية الرئيسية، حيث توالى الإنجازات طيلة هذه المراحل وتعاضم عدد مؤسسات التعليم العالي، فالتزايد الكبير في أعداد الطلبة صاحبه تعاضم لتعداد مؤسسات التعليم العالي وفي زمن قياسي حيث نجد أنه قبل 1950 كانت جامعة واحدة وخلال سنة 1993 أنشأت 13 جامعة، لتصل سنة 2008 الى 27 جامعة و 20 مركز جامعي، و 12 مدرسة وطنية عليا، و 04 مدارس عليا للأساتذة، غير أن هذا التطور وهذه الزيادة لم يتم بشكل متوافق ومتوازن مع تطور أعداد الطلبة، الذين ارتفع عددهم، ولتلبية حاجيات الطلبة الذي يتزايد بشكل مستمر عمل قطاع التعليم العالي على إنجاز شبكة كثيفة من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومرافق مختلفة، فالشبكة الجامعية الجزائرية تتكون حاليا من سبع وتسعون (97) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعون (48) ولاية عبر التراب الوطني، وتضم 48 جامعة و 10 مراكز جامعية و (20) عشرون مدرسة وطنية عليا و (07) مدارس عليا للأساتذة و (12) إثني عشرة مدرسة تحضيرية وأربعة (04) مدارس تحضيرية مدمجة وأربع (04) ملحقات.

تتوزع هذه الشبكة الجامعية على 48 مدينة جامعية، ويشتمل أيضا على أكثر من 1000 مخبر بحث علمي، وقد سجل مجموع هذه المؤسسات خلال السنة الجامعية 2011-2012 استقبال ما يقارب 1.300.000 طالب مسجل في مختلف أطوار التكوين في التعليم العالي، ويؤطرهم أكثر من 44.000 أستاذ دائم.

4- تطور الخدمات الجامعية

فوجود مؤسسة خدمات جامعية مشروط في غالب الأحيان بوجود مؤسسة تعليم عالي، فقد شهدت مراكز الخدمات الجامعية تحولات متتالية حتى تحولت الى مراكز الخدمات الجامعية الاجتماعية ثم مراكز الخدمات الجامعية فيما بعد. وفي إطار الإصلاحات التي أطلقتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1995، تم استحداث الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم رقم 84-95

المؤرخ في مارس 1995، تم حل مراكز الخدمات الاجتماعية الجامعية سنة 1996. وبقي تنظيم الديوان بنمط واحد حتى ظهور المرسوم التنفيذي رقم 03-312 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، فمن هذا النص القانوني تم إنشاء هياكل مركزية ومحلية تسمى مديريات الخدمات الجامعية والاقامات الجامعية.

إن قدرة الاستقبال العامة لشبكة الإيواء الحالية تشكل من 368 إقامة جامعية و477 وحدة إطعام، وهذا يمثل طاقة بـ516.220 سرير، منها 42.460 سرير تم تسلمها سنة 2010، فبعد الاستقلال لم يكن لدينا سوى ثلاث إقامات جامعية.

كما يستفيد الطالب الجامعي من منحة فالمرسوم رقم 78-71 المؤرخ في 03 ديسمبر 1971 يعتبر المنحة كدعم لتغطية تكاليف الدراسة وكتكملة لتأمين الحاجيات العادية للطالب، ففي سنة 2011 استفاد من المنحة حوالي 796.414 طالب مسجل في مرحلة التدرج، أي بنسبة 74% من مجموع الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج. وهكذا فإن المنح الدراسية هي عناصر أساسية في جهاز الدعم الموجه للطلبة.

5- البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

كانت نشاطات البحث غداة الاستقلال تعتمد على مؤسسات مختلفة يمكن تصنيفها الى فئتين: المؤسسات المتخصصة والجامعة، وكانت هيئات البحث متمثلة في المركز الوطني للبحث العلمي، ومحافظة الطاقة الذرية والمركز الوطني للدراسات الفضائية، وديوان البحث العلمي والتقني في ما وراء البحار، كان البحث العلمي متمركزا في جامعة الجزائر العاصمة فقط، وكان ينطوي تحتها مجموعة من المعاهد مثل معهد الدراسات الشرقية الذي تم إنشاؤه سنة 1933، ومعهد الدراسات الفلسفية الذي تم إنشاؤه سنة 1952، ومعهد علم الأعراق البشرية الذي تم إنشاؤه سنة 1956، ومعهد البحث الصحراوي الذي تم إنشاؤه سنة 1937، وهناك العديد من المراكز البحثية التي أنشأت عبر فترات زمنية مختلفة والجدول الموالي يوضح ذلك التطور المؤسساتي للبحث في الجزائر من سنة 1962 الى سنة 2012.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

الجدول رقم(13): التطور المؤسساتي للبحث في الجزائر من سنة 1962 الى سنة 2012

سنة الحل	الوصاية	سنة التأسيس	الهيئة
1968		1963	مجلس البحث
1971		1968	هيئة التعاون العلمي
1973		1971	المجلس المؤقت للبحث العلمي
1983	وزارة التعليم العالي	1973	الهيئة المؤقتة للبحث العلمي
1986	رئاسة الجمهورية	1982	محافظة الطاقات الجديدة
1986	وزارة التعليم العالي	1984	محافظة البحث العلمي والتقني
1990	رئاسة الجمهورية	1986	المحافظة العليا للبحث
1991	وزارة التعليم العالي	1990	الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث والتكنولوجيا
1991	وزارة التعليم العالي	1991	الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث والتكنولوجيا والبيئة
1992	وزارة الجامعات	1991	أمانة الدولة للبحث
1993	وزارة التربية الوطنية	1992	أمانة الدولة
1994	وزارة التربية الوطنية	1993	الوزارة المنتدبة المكلفة بالجامعات والبحث
الى يومنا هذا	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	2000	الوزارة المنتدبة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المكلفة بالبحث العلمي
الى يومنا هذا	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	2008	المديرية العامة للبحث العلمي

المصدر: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي، ص. 89.

أما فيما يخص برمجة نشاطات البحث فقد تم بالنسبة الى البرنامج الخماسي الأول تحديد وتنفيذ ثلاثين(34) برنامجا وطنيا للبحث انطلقت سنة 2008، وتنفيذ 5226 مشروع بحث، منها 1150 عن طريق إعلانات وطنية لطرح مشاريع بحث، ومنها 3331 عن طريق اقتراحات من قبل الأساتذة الباحثين، وتندرج ضمن إطار برمجة البحث العلمي الجامعي، ومنها 625 مشروع يندرج ضمن برامج البحث الخاصة بكيانات البحث، طبقا للمهام المنوطة بها، ومنها 120 مشروع يندرج ضمن إطار التعاون الدولي.

وفي إطار البرنامج الخماسي الثاني 2008-2012 هناك 2.842 مشروع قيد الإنجاز.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- تطور عدد الأساتذة الباحثين

فقد كان اهتمام النظام الوطني للبحث بالتطوير المستمر للعنصر البشري وترقيته، وتجنيد أكثر من 28000 أستاذ باحث سنة 2012، أي ما يقارب بـ 60 % من عدد الأساتذة و4500 باحث. وذلك بالتأكيد على العمل على التحسين الفعلي للظروف الاجتماعية والمهنية والظروف الخاصة بمستخدمي دعم البحث.

وفيما يخص الجهود المخصصة من طرف الدولة لتنفيذ البرنامج الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 2008-2012، يقدر على أساس:

- عدد الأساتذة الباحثين الدائمين الذين يتم تجنيدهم كل سنة في عملية تنفيذ نشاطات البحث.
- عدد المشاريع المختارة كل سنة للبرنامج الوطني للبحث.
- تقديرات الاستثمارات المتعلقة بالهيكل القاعدية والتجهيزات الكبرى والجدول المموالي يوضح تطور عدد الأساتذة الباحثين من سنة وأخرى:

الجدول رقم(14): عدد الباحثين المعتمدين خلال الفترة 2008-2012

السنوات	2005	2008	2009	2010	2011	2012
عدد الباحثين						
أستاذ تعليم عالي	3720	14720	18863	25079	26579	28079
أستاذ محاضر	1500	2100	2700	3300	3900	4500
المجموع	5220	16820	21563	28379	30479	32579

المصدر: جمال مرازقة، الارتقاء بجودة البحث العلمي في ميدان التعليم العالي في الوطن العربي (الواقع والحلول)، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013، ص.321.

من خلال الجدول نلاحظ التطور الكبير الذي عرفته الجزائر في مجال زيادة عدد الباحثين في جميع الاختصاصات العلمية وهو مؤشر إيجابي نحو الارتقاء بجودة التعليم العالي.

الجدول رقم(15): عدد المشاريع المعتمدين خلال الفترة 2008-2012

السنوات	2005	2008	2009	2010	2011	2012
عدد المشاريع	2000	2000	3200	3650	1732	3732

المصدر: جمال مرازقة، الارتقاء بجودة البحث العلمي في ميدان التعليم العالي في الوطن العربي (الواقع والحلول)، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013، ص.321.

نلاحظ كذلك من الجدول أن هناك زيادة مستمرة في عدد المشاريع البحثية والتي تؤكدتها الأرقام المعروضة.

المبحث الثالث: مجهودات قطاع التعليم العالي نحو تطبيق مشروع نظام ضمان الجودة

إن استهداف الجودة هو المحرك الرئيسي لكل الاصلاحات التي شهدتها قطاع التعليم العالي في الجزائر، غير أن الحاجة الى دعم الجودة تأكدت في السنوات الأخيرة كإحدى تبعات التطور الكمي السريع الذي عرفه القطاع، وقد أقر القانون الجديد للتعليم العالي والمتمثل في نظام ل.م.د بأن الجودة عنصر أساسي في منظومة التعليم العالي والبحث وهي تشمل مجالات التكوين والبحث والتصرف البيداغوجي والإداري والمالي، ويتم العمل على دعم الجودة بالعمل على مسايرة المعايير الدولية في التكوين، وتركيز آليات التقييم والاعتماد وضمان الجودة، وتطوير الاستشراف والبرمجة والتسيير الجيد حسب الأهداف وتطوير أنظمة المعلومات الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

المطلب الأول: دواعي الاهتمام بجودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية

شهد التعليم العالي في الجزائر خلال السنوات الماضية تطورات مهمة من حيث الإمكانيات البشرية والمادية والمالية، فتحليل وضعية المنظومة الجامعية تقود نحو الوقوف على التوجهات من خلال التزايد المستمر في تعداد الطلبة، تنوع التخصصات، وعروض التكوين، الانفتاح على مصادر أخرى للتمويل، وجود نسب معتبرة من بطالة خريجي الجامعات، الضرورة الملحة لضمان الجودة والتنوعية وهذا ما تم توضيحه في تطور حركية منظومة التعليم العالي كما أن هذا القطاع واجهته جملة من التحديات نذكر منها:

1- **زيادة الطلب على التعليم العالي:** إذ ارتفع عدد مؤسسات القطاع ليلغ 97 مؤسسة، كما ارتفع عدد الطلبة في القطاع وهذا ما أكده وزير القطاع بأن عدد الطلبة للسنة الجامعية 2015-2016 حوالي 1500.000 طالبا منهم 1400.000 طالبا في التدرج وحوالي 50.000 طالبا ما بعد التدرج وحوالي 50.000 طالبا بجامعة التكوين المتواصل، وهو ما يمثل نسبة تزايد تقدر بـ 17.5 بالمائة مقارنة بالسنة الجامعية المنصرمة، كما سيبلغ عدد المتخرجين حوالي 288.000 خريجا منهم 185.000 خريجا في طور الليسانس¹.

¹تعليم عالي: قرابة مليون ونصف طالب جامعي للسنة الجامعية 2015-2016، من الموقع

الالكتروني: <http://www.aps.dz/tamazight/tal> يوم: 2015/08/25.

2-زيادة معدلات البطالة: إنّ تضاعف عدد المتخرجين الجامعيين في جميع الميادين المفتوحة قوبل بسوق عمل محدود أو سوق حسب الطلب، فأصبحت بعض الميادين غير مطلوبة تماما وزاد الطلب على أخرى والبعض الآخر لا يوجد تكوين فيه، وتزايدت بذلك معدلات البطالة بشكل ملحوظ ومثير خاصة منذ عقد التسعينات من القرن الماضي، وازاء ذلك عمدت الجامعة إلى إعادة تكيف تخصصاتها وامكانياتها مع محيطها السوسيو اقتصادي ومتطلبات سوق العمل، فالحصول على شهادة أصبح غير كاف للحصول على عمل، بل أصبح السوق يبحث عن الكفاءة المتخصصة، ما دفع بالجامعة إلى البحث على سبل تحقيق هذه الكفاءات والذي لن يتأتى إلا بضمان الجودة في التكوين¹.

3- صعوبات التمويل: بحيث نجد أن النمو السكاني وتزايد الاهتمام بالتعليم العالي من قبل أغلبية شرائح المجتمع، إضافة الى افرزات العولمة وما واكبها من تطور رهيب في تكنولوجيا المعلومات وما رافقها من سهولة الاتصال وهي مؤشرات من شأنها أن تتطلب من التعليم العالي تحمل أعباء جديدة لتلائم مخرجاته هذه التطورات مما يستوجب البحث عن مصادر تمويلية تتميز بالديمومة والاستقرار، حيث نلاحظ بالنسبة للجزائر أنه حتى وإن كان الانفاق على التعليم مرتفع. ففجوة التمويل متوسطة وهي مطالبة بالعمل على تحقيق الكفاءة المتزايدة في استخدام الموارد وربط التمويل بالأداء².

4-تحسين الجودة: يتطلب تحقيق تحدي تحسين الجودة إعادة هيكلة التعليم العالي بشكل يسمح بتنوع وتكثيف محتوى البرامج التعليمية، مع الأخذ بعين الاعتبار كذلك للحوافز والمهارات والآفاق المهنية للعدد الهائل من الطلبة ناهيك عن الاحتياجات الجديدة للمجتمع وسوق العمل.

5-تنوع التعليم: تحت ضغط الطلب المتزايد على التعليم العالي والتغيرات التي مست هيكلية الوظائف في القطاع الاقتصادي أصبح الميدان أمام ضرورة تنوع مؤسساته وتطوير أنماط جديدة من التكوين، إضافة الى الحاجة الى تنوع عروض التكوين والتخصصات التي يقدمها استجابة لاحتياجات الطلبة وسوق العمل.

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، واقع وآفاق، الملتقى الوطني الأول حول تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بين النظري والممارسة الفعلية، جامعة عنابة، 29/30/2014، ص.09.

² العليجة حاجي، مرجع سابق، ص.34.

6- **عولمة التعليم العالي:** من تأثيرات ظاهرة العولمة على التعليم العالي تزايد حركية الطلبة والباحثين، وبرز أشكال جديدة من التعليم على غرار التعليم العابر للدول والتوجه نحو تفعيل الشراكة والتعاون بين المؤسسات الجامعية، وتبني مشاريع وبرامج تكوين وبحث مشتركة.

المطلب الثاني: تقييم الجامعة الجزائرية ومساعدتها نحو تحقيق الجودة

تعمل مؤسسات التعليم العالي بشكل متواصل لتوسع قدراتها على وضع تصور للمستقبل في إطار المتغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع الذي تتواجد فيه، مما يعزز قدرات الطلاب على فهم العالم المحيط بهم، ومساعدتهم في تحقيق التكيف مع ظروفه ومتطلباته والمساهمة في بناء تقدم المجتمع، والذي تم تدعيمه وتعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باتخاذ إجراءات هامة من خلال إصدار القانون الذي يعتمد **LMD** كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية واعتماد الشهادات، ويعتبر هذا القانون المكون الأساسي لنظام ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية ويظهر هذا جليا من خلال تأسيس اللجنة الوطنية للتقويم، مانحا ومدعما للجامعات الجزائرية بمؤثر قوي يحقق رفع أدائها وتأهيل المتخرجين من صفوفها إلى مستوى احتياجات القطاعات الاجتماعية. والاقتصادية تدعم تنصيب خلايا ضمان الجودة (CAQ) من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي منذ الدخول الجامعي 2008-2009، على مستوى كل الجامعات الجزائرية، بإنشاء اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) وهذا سنتين بعد ظهور هذه الخلايا، مما يؤكد الاهتمام المتواصل للسلطات العمومية بنظام ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية¹.

سيساهم التقدم المعتبر المسجل من ناحية الشكل والتنظيم للمؤسسات في تهيئة الأرضية لنشر ثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة والذي يتمحور في العناصر الأساسية التالية:

1- الإصلاح البيداغوجي (نظام ل.م.د)

حقق التعليم العالي في الجزائر نتائج إيجابية كبيرة ومهمة خلال العقود الماضية، ولكن من حيث النوعية والكيف لا يزال متدنيا ويتطلب المزيد من الجهود، حيث يوصف على أنه تعليما نمطيا موحدًا ومتشابهًا ويتطلب تنوع تخصصاته، لذا على قطاع التعليم العالي إعادة النظر في أنماط التكوين والتعليم بهدف إعادة بناء القدرات والمهارات، كما يجب بعث ديناميكية جديدة فيما يخص الفروع،

¹ راضية الغازي بوشعور، الخطة الاستراتيجية المقترحة لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 16، 2014، ص.143.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

التخصصات وتحسين البرامج مع اتباع أسلوب الإدارة الرشيدة، مع إعادة النظر في توزيع ميزانية القطاع من حيث الجوانب التعليمية وتكلفة الطالب.

بالإضافة الى أن قطاع التعليم العالي يسعى من خلال هذا الإصلاح الى تحقيق¹:

- تكوين نوعي لضمان إدماج مهني أحسن.

- التكوين للجميع وعلى مدى الحياة.

- استقلالية المؤسسات الجامعية.

- انفتاح الجامعة على العالم.

كما أن هذا الإصلاح جاء بإجراءات مرافقة تساهم في تحقيق ونشر ثقافة الجودة تدريجيا في القطاع تمثلت في:²

- مجال التأطير من خلال:

- وضع مخطط لتكوين المكونين مدعوم بسياسة إعادة تفعيل البحث والبحث التكويني.
- تشجيع التكوين " مدى الحياة" للأساتذة والباحثين والإطارات.
- تسخير الإمكانيات الضرورية للاستجابة لأهداف التأطير قصد التحضير لاستقبال الطلبة الجدد.

- ترقية وتطوير الطرائق التعليمية الحديثة، خاصة عبر تعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال المطبقة في التعليم.

- مجال البيداغوجيا من خلال:

- تكييف أنظمة الالتحاق والتقييم والتدرج والتوجيه البيداغوجي.
- تثمين الأعمال التطبيقية عبر توفير الوسائل المادية على مستوى مخابر التدرج والبحث خاصة وأن مخابر البحث ستشكل النواة المستقبلية لكل تكوين فيما بعد التدرج.
- تثمين التربصات في الأوساط المهنية

¹ زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013، ص.06.

² إصلاح التعليم العالي جوان 2007، وثيقة من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص. 21. www.mesrs.dz

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- تطوير أنماط تكوين جديدة تعتمد أساسا على تكنولوجيا الإعلام والاتصال مثل التعليم الإلكتروني.
- مراجعة رزنامة العطل الجامعية من أجل تسيير ناجع للزمن البيداغوجي.
- مجال الخريطة الجامعية من خلال: إعادة توزيع هذه الخريطة بشكل يجعلها تدمج مفهوم سياسة الموقع والتنظيم الشبكي للمؤسسات الجامعية، وترقية أقطاب الامتياز من أجل ضمان تناغم متوازن ما بين الطلب على التكوين، وإمكانيات مختلف المؤسسات الجامعية، وفي الواقع الاجتماعي والاقتصادي للبلاد على المستويين المحلي والوطني.
- مجال تنظيم الهياكل البيداغوجية وهياكل البحث العلمي: وضعت هياكل تتكفل ب:
 - استقبال الطلبة وتوجيههم.
 - تنظيم التربصات في الوسط المهني ومتابعتها.
 - تقييم العملية التعليمية.
 - تأسيس نظام الوصاية لضمان مرافقة الطلبة طوال مسارهم الدراسي.
- مجال تسيير وتقييم المؤسسات الجامعية من خلال إدخال نمط للتسيير مبني على أسس الحكامة الراشدة بهدف:
 - تحسين القدرات التسييرية لمسؤولي المؤسسات.
 - تدعيم روح الحوار والتشاور باحترام القواعد والالتزام بأخلاق مهنية.
 - تأسيس الأجهزة المكلفة بالتقييم وضمان الجودة في التعليم العالي.
 - قيادة الجامعة نحو مزيد من الاستقلالية والمسؤولية البيداغوجية.
- مجال التعاون الدولي من خلال: تدعيم الشراكة خاصة في مجال تكوين المكونين وإرساء تعليم جديد وإعادة تفعيل البحث العلمي بالارتكاز على:¹
 - وضع فضاءات جامعية إقليمية ودولية (مجال تعاوني مغاربي- أوروبتوسطي) ترمي الى ترقية تعاون ثنائي ومتعدد الأطراف ذي نوعية بما يسهل حراك الطلبة والأساتذة والباحثين ويشجع التبادلات العلمية والتكنولوجية والثقافية على مستوى التعليم والبحث.

¹المرجع السابق، ص.23.

• تدعيم مدارس الدكتوراه وتوسيعها قصد تحسين نوعية التكوين في الدكتوراه ورفع مردوديته.

• ترقية جاذبية الجامعة من خلال توفير أفضل الشروط الطفيلة باستقطاب الكفاءات الوطنية المقيمة في الخارج فضلا عن جذب التأطير الأجنبي ذي المستوى العالي.

وبعد مرور 8 سنوات من تطبيق النظام الجديد وبالرغم من الصعوبات الناجمة عن تطبيقه، يمكن التأكيد أن هذا النظام أضحى يطبع مشهد التعليم العالي في الجزائر بحيث أن جل الجامعات وبنسبة تضاهي 100% تطبقه جل التخصصات (13 ميدان دراسة)، ويبقى الحكم على كفاءة وفعالية هذا النظام من حيث مدى تحقيقه للأهداف المسطرة.

2- تطور حركية منظومة التعليم العالي

سجل قطاع التعليم العالي تطورا نوعيا لا سيما من حيث التكوين الجامعي، إذ بلغ عدد المتخرجين من الجامعة الجزائرية 63 طالبا سنة 1964، ليصل إلى أزيد من مليونين في 2014، وتدل المؤشرات على أن قطاع التعليم العالي عرف تطورا لافتا على الصعيد البشري والمادي في السنوات الأخيرة، ف 77 بالمائة من هؤلاء تخرجوا ابتداء من نهاية تسعينيات القرن الماضي، حسب ما أكدته مديرية التنمية والاستشراف بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، وعلى نفس وتيرة التطور بلغ عدد الطلبة الذين سجلوا في الجامعة الجزائرية في طور التدرج في نهاية تسعينيات القرن الماضي، - يضيف - أكثر من 1.090.000 طالب أي تضاعف العدد أكثر من ثلاث مرات، أما في مرحلة ما بعد التدرج فبلغ أكثر من 64 ألف طالب، أما العدد الإجمالي للأساتذة الذين كانوا يقدرون بحوالي 300 أستاذ غداة الاستقلال فقد وصل في نهاية التسعينيات إلى أكثر من 16.200 أستاذ في كل الرتب منهم حوالي 15 بالمائة من الصف العالي، ليلعب الآن عددهم أكثر من 44.400 أستاذ من مختلف الرتب.

أما فيما يخص الهياكل البيداغوجية فقد تمكنت منظومة التعليم العالي في ظرف 52 سنة من تجاوز جميع التوقعات في مجال إنجاز الهياكل البيداغوجية، وبعد فترات من التعثر ونقص الإمكانيات بلغ عدد المقاعد البيداغوجية اليوم حوالي 1.100.000 مقعد بيداغوجي بما يمكن من استقبال أكثر من 1.320.000 طالب كحد أدنى، وهو ما يعني أنه تم إنجاز حوالي 70 بالمائة من قدرات الاستقبال البيداغوجي منذ نهاية التسعينيات.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

فبعد أن كانت الجامعة الجزائرية مشكلة من مؤسسة جامعية واحدة قفز عددها في نهاية التسعينيات إلى 53 مؤسسة جامعية على مستوى 30 ولاية، بسعة إجمالية تقدر بـ356 ألف مقعد بيداغوجي. أما فيما يخص مجال الخدمات الجامعية عرف نفس التطور بحيث انتقل عدد الإقامات الجامعية إلى 103 إقامات في تسعينيات القرن الماضي، مع سعة إيواء قدرت بـ163.000 سرير ثم إلى 388 إقامة جامعية في الموسم الجامعي 2011-2012 مع سعة استقبال إجمالية تفوق 562 ألف سرير¹. وجاءت هذه المعطيات الكمية التي تعكس تطور القطاع نتيجة للبرامج الاستثمارية التي خصصتها الدولة للقطاع، ومن أبرز هذه البرامج المخطط الخماسي 2005-2009 الذي سمح للقطاع بالاستفادة من برامج استثمارية سمحت له بتعزيز قدرات استقباله، ومن تخصيص التجهيزات التعليمية والعلمية اللازمة وهو ما سمح أيضا بخلق 21 قطبا جامعيًا جديدًا موزعًا على مستوى القطر الوطني، وبوضع هياكل الدعم البيداغوجي بما يسمح بتحسين الإطار المعيشي للطلاب سواء في المجتمع البيداغوجي أو داخل الإقامة الجامعية.

وجاء البرنامج الخماسي الثاني 2010-2014 الذي يعزز سابقه ليسمح بمواصلة هذه الجهود وتوفير كل الظروف المادية والبشرية اللازمة لاستقبال الأعداد الطلابية الوافدة. وتهدف الميزانية المخصصة إلى القطاع لفترة 2010-2014 والتي تبلغ 768 مليار دج، إلى إنجاز 600 ألف مقعد بيداغوجي، و400 ألف مقعد إيواء، و44 مطعمًا جامعيًا، يتوفر القطاع اليوم على 92 مؤسسة جامعية تغطي كافة التراب الوطني.

وفيما يخص البحث العلمي تعمل الدولة الجزائرية، على تطويره من خلال ربط أهداف القطاع بمتطلبات التنمية الوطنية (34 برنامجًا وطنيًا، و6244 مشروعًا تم استكمال أكثر من 200 منها، 7031 نشرية، و14.510 مداخلة وطنية ودولية، 4111 أطروحة دكتوراه، و23.588 ماجستير، وتقديم 15 براءة اختراع). فيما تم تخصيص 34 مليار دج من القروض لهذا القطاع، و100 مليار دج على فترة 5 سنوات منذ 2008. ومنذ 2009 استفاد طلاب الدكتوراه، الذين ليس لهم أجر، من منحة 12 000 دج شهريًا من أجل تشجيع تعزيز صفوف أساتذة الجامعات، وكذلك ترقية البحث

¹ رهان ضمان التنمية المستدامة، من الموقع الإلكتروني: <http://www.el-massa.com/ngs> /يوم:

2015/08/25.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

العلمي كما تم تخصيص مبلغ 50 مليار دج إلى اقتناء التجهيزات الخاصة بتعميم تعليم الإعلام الآلي في كامل النظام الوطني للتعليم والتكوين.

3- تأسيس أجهزة التقييم وضمان جودة التعليم العالي

ان الجزائر كباقي عدد كبير من الدول النامية أدركت أهمية هذه المسألة وشرعت منذ سنوات في تطوير أنظمتها للتعليم العالي والبحث العلمي بما يتطابق ومتطلبات النوعية المعمول بها دوليا اعتمادا على مؤشرات النجاعة من أجل ضمان جودة التعليم ومردودية أحسن للجامعة الجزائرية على الصعيدين الإقليمي والدولي وعلى هذا الأساس اعتمد القطاع إجراءات تنظيمية متكاملة لتقييم المؤسسات الجامعية وعلى هذا الأساس تم تأسيس أجهزة للتقييم وضمان الجودة سنة 2010 وتم تأسيس جهازين وهما:¹

أ. اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي: تتمثل مهامها في تقييم نشاطات وأعمال مؤسسات التعليم والتكوين العالين بصفة منظمة، وفي إعداد نظام مرجعي ومعياري، وفي تحليل أعمال المؤسسات بغرض مضاعفة فاعليتها داخليا وخارجيا، وفي بعث الحركية في التقييم الذاتي للمؤسسات، وفي تعزيز كل علاقة ممكنة مع تنظيمات التقييم وضمان الجودة المشابهة لها عالميا.

ب. المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطور التكنولوجي: يعمل على تقييم الاستراتيجيات والوسائل التي يتم وضعها في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كما أن المجلس يقوم بتقدير الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة، ويسهم في تحليل تطور المنظومة الوطنية للبحث، ويقترح إجراءات في إطار التنافس العلمي على المستوى الدولي ويقوم بإعداد حوصلة عن نشاطاته عند نهاية كل برنامج خماسي.

4- تأسيس خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

في إطار توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة، وبعد اعتماد هيئات وطنية، تم اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بـ "خلايا ضمان الجودة" كلفت بالمساهمة بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

¹القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن: تشكيل اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر (CIAQES).

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- تنظيم خلية ضمان الجودة: هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه اللجنة (RAQ) من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي على ينظم عملها¹.

كما يرى الاستاذ الدكتور فارس بوباكور أن خلية الجودة هي وحدة تعمل بشكل مستمر، وبمشاركة هيكل يدعم عملية التقييم الذاتي².

- مهام وأدوار الخلية: تكلف بأداء مجموعة من المهام³:

- متابعة وتوجيه عملية تطبيق معايير ضمان الجودة.
- اجراء التقييم الذاتي السنوي وتقديمها للجنة ضمان الجودة.
- نشر ثقافة الجودة على مستوى الكلية مع إعداد مجلة دولية متعلقة بضمان جودة التعليم العالي من أجل نشر إسهاماتهم في هذا المجال.
- التنسيق والتعاون مع سوق العمل في مجال تبادل المعرفة والخبرات، إنشاء هيئات استشارية للكليات بهدف تدريب الخريج وتوظيفه.
- توفير فرص التدريب الميداني لتمكين الطلبة من الاطلاع على الجانب التطبيقي في مؤسسات العمل.

وعليه فخلايا ضمان الجودة صعب نقلها من النظري إلى التطبيق العملي فهي منسجمة مع مبادئ LMD ففي الواقع هي أكثر تعقيدا فمضمون تنفيذها مرتبط بخطة استراتيجية لها من خلال: توفير آليات التوجيه والتطوير- تشارك كل من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والإدارة من أجل تقديمها - توفير الأجهزة اللازمة لتطبيقها. إذن خلايا ضمان الجودة لها مهمتين متوسطة وقصيرة المدى تتمثلان في:

¹سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد18، مارس 2015، ص.212.

²Boubakour Féres, « AQ interne et autoévaluation: des principes à la mise en oeuvre », CIAQES, 2012.P.16.

³نعيمة بجاوي، نجوى حرنان، خلايا ضمان الجودة كآلية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013، ص. 681.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

- إنشاء مخطط العمل من اجل تطوير جودة التعليم العالي وفقا لمعايير وخبرات محلية و جهوية ودولية، في حين يحتوي هذا المخطط على المحاور التالية:
 - ✓ رسم الأهداف: حيث تكون مطابقة للأوضاع الأكاديمية والعلمية للمؤسسات والمرتبطة بالواقع السوسيو-اقتصادي والسياسي.
 - ✓ ترابط الكليات من أجل إيجاد الوسائل لتطوير وإمكانيات الأساتذة والطلبة من إنتاج واستيعاب وتوزيع المعارف والتكنولوجية الحديثة.
 - ✓ وضع برامج للتربصات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية والمكلفين بـ (Tutorat)* (متابعة الطلبة وتوضيح نظام LMD الذي عرفته الجامعة الجزائرية).
 - ✓ تطوير وتعزيز علاقات القطاع السوسيو- اقتصادي و محاولة مشاركة هذا القطاع في شكل عمل وبرامج مطبقة.
- وضع المؤسسات وفق مواصفات تقييم الجودة المستوحاة من الخبرات الجامعية الأخرى الوطنية والدولية.

المطلب الثالث: التجربة الجزائرية في تطبيق مشروع نظام ضمان جودة التعليم العالي

تعمل مؤسسات التعليم العالي بشكل متواصل لتوسع قدراتها على وضع تصور للمستقبل في إطار المتغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع الذي تتواجد فيه، مما يعزز قدرات الطلاب على فهم العالم المحيط بهم، ومساعدتهم في تحقيق التكيف مع ظروفه ومتطلباته والمساهمة في بناء تقدم المجتمع، والذي تم تدعيمه وتعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باتخاذ إجراءات هامة من خلال إصدار القانون الذي يعتمد LMD كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية واعتماد الشهادات، ويعتبر هذا القانون المكون الأساسي لنظام ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية ويظهر هذا جليا من خلال تأسيس اللجنة الوطنية للتقويم، مانحا ومدعما للجامعات الجزائرية بمؤثر قوي يحقق رفع أدائها وتأهيل المتخرجين من صفوفها إلى مستوى احتياجات القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، تدعم تنصيب خاليا ضمان الجودة من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي منذ الدخول الجامعي 2008

* تعتبر الوصاية "Tutorat" أحد المستحدثات الجوهرية في إطار فلسفة نظام (ل.م.د)، والتي تهدف الى تحسين نوعية تكوين الطالب بإعلامه وتوجيهه للرفع من قدرته وإمكانية مشاركته في بناء مساره التكويني عن طريق تعظيم حجم العمل الشخصي، وعليه فالوصاية عبارة عن فضاء حوار بين الطلبة والأستاذ الوصي تقدم فيه إجابات مناسبة عن كل التساؤلات التي يمكن أن تواجههم في مسارهم التعليمي والتكويني.

2009-، على مستوى كل الجامعات الجزائرية، بإنشاء اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) وهذا سنتين بعد ظهور هذه الخلايا، مما يؤكد الاهتمام المتواصل للسلطات العمومية بنظام ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية¹.

إضافة الى إنشاء هيئات وطنية لضمان الجودة مثل اللجنة الوطنية لتطوير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، والتي أسندت لها مهمة بناء وتطوير ومراقبة نظام ضمان الجودة، والمجلس الوطني للتقويم والذي أسندت له مهمة إدارة وتقييم وضمان الجودة، ووضع مجموعة من الشروط الواجب احترامها من قبل مؤسسات التعليم العالي، وفي حالة عدم احترامها يقوم وزير التعليم العالي بسحب الترخيص، وقد تم وضع مجموعة من الخطوات لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي تمثلت في:

- اقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- ارساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في مؤسسات التعليم العالي.
- إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي.

- الإجراءات الأولية لتطبيق مشروع ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: فقد باشرت اللجنة الوطنية لتطوير نظام الجودة في التعليم العالي الى القيام بأدوارها ويمكن توضيح ما قامت به لحد الساعة من إجراءات نبينها فيما يلي:²

- الخيارات الأساسية: هو مجال السياسة المتبعة لضمان الجودة، حيث تم تبني ضمان الجودة الداخلي كخيار استراتيجي على حساب الخارجي، والذي تم تأجيل تطبيقه الى وقت لاحق تماشيا مع بروز مؤسسات متنوعة الطبيعة والشكل القانوني، وقع الاختيار على التقييم الداخلي أو بالأحرى التقييم الذاتي (Autoévaluation) كمرحلة أولى تناسبها مع مبدأ التطوير المستمر لجودة التعليم العالي، حيث يتعين على المؤسسات وضع أهداف لتحسين الجودة ثم متابعة مدى تحقيقها لها، على ان يتم الانتقال الى ضمان الجودة الخارجي من خلال تكوين وكالة وطنية تابعة لوزارة التعليم العالي للقيام بعملية التقييم الخارجي.

- تكوين المسؤولين وخبراء التقييم: بعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين، والذي توج بزيارات ميدانية لبعض المؤسسات الأوروبية سوف يتم

¹ راضية الغازي بوشعور، مرجع سابق، ص.143.

² زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص.07.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

الشروع عن قريب في تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل المؤسسات الجامعية ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاثة، وقد تم تقسيم أنشطة اللجنة إلى ثلاث ندوات جهوية هي: ندوة شرق، غرب ووسط الجزائر، وتعمل وزارة التعليم العالي على تحليل وتوحيد أعمال الندوات الثلاثة. وتعتبر اللجنة الوطنية مكلفة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:¹

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية؛
- تحديد معايير إنتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة؛
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة؛

- تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها؛
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة؛
- تنظيم عمليات تقييم خارجي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة؛
- ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة؛
- الجمع بين العناصر الضرورية لتحديد سياسة وطنية ونموذج لضمان الجودة وتحضير شروط إنشاء وكالة مكلفة بوضع هذه السياسة.

- إعداد نظام للمعايير: تعمل اللجنة حاليا على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني، وبالرجوع للأنظمة والمعايير فإن إمكانية تبني أحد أنظمة الوكالات الدولية متاحة، لكن يجذب إعداد نظام بأخذ في الاعتبار الخصوصيات السائدة في منظومة التعليم العالي الوطنية، وبتاريخ 26 جانفي 2014 أعلنت اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي عن الانتهاء من إعداد نظام المعايير (le référentiel)* يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والسياق

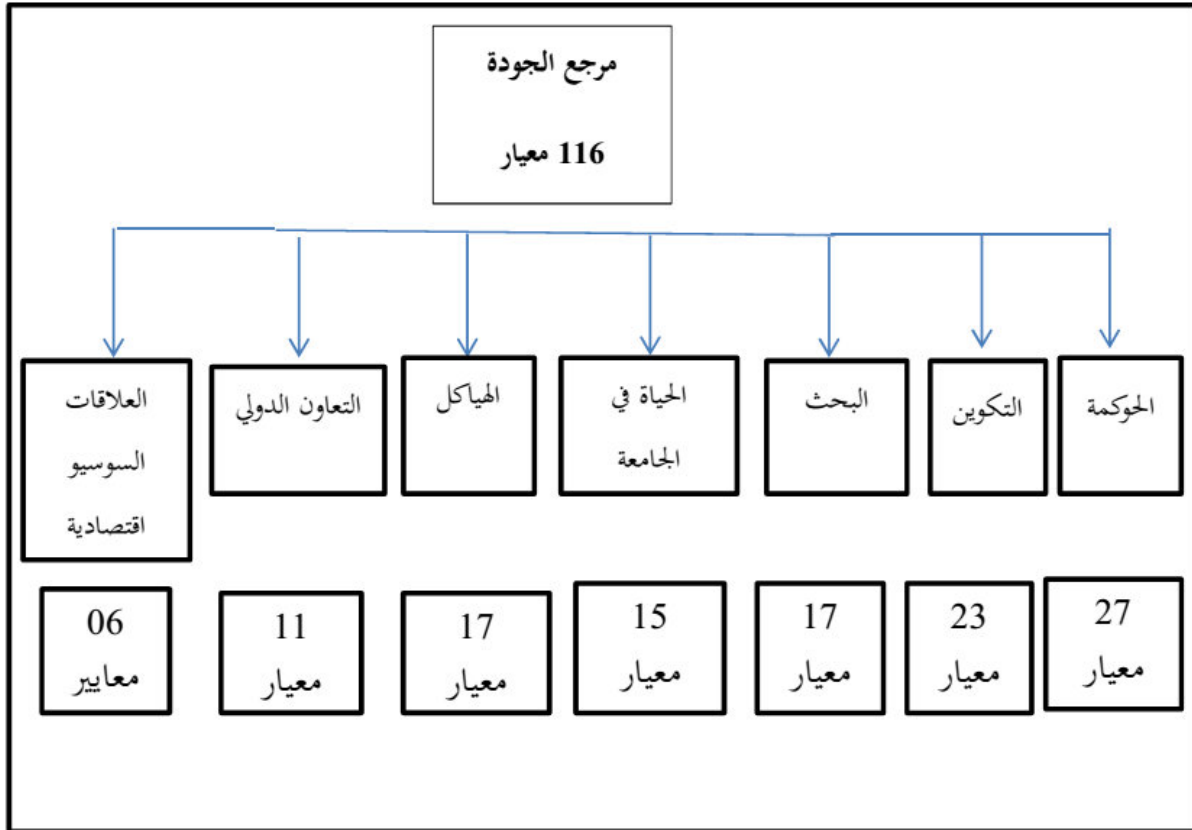
¹رقاد صليحة، مرجع سابق، ص.11.

* ميثاق الجودة "le référentiel" هو وثيقة يحدد فيها مفهوم الجودة المعتمد في مؤسسة التعليم العالي وبشكل مفصل. وفي كثير من الأحيان ينظم في شكل مجالات خاصة بالأنشطة الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي، ويضم كل مجال عددا من محاور الجودة (مجالات فرعية)، كما يتم تحديد لكل محور معيار يكون مرفق بقاعدة تفسيرية له ويتبعه المقاييس للحكم على درجة توافق المؤسسة التعليمية مع المعيار ومن المفترض أن يتبع ذلك مجموعة من الشواهد والأدلة لإثبات عملية تطبيق المقاييس وتنفيذ المعيار، ومن ثم للحكم على جودة محاور ومجالات أنشطة مؤسسة التعليم العالي أو البرامج التعليمية.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

الوطني، وهو يتكون من سبعة مجالات هي¹: مجال التكوين، مجال البحث، مجال الحوكمة، مجال حياة الطلبة في الجامعة، مجال الهياكل، مجال العلاقات الدولية ومجال العلاقات السوسيو اقتصادية، ويضم كل مجال جملة من المحاور أو المجالات الفرعية والتي تشمل بدورها على مجموعة من المعايير ثم يتم قياس كل معيار بمجموعة من المقاييس والدلائل. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): نظام المعايير المتبنى من طرف لجنة ضمان الجودة في الجزائر



المصدر: رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 2014-2015، ص.182.

وهكذا تم تفكيك كل من الميادين الأربعة ومجموعة معايير ثم يتم قياس كل معيار بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية.

¹BENSTAALI Baghdad, Finalisation du référentiel, Ministère de l'enseignement Supérieure de la Recherche Scientifique , Assurance Qualité dans l'enseignement supérieure, CIAQES Info, Publication de la Ciaques : janvier-février 2014.

الفصل الثالث: واقع اصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة

وما تبين لنا من خلال قراءة محتويات مرجع الجودة، أن الوزارة الوصية قد أولت الأهمية الكبرى لكل من:¹

- مجال الحوكمة لضمان مشاركة مختلف الأطراف في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تلبية مختلف حاجاتهم.
- مجال التكوين لضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي وإدماج مهني أحسن للإطارات الجامعية.
- مجال البحث لضمان إعداد بحوث تتجاوب مع الواقع وتساهم في إحداث الرقي والازدهار.
- مجال الحياة في الجامعة لضمان ظروف حياة أفضل للأطراف الداخلية في المؤسسة الجامعية وفي مختلف الجوانب.
- مجال الهياكل لضمان توفر جميع المستلزمات المساعدة على تقديم خدمات ذات جودة.
- مجال العلاقات الدولية لضمان انفتاح مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على مختلف مؤسسات التعليم العالي الأجنبية.
- مجال العلاقات السوسيو اقتصادية لضمان تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه.

¹صليحة رقاد، مرجع سابق، ص.182.

خلاصة الفصل الثالث

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن منظومة التعليم العالي في الجزائر قطعت أشواطاً كبيرة في سبيل تطورها باعتبارها المصدر الأساسي لإعداد الثروة البشرية، كما نستخلص من محاور هذا الفصل أن الجامعة الجزائرية قامت بعدة إصلاحات بغية الحرص على تصدي مختلف التحديات، والمتمثلة في تبني نظام ل.م.د والذي يرمي الى توفير اندماج أفضل للمؤسسات الجامعية في محيطها الاجتماعي والاقتصادي والتأسيس للتكوين المستمر، إلا أنها لا تزال تعاني من مشكلات عديدة والتي تؤثر حتماً على جودة العملية التعليمية فيها، مما يستدعي منها الحرص على ضمان الجودة في التعليم العالي والذي يجب أن يكيف مع الواقع الوطني الموصوف بكثافة تعداد طلابه، ليتجاوب مع تطور القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، ويلبي احتياجاتها المتزايدة كما ونوعاً، وعلى هذا الأساس قام القطاع بتأسيس أجهزة للتقييم وضمان الجودة، كما تم اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بخلايا ضمان الجودة كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

كما أن الإجراءات المباشرة في تطبيق مشروع نظام ضمان الجودة في القطاع يعد مشروع تغيير على المستوى التنظيمي، تستدعي إدارته التعامل الجيد مع عنصر المقاومة لدى الفاعلين الجامعيين للتقليل من آثارها عن طريق اعتماد استراتيجيات الاتصال الفعال والمشاركة الجماعية. يمكن أن نستنتج أن كل هذه الجهود التي تقوم بها الجامعة الجزائرية يمكن أن تكون الخطوة الأولى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأن تدعم إنشاء خلايا ضمان الجودة على مستوى كل مؤسساتها التعليمية يساهم وبقدر كبير في نشر وتغيير في ثقافتها التنظيمية من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماماً مع متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما سيتم توضيحه ضمن الفصل الموالي.

الخاتمة

الخاتمة

لقد تبين لنا بشكل جلي من خلال ما ورد في هذه الدراسة في جانبها النظري أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي، فإدارة الجودة الشاملة تعد أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. كما أن تطبيقها يعد أسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي، يعمل على تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تشكل بذاتها ثقافة تنظيمية فاعلة، كما تم استخلاص أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماماً مع متطلبات نجاح هذا التطبيق، مما يستدعي ذلك تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية وهذا ما جاء في هذه الدراسة من خلال استخدام أداة التقييم **OCAI** لمعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة مستقبلاً وتحديد الفجوة بينهما لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة.

وعلى هذا الأساس، استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على دراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة ميدانية بجامعة باتنة، حيث تم الاستعانة بأداة التقييم للثقافة التنظيمية للباحثان **كوين وكامرون**، ووجهت الأداة للأساتذة الإداريين باعتبارهم مسؤولين عن التنظيم في الجامعة، كما تم استخدام أداة الاستمارة لمعالجة إشكالية الدراسة من كل نواحيها، حيث تم من خلالها دراسة درجة ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتطرق إلى معرفة مدى موافقة المسؤولين الإداريين لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، ولتتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الاحصائي من خلال جملة من الأدوات الاحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمقترحات يمكن إجمالها فيما يلي:

– التائج:

- تسود الجامعة ثقافة الهرمية والتي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية وهذا راجع الى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من سياسة ديموقراطية التعليم، كان نتاجها بنية سلطوية منافية لمبادئ استقلالية التعليم مما يجعل هذه المؤسسات يسودها مناخ عمل بيروقراطي مع غياب الحكم الراشد.
- تهتم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة واحدة فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة.
- القيادة التنظيمية منسقة وذات خبرة في بعض الكليات والمعاهد، كما نجد أن الأساتذة الإداريين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات يفضلون التوجه نحو تحقيق النتائج والأهداف وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وهذا راجع لخبرتهم الإدارية، أما الأساتذة الإداريين ذوي خبرة أقل من 10 سنوات و5 سنوات يفضلون الثقافة الهرمية والإبداعية مما يجعلهم يبادرون بتقديم أفكار جديدة.
- تختلف كل كلية ومعهد في الجامعة في ثقافتهم السائدة فقد لوحظ أن التخصصات العلمية يسودها نوع من الاستقرار في العمل مع وجود حركية في التخصصات الأدبية والإنسانية، وسبب ذلك هو تعداد الطلبة فيها.
- التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل وتطوير المورد البشري من خلال تقديم تربيصات وتكوين في الخارج.
- عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية إلا في بعض الكليات فثقافتها لا تمتاز بالديناميكية وتقديم أفكار جديدة ومبدعة، ولا تركز على اكتساب الموارد الجديدة، أو مواجهة التحديات والمخاطرة.
- سيطرة الاجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معا.
- تعيين أشخاص من غير ذوي الخبرة من المؤهلين في العمل الإداري وهذا ما تم ملاحظته أثناء إجراء المقابلة في بعض الكليات والمعاهد خاصة أنه وفي الفترة التي تمت فيها الدراسة التطبيقية قامت الجامعة بتغيير الكثير من المناصب الإدارية.
- ثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا بدلا من الثقافة الهرمية المهيمنة.

- درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة متوسطة (قيم تسيير الإدارة، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة). وهذا يشير الى أن مستوى ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة موجودة. فقد جاءت درجة ممارسة مرتفعة لـ 6 قيم تنظيمية على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة وهي: (قيم القوة، قيم المكافأة، قيم الاقتصاد، قيم العدالة، قيم فرق العمل، قيم القانون والنظام)، وكانت درجة الممارسة متوسطة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة لـ 6 قيم التنظيمية تتمثل في: (قيم الفعالية، قيم الكفاءة، قيم الدفاع، قيم التنافس، قيم استغلال الفرص). وهذا يرجع الى أن الجامعة تمثل رؤى مشتركة في أهدافها وإطارها الفلسفي، كما أنها تعبر عن الثقافة المجتمعية فعندما يوجد اتفاق ثقافي بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس قد يؤدي الى التزام أفراد المنظمة بالثقافة التنظيمية.
- الأساتذة الإداريين يوافقون على درجة وعيهم بمعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة غير أن تطبيقها يتطلب قيادة إدارية فعالة والوقت اللازم لتقبلها وتطبيقها في الواقع العملي ومواجهة مختلف أساليب مقاومة التغيير.
- وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف مع انعدام معايير قياس رضا العملاء بالدرجة الأولى في حين أن العوائق المتعلقة باستخدام مبدأ تفويض السلطة وتمكين العاملين وضعف قنوات الاتصال لا يشكل عائق كبير وذلك لتوفر هذه الجوانب خاصة فيما تعلق بجانب توفر الامكانيات المادية اللازمة فهي تفتقر الى ذوي الخبرات لقيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، حيث من تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية وحسب الأداة وجد أن الثقافة السائدة والحالية ثقافة هرمية، أما الثقافة المرغوبة مستقبلا هي ثقافة المجموعة، باعتبارها ثقافة تسعى الى ان يكون المناخ التنظيمي الجامعي يسوده تكامل الجهود وتنمية المشاركة والارتباط، والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، وهذا يرجع للدور الذي تلعبه هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعالية مؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين الأداء، كما تؤدي إلى إحداث التغيير وتشجيع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار، فإدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل مؤسسات التعليم العالي سريعة للاستجابة للتغيرات البيئية المعاصرة ومواجهة احتياجات العملاء.
 - لا توجد فروقات في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة القيم التنظيمية تعزى إلى متغير السن وسنوات الخبرة، في حين توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية
 - وجود فروقات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعة تعزى إلى متغير السن والرتبة العلمية، في حين لا توجد فروقات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - وجود فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير السن والمتعلقة بالجانب التنظيمي. في حين لا توجد فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجانب المعرفي والتكويني تعزى لمتغير الرتبة العلمية، في حين توجد فروقات متعلقة بالجوانب الأخرى.
 - لا توجد فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وبناء على هذه النتائج، يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- المقترحات:

- ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية والتخطيط له، وذلك بتوجيه سلوكيات الأفراد وخلق الشعور لديهم بأهمية التغيير مما يؤدي إلى خلق وإيجاد قيم جديدة تتوافق مع التغيير المطلوب.
- تحليل مواقع الضعف والقوة في الأداء، والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة، وتحديد الفجوة في الثقافة التنظيمية بين الواقع والمستقبل المنشود.

- نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي.
- ضرورة الاهتمام بقيم العمل داخل الجامعة القائمة على الاحترام المتبادل، لتفادي المشكلات الناتجة عن طبيعة ممارسة بعض القيم السلبية كالفردية والتسلط، والرقابة الشديدة.
- ترسيخ قيم التميز لدى العاملين، وهذا من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة لتمييز الأداء واحترام الذات والثقة المتبادلة والقُدوة الحسنة.
- الامام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية، وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها.
- تنشيط دور خلايا ضمان الجودة بواسطة نصوص تنظيمية وتحديد وظائفها ومهمتها بدقة، كما أن هذه الخلايا تعد المرحلة الأولى للتحضير في تغيير الثقافة التنظيمية والتهيئة لقبول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب للتغيير والتطوير.
- الاعتماد على كوادر قيادية فاعلة في العمل الإداري مستخدمة أساليب حديثة في الاتصال وإقامة علاقات إنسانية تشجع على العمل.
- مراجعة برامج الجامعات والكليات ومناهجها وتحسينها وتطويرها، وإعادة هيكلتها لتكون أكثر اتساقا بحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع.
- دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل من المتخرجين في الاختصاصات المختلفة، وبناء آلية للتعرف على احتياجاته لاستيعابها في خطط التعليم العالي، مع إنشاء قاعدة بيانات.
- إقامة دورات تدريبية متطورة يقوم عليها خبراء ومتخصصون في مجال إدارة الجودة الشاملة من أجل إعداد القيادات الجامعية وفقا لمعايير عالية للوصول للتميز.
- تعديل الهيكل التنظيمي بطريقة تحدد وظائف ومسؤولية جهاز إدارة الجودة الشاملة وتدعيم اللامركزية كي يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات.
- عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات التي من شأنها نشر ثقافة الجودة الشاملة.
- تشجيع مراكز البحث العلمي في الجامعات وطلاب الدراسات العليا على دراسة مميزات وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح.
- تبني طرق تدريسية حديثة في ظل توفر الوسائل التكنولوجية المتطورة.
- اهتمام الجامعة بتقوية نظام الاتصالات بين أفراد المجتمع الجامعي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

أ. باللغة العربية

1. ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، اسطنبول: دار الدعوة، 1989.
2. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، الجزء التاسع، بيروت: دار أحياء التراث العربي، 1988.
3. أبو الرب عماد ، عيسى قداد، محمود الوادي، رعد الطائي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "بحوث ودراسات"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
4. أحمد ابراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003.
5. بدران ابراهيم، التعليم العالي: الدور الاجتماعي وآفاق التعاون، عمان: بدون دار النشر، 2011.
6. بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
7. بعلبكي منير سعيد، المورد القريب، قاموس انجليزي - عربي، بيروت: دار المعرفة، 2004.
8. البكري سونيا، إدارة الجودة الكلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
9. بوعشة محمد، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، بيروت: دار الجيل للنشر والتوزيع، 2000.
10. بوفلحة غياث، القيم الثقافية والتسيير، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1998.
11. التميمي فواز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عمان: دار عالم الكتب الحديث، 2008.
12. جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل، 2004.

13. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني من إصدارات "بيمك"، مصر: ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، 1996.
14. جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة—ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز البحوث المهنية للإدارة، مصر: الجيزة، 1996.
15. جيمس أفان، جيمس دين، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور وعبد المرزقي حامد عزام وعبد المنعم بن إبراهيم، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، الرياض، 2009.
16. حجيم الطائي يوسف، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
17. حرير حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار الحامد، 2003.
18. حرير حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد، 2009.
19. خضير حمود كاظم، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة، 2002.
20. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، الأردن: دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
21. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، 2005.
22. الخطيب أحمد ورداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، الأردن: علم الكتب الحديث، 2009.
23. دادي عدون ناصر، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
24. دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة: ايدراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
25. رتشارد ل. وليامز، من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، عمان: مكتبة جرير، 1999.
26. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق: دار الرضا للنشر، 2002.

27. الزيادات مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
28. الساعاتي سامية حسن، الثقافة والشخصية، بحث مقدم في علم الاجتماع، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.
29. سكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة، 2009.
30. سليمان الدرادكة مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
31. شاكر سوسن مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
32. الشرقاوي مريم محمد، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2002.
33. الصليبي محمد عبد المسلم، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، الأردن: دار الحامد، 2008.
34. عابدين محمود عباس، علم اقتصاديات التعليم الحديث، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2000.
35. عامر طارق عبد الرؤوف، أصول التربية " الاجتماعية- الثقافية- الاقتصادية"، 2008.
36. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003.
37. عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
38. عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة العربية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1997.
39. عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.

40. العزاوي سامي فايز، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث معهد الإدارة العامة، ، 2009.
41. العطيات محمد يوسف، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار الحامد، 2007.
42. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001.
43. فارني جان بيير، عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2003.
44. فلية عبدة فاروق، اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
45. فيليب أتكينسون، إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي "الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة" الجزء الأول"، مصر: تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 1996.
46. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، عمان: دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2009.
47. القريوتي محمد صالح، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
48. كاظم حمود الفريجات خضير وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن: دار الإثراء، 2009.
49. اللوزي موسي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
50. محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للمعلومات ، 2003.
51. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000 & ISO 14000، عمان: دار وائل للنشر، 2002.

52. محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
53. محمود العاني خليل ابراهيم و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، بغداد: مطبعة الأشقر الطبعة الأولى، 2002.
54. المرسي جمال الدين و عبد الرحمان ثابت ، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
55. المعاينة خليل عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2000.
56. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004.
57. نيغل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، السعودية: تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر. 2004.
58. هيجان عبد الرحمن أحمد، القيم التنظيمية بصفتها إطارا مرجعيا للسلوك الإداري، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز، معهد الإدارة العامة، 2004.
59. ويح عبد الرزاق محمد ابراهيم، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.

ب. باللغة الأجنبية

1. A. V. Feigenbaum, **Total Quality Control: Engineering and Management**, New York: McGraw-Hill Company, 3rd edition, 1961.
2. Baharat Wakhula, **Total Quality Excellence Through Organization Wide Transformation**, New. York: Wheeler Publishing, 1st edition, 1994.
3. Christopher Lovelock et Autres, **Marketing des services**, Paris : Pearson Education, 6^{eme} édition, 2008.
4. D. AUTISSIER et J. M. MOUTOT, **Méthode De Conduite Du Changement**, Paris: Dunod, 2007.
5. Daft, Richard L, **Understanding the Theory and Design of Organization**, Thomson, South-Western, 2007.
6. David Autissier, Jean Michel Moutot, **Méthode De Conduite Du Changement : Diagnostic, Accompagnement**, Paris : Pilotage, 2007.

7. Delobbe, N, Neuve, L, Haccoun, R, Vandenberg he, Ch, **Measuring Core Dimensions of Organizational Culture**, A Review of Research and Development of a New Instrument. 2007.
8. Detrie Philip, **Conduire une démarche qualité**, Paris, France: édition d'organisation, 4ème édition, 2001.
9. Geert, Hofstede & All, **Measuring, Organizational Culture, Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Century**, Administrative Science Quarterly 35, 1995.
10. Gerdf Kamisk, J.Peter Bawer, **Management de la qualité de A à Z** , Paris : Masson, 1994.
11. Goodman, Joanna, **Driving a high-performance corporate culture**, North America: Mel Crum Enquiries, 2006.
12. Greg Hutchins, **ISO 9000: A Comprehensive Guidelines and Successful Certification** , Oliver Right Pub, Inc, Essex, New.York, 1993.
13. Hellriegel, Don, Slocum, Jr. John, Woodman W. Richard, **Organizational Behavior**, South-West Publishing Company, 8 th Ed, 2001.
14. J.P-Huberac ‘ **Guide des Méthodes Qualité**, Paris : Maxima, 1998.
15. James B. Dilworth, **Operations Management**, McGraw-Hill Book Company, 2nd ed, 1996
16. Jean- Jacques Daudin et Charles Tapiero, **Les Outils et le Contrôle de la Qualité**, Paris: economica,.1996
17. Jean- Jacques Plughart, **Master stratégie**, Paris : édition Eska, 2009.
18. John Sherwood, **An introduction to organization development**, In **Robert T**, Golebiewski and William B, eddy (ed) Organization Development In Public Administration, New York : Part 1, Marcel Dekker, 1978.
19. Joseph R Jablonski, **Implementing Total Quality Management: An Overview**, Pfeiffer &Company, California: 1991.
20. Kim S. Cameron Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, San Francisco: Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011.
21. M. T. Kubal, **Engineered Quality in Construction: Partnering and TQM**, New.York: McGraw-Hill Book Company, 1994.
22. Maurice Thevenet, **la culture d’entreprise**, paris : Puf, 2003.
23. Miller, V, **An examination of contemporary marketing practices used by organizations with different culture types : A test of the convergence theory in the US and Cote d'Ivoire** , Unpublished dissertation : J. Mack Robinson college of business, Georgia University. 2004.
24. O, ISO 9000: 2000, **Quality Management Systems**, Fundamental and Vocabulary.
25. Patrick Lyonnet , « **Les outils de la qualité totale** », **Technique et documentation**, Paris :2^{ème}édition, , 1991.

26. Philip. B. Crosby, **Quality is Free, The Art of Quality Certain**, McGraw-Hill Book Company, New. York, 1979.
27. Russell Mannion et al, **Measuring and Assessing Organizational Culture in the NHS (OC1), the National Coordinating Centre for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organization Programme (NCCSDO)**, University of New York: 2008.
28. Schein, Edgar H, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 3rd ED, 989 Market street, 2004.
29. Steven Conn and Brad Ronald, **Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World**, San Francisco: Jossey Bass, Inc, 1993.
30. Uran, J,M, and Frank M,G, **Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use**, New York: 3rd édition, Mc G raw-Hill.
31. Van Dam, Nick J, **A Tool for Decision Makers**, DKCP, Publishing, Malaysia, 2001.
32. Vicki, Williamson, **Innovation and change in professional practice : a case study**, Ph.D. Dissertation, Curtin University of Technology, Perth.Australia.1999.
33. Willy .A.Sullan. **Le manager, La qualité et les normes**. Presse Polytechnique et Universitaire, Romantes.1996.

ثانيا: الدوريات

أ. باللغة العربية

1. أبو فارة يوسف أحمد، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، 2006.
2. أحمد الطراونة محمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، الأردن، العدد1، كانون الثاني، 2002.
3. الأحمد عدنان، تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات و المعاهد العليا – إشكالية التكوين و التعليم في إفريقيا و العالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر ادارة و تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد1، 2004.
4. بروش زين الدين، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، 2007.

5. البريدي عبد الله، دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق على الكليات التقنية في السعودية، المجلة العلمية للإدارة، العدد الثاني، 2008.
6. بن حسين سمير، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015.
7. بن زروق جمال، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، سوريا، العدد الأول، المجلد 26، 2010.
8. حبشي فتيحة، فوزية غربي، نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني والثلاثون، 2013.
9. رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
10. الزهراني سعد، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي: المبادئ والأسس، مدخل تطوري، مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية المحكمة، العدد 12، 1995.
11. شباكي سعدان، لماذا اختارت الجزائر نظام التعليم (ل م د)؟ مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 4، أكتوبر 2010.
12. شرف ابراهيم الهادي، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء" في المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 11، 2013.
13. شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 13، جوان 2013.
14. طعمنة محمد، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، المجلد 17، العدد 1، 2001.
15. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

16. العضاضي سعيد بن علي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 9، 2012.
17. العطوي عامر علي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
18. العلجة حاجي، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق، دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل.م.د، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013.
19. الغازي بوشعور راضية، الخطة الاستراتيجية المقترحة لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 16، 2014.
20. فرج عيسى صالحين، مصطفى عبد الله محمود الفهري، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن، المجلد السادس، العدد (14)، 2013.
21. الفرحان أمل أحمد، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، 2003.
22. فهمي أمين فاروق، المدخل المنظومي والجودة الشاملة في منظومة التعليم - المقاربة المنظومية في مقارنة التعليم والتكوين، مجلة المبرز، عدد خاص بالملتقى العربي الأول، الجزائر، 2004.
23. ماضي محمد توفيق، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
24. مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 1994.
25. هيجان عبد الرحمن أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل ومنبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد 47، 1994.

ب. باللغة الأجنبية

1. Arshad Zaheer, Kashif ur Rehman, Abrar Ahmad, **Organizational Culture Assessment of Small & Medium Sized Enterprises**, The Lahore Journal of Economics, vol. 11, N^o 2, (Winter, 2006).
2. Barbara Fralinger, Valerie Olson, **Organizational Culture At The University Level: A Study using The OCAI Instrument**, Journal of College Teaching & Learning, vol 4, Number 11, November .2007.
3. Harold Leavitt, **Managerial Psychology**, U.S.A: Chicago Press, 1996.
4. Igo, Tony & Skitmore, Martin, **Diagnosing The Organizational Culture Of An Australian Engineering Consultancy Using The Competing Values Framework. Construction Innovation**, Journal of QUTe Prints, School of Construction Management and Property Queensland University of Technology Gardens Point Brisbane Q4001 Australia, 2006.
5. Imran U Khan et al, **An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View**, International Journal of Global Business, 2010.
6. J. C. Schmadl, **Quality Assurance: Examination of the Concept**, Nursing Outlook: Vol. 27. N^o 7, 1979.
7. Jeff Suderman, **Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool For New Team Development**, Regent University School of Business & Leadership, Journal Of Practical Consulting, Vol4, Iss.1, Fall/Winter, 2012.
8. Lee, James, **How principal scan build a culture of quality that supports standards of excellence**, National Association of Secondary School Principals, vol .84.Iss.617.2000.
9. Mantz.York, **Developing a Quality Culture in Higher Education, Tertiary Education & Management**. Vol. 6. 2000.
10. Motwani, J, and Kumar, **The Need for Implementing TQM in education**, international journal of education management, 1997.
11. Peter, Newby, **Culture And Quality in Higher Education**, Higher Education Policy, Vol, 12. N^o.4,1999.
12. Saeed, Tahir et al, **Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture**, Proceedings of ASBBS, V.17. N^o 1, 2010.
13. Tova Hnadel, Dganit G : Lipan, **Getting ready for the future : Assessing and Promoting Graduate Students Organizational Values**, Nurse Education Today, Vol. 23. N^o1. 2003.
14. Zheng et al, **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management**, Journal of Business research, V. 63,N^o 7, 2010.

ج. المنشورات

- باللغة العربية

1. التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وثيقة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
2. الجريدة الرسمية، العدد 24، القانون رقم 99-05 المؤرخ 4 افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.
3. الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، جوان 2011.
4. القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن: تشكيل اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر (CIAQES).
5. وثائق المديرية الفرعية للموارد البشرية بجامعة باتنة 2015.

- باللغة الأجنبية

1. BENSTAALI Baghdad, **Finalisation du référentiel, Ministère de l'enseignement Supérieure de la Recherche Scientifique**, Assurance Qualité dans l'enseignement supérieure, CIAQES Info, Publication de la Ciaques : janvier-février 2014.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

أ. باللغة العربية

1. أحمد بخت سالم العدواني، إدارة الجودة الشاملة في المدارس السعودية بالخارج - إمكانية التطبيق - دراسة ميدانية على المدارس السعودية بالجزائر والمغرب وجيبوتي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، 2011-2012.
2. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز **PIPE GAZ** غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004/2005.

3. بنية العنزي ضامن مبارك، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
4. بوحرد فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بجامعة سطيف، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012-2013.
5. بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية، حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007.
6. الدوسري جاسم بن فيحان، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
7. ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة البليدة، الجزائر، 2012-2013.
8. الرخيمي ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000.
9. رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاهه ومعوقاته -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 2014-2015.
10. الزاحي سمية، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية بجامعات منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.

11. الزهراني عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
12. الطبلاوي نجوى عبد الله، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1996.
13. غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
14. الفالح نايف سليمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
15. قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المسيلة، 2003/2002.
16. محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره على إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.
17. مرادسي حمزة، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010-2009.
18. منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية- المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً-، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري - قسنطينة- ، الجزائر، 2007-2006.
19. ههوار فتاح كريم، دور الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء مديري معمل اسمنت بازيان في محافظة السليمانية إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة السليمانية، العراق، 2012.

20. هوازن بنت محمد بن عبد الوهاب نوح، معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2006.

ب. باللغة الأجنبية

1. Baptiste V, *Le Statut de L'Auto-évaluation dans La Démarche de Changement*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin-Lyon, 2003.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

أ. باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب لدول الخليج، الفترة من: 23-26 جوان 2002.
2. إلهام يحيوي، بركة مشنان، التقويم الداخلي آلية لتفعيل تطبيق متطلبات ضمان الجودة في الجامعة " دراسة حالة جامعة باتنة "، الملتقى الدولي حول معايير ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، يومي: 29/30 أكتوبر 2013.
3. إلهام يحيوي، حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة: دراسة ميدانية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، جامعة الزرقاء، الأردن، 2012.
4. بايشي أمال، المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 13/14 ديسمبر 2010.
5. بروش زين الدين، بركان يوسف، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/أفريل/2013.

6. بلمقدم مصطفى، يحيى برويقات عبد الكريم، نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أبي بكر بلقايد، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، كلية التربية، 11-13/أفريل/2005.
7. بوباكور فارس، همامة بن عمومة، إشكالية تقويم الطلبة في نظام ل م د تقديم أساليب استراتيجية للتقييم - اقتراح أساليب تقييم وتقويم الطالب في نظام ل م د، الملتقى الوطني الثاني حول إشكالية التقويم وأساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل م د، جامعة ورقلة، أيام 7-8 ماي 2013.
8. بوحنية قوي، "الأداء المتميز للمنظمات التعليمية، تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
9. جابر نصر الدين، نور الدين تاويريت، متطلبات ضمان جودة التعليم العالي، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25/26 نوفمبر 2008.
10. الحسن أحمد عماد الدين محمد، معايير جودة البرامج الأكاديمية (كليات الهندسة بجامعة الخرطوم أنموذجا، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/أفريل/2013.
11. حلواني ابتسام عبد الرحمن، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة إلكترونية، الرياض، السعودية: 2009.
12. حمدتو أرياب علي سيف الدين الياس، دور القيادات الإدارية العليا بالتعليم العالي في تطبيق نظم الجودة" دراسة تطبيقية على إدارة الجودة جامعة شندي - السودان - ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي (IACQA'2012) أيام 10-12/ماي/2012.
13. الحيايلى إيهاب عبد الرزاق حسين، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من أجل تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (IACQA2013) ، المجلد الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/أفريل/2013.

14. الخضري الشيخ سليمان، نعمة حسن أحمد، تحديات ومعوقات جودة التعليم العالي، المؤتمر الرابع لوزارة التربية والتعليم العرب، بيروت، ماي 2004.
15. رتيبة بوهالي، إدارة الجودة الشاملة بالجامعات، الملتقى الوطني الأول حول: تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي- بين النظري والممارسة الفعلية، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 29 و30 أبريل 2014.
16. الرفاعي خليل، أكرم النجداوي، خالد راغب الخطيب، تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الاردنية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي (IACQA2012).
17. رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، واقع وآفاق، الملتقى الوطني الأول حول تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بين النظري والممارسة الفعلية، جامعة عنابة، 29/30/أفريل 2014.
18. زمام نور الدين، جابر مليكة، ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية: المهام والمتطلبات، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25/26 نوفمبر 2008.
19. الطراونة إخليف، ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة مقدمة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر في فترة ما بين 10-12/5/2010.
20. علي دبي ، بلحسين دلندة، من ضمان الجودة الى التميز في الأداء: تحدي الجامعات الجزائرية في ضوء توجهات وتجارب الجامعات العربية، الملتقى الوطني الأول حول: تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي- من النظري الى التجسيد العملي، ، جامعة باجي مختار، عنابة، 29-30 أبريل 2014.
21. عواد أبو جامع ابراهيم، الثقافة المؤسسية والإبداع الاداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1/4/نوفمبر 2009.

22. عياض عادل، إدارة التغير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 10-09 مارس 2004.
23. غالب الهبوب أحمد، الجامعة وثقافة التغيير" دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا - ثقافة التغيير (الأبعاد الفكرية-العوامل- التمثيلات)، 6-8 نوفمبر 2012.
24. لعمور منى، سامية قارة، تحديات الجامعة الجزائرية في ظل نظام ل م د، الملتقى الوطني الثاني حول إشكالية التقويم وأساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل م د، أيام 7-8 ماي 2013.
25. ناصر مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي - حالة الجزائر- المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013.
26. نشوان جميل، تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3/5/7/2004.
27. الوافي الطيب، تطبيق النظام التعليمي الجديد ل م د كأساس لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، 2-3 سبتمبر 2012.
28. يجياوي حفيظة، تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية، قسم اللغة والآداب العربي بجامعة البويرة إنموذجا، يوم دراسي إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والآفاق، المنظم يوم 22 أبريل 2013.
29. يجياوي نعيمة، حرنان نجوى، خلايا ضمان الجودة كآلية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013.

30. يوسف رشيد، خيرة بحيح، أهمية تطبيق معايير الجودة في تكييف نظام التعليم العالي مع عصر العولمة عرض تجربة الجزائر، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2-4/4/2013.
ب. باللغة الأجنبية

1. Céline Bareil, **La résistance au change – synthèses et critique des écrits**, Centre d'études en transformations des organisations, HEC Montréal, Cahier n 04-10- Aout 2004.
2. UNESCO, conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, paris : déclaration mondial sur l'enseignement supérieur pour le 21^e siècle, vision et action, 5-6/10/1998), P.1. Au site web www.unesco.org, date de consultation : 2/2/2014.

خامسا: المواقع الالكترونية

1. www.ao-academy.org/docs/taqyeem_jodah_dr_ethar_15052010.doc, visité le 31/05/2014.
2. <http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t-73358.html>, visité le 07/01/2013.
3. <http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?80529>, visité le 29/12/2014.
4. https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4290527/res%2003.doc. Visité le 11/06/2014.
5. <http://www.dueimsiu.com> .Visité le 15/08/2014.
6. www.mesrs.dz .Visité le 15/12/2014.
7. <http://www.aps.dz/tamazight/tal>. Visité le 25/08/2015.
8. <http://www.el-massa.com/ngs/>. Visité le 25/08/2015.
9. http://www.constantine_aps.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=30520. Visité le 31/08/2015.

العلماء في

الملحق رقم (1): نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI للباحثان كوين وكامبيرون

Organizational Culture Assessment Instrument

Instructions for completing the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

The purpose of the OCAI is to assess six key dimensions of organizational culture. In completing the instrument, you will be providing a picture of how your organization operates and the values that characterize it. No right or wrong answers exist for these questions, just as there is no right or wrong culture. Every organization will most likely produce a different set of responses. Therefore, be as accurate as you can in responding to the questions so that your resulting cultural diagnosis will be as precise as possible.

You are asked to rate your organization in the questions. To determine which organization to rate, you will want to consider the organization that is managed by your boss, the strategic business unit to which you belong, or the organizational unit in which you are a member that has clearly identifiable boundaries. Because the instrument is most helpful for determining ways to change the culture, you'll want to focus on the cultural unit that is the target for change. Therefore, as you answer the questions, keep in mind the organization that can be affected by the change strategy you develop.

The OCAI consists of six questions. Each question has four alternatives. Divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, in question one, if you think alternative A is very similar to your organization, alternative B and C are somewhat similar, and alternative D is hardly similar at all, you might give 55 points to A, 20 points to B and C, and five points to D. Just be sure your total equals 100 points for each question.

Note, that the first pass through the six questions is labeled "Now". This refers to the culture, as it exists today. After you complete the "Now", you will find the questions repeated under a heading of "Preferred". Your answers to these questions should be based on how you would like the organization to look five years from now.

The Organizational Culture Assessment Instrument

1. Dominant Characteristics		Now	Preferred
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
	Total		
2. Organizational Leadership		Now	Preferred
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovating, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
	Total		
3. Management of Employees		Now	Preferred
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		

B	The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
	Total		

4. Organization Glue		Now	Preferred
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common themes.		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
	Total		
5. Strategic Emphases		Now	Preferred
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		

C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.		
	Total		
6. Criteria of Success		Now	Preferred
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.		
	Total		

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة أداة تقييم الثقافة التنظيمية

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
إهام يجاوي	أستاذة تعليم عالي	جامعة باتنة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)
علي براجل	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة (كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والشريعة)
نور الدين جبالي	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة (كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والشريعة)
نجوى عبد الصمد	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)
عبد الفتاح دردور	أستاذ محاضر	جامعة باتنة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

الملحق رقم (3): استمارة أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الدراسة

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي:

دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة -

أطروحة مقدمة ضمن لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير

شعبة: تسيير منظمات

تحية طيبة وبعد...

تمّ اعداد هذه الاستمارة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم الدراسة، والتي تعتمد على مدى

مساهمتمكم ومساعدتكم في الإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة للوصول إلى نتائج تساهم في

تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة للارتقاء بجودة التعليم العالي.

أتعهد لكم أنّ إجاباتكم ستكون سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذة الدكتورة:

يحياوي إلهام

إعداد الطالبة:

مشنان بركة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر { } أنثى { }
- 2- السن: أقل من 30 سنة { } من 31 إلى 40 سنة { } من 41 إلى 50 سنة { }
51 فما فوق { }
- 3- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد صنف ب { } أستاذ مساعد صنف أ { } أستاذ محاضر صنف ب { }
{ } أستاذ محاضر صنف أ { } أستاذ التعليم العالي { }
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات { } من 5 إلى 10 سنوات { } أكثر من 10 سنوات { }
- 5- تخصص الكلية:

المحور الثاني: تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة باستخدام أداة (OCAI) للباحثان كوين وكامرون

ملاحظة جد مهمة: الرجاء توزيع 100 نقطة على البدائل A.B.C.D والمتمثلة بالترتيب (ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية) الحالية والمرغوبة في المستقبل لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي حسب رأيك الشخصي كمسؤول إداري في الجامعة

المرغوبة	الحالية	1- الخصائص المهيمنة: الكلية
		A- تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة
		B- ديناميكية وتمتاز بروح المبادرة والمخاطرة لتقدم أفكار جديدة قصد الابتكار
		C- متوجهة للإنتاج العلمي
		D- رسمية في العمل وتعتمد على اتباع الإجراءات التنظيمية والقانونية
100	100	المجموع
المرغوبة	الحالية	2- القيادة التنظيمية: تهتم بأن تكون
		A- تعمل بمبدأ التوجيه وتمكين العاملين
		B- ريادية وإبداعية ومخاطرة
		C- إنتاجية وتدير الصعاب
		D- منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوءة
100	100	المجموع

المرغوبة	الحالية	3- إدارة العاملين: النمط الإداري يمتاز
		A- بروح الفريق والمشاركة واتفاق الآراء
		B- بالتجديد والمخاطرة من أجل الابتكار
		C- المنافسة والتوجه نحو تحقيق الأهداف
		D- مراقبة الأداء وأقدمية المنصب مع إمكانية التنبؤ
100	100	المجموع
المرغوبة	الحالية	4- التماسك التنظيمي: تركز الكلية على
		A- الولاء والثقة المتبادلة والالتزام العالي
		B- الالتزام وتحقيق التميز
		C- تحقيق الأهداف والتقدم
		D- السياسات والقواعد الرسمية والمحافظة عليها
100	100	المجموع
المرغوبة	الحالية	5- التركيز الاستراتيجي: تأكد الكلية على
		A- تطوير المورد البشري والثقة العالية مع دوام المشاركة
		B- اكتساب موارد جديدة ومواجهة التحديات
		C- إنجاز الأعمال في الوقت المحدد
		D- الاستقرار والكفاءة في العمليات
100	100	المجموع
المرغوبة	الحالية	6- معيار النجاح: تتميز الجامعة بالنجاح على أساس
		A- تطوير المورد البشري والاهتمام بالجوانب الإنسانية
		B- امتلاك خدمات حديثة ومتميزة
		C- الكفاءة في الانتاج العلمي
		D- تزويد سوق العمل بالكفاءات اللازمة في مختلف المجالات
100	100	المجموع

الملحق رقم (4): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة الاستطلاعية

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
إهام يجاوي	أستاذة تعليم عالي	جامعة باتنة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)
علي براجل	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة (كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والشرعية)
نور الدين جبالي	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة (كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والشرعية)
نجوى عبد الصمد	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)
عبد الفتاح دردور	أستاذ محاضر	جامعة باتنة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)
صليحة رقاد	أستاذة محاضرة	جامعة فرحات عباس ((كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير))
بايشي أمال	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة (كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والشرعية)

الملحق رقم (5): استمارة الدراسة الاستطلاعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الدراسة

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي:

دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير

شعبة: تسيير منظمات

تحية طيبة وبعد...

تم اعداد هذه الاستمارة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم الدراسة، والتي تعتمد على مدى

مساهمتمكم ومساعدتكم في الإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة للوصول إلى نتائج تساهم في

تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة للارتقاء بجودة التعليم العالي.

أتعهد لكم أن إجابتكم ستكون سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذة الدكتورة:

يحياوي إلهام

إعداد الطالبة:

مشنان بركة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر { } أنثى { }
2. السن: أقل من 30 سنة { } من 31 إلى 40 سنة { } من 41 إلى 50 سنة { }
51 فما فوق { }
3. الرتبة العلمية: أستاذ مساعد صنف ب { } أستاذ مساعد صنف أ { } أستاذ محاضر صنف ب { }
{ } أستاذ محاضر صنف أ { } أستاذ التعليم العالي { }
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات { } من 5 إلى 10 سنوات { } أكثر من 10 سنوات { }
5. تخصص الكلية:

المحور الثاني: آراء حول درجة ممارسة القيم التنظيمية المكونة للثقافة التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
أولا: قيم تسيير الإدارة						
- قيم القوة						
1	تفوض السلطة الكافية للإطارات الجامعية التي تبين أهم في موقع المسؤولية					
2	تنتشر قيم الاحترام المتبادل في الأوساط الجامعية					
3	تتميز الاطارات الجامعية المسؤولة (أساتذة وإداريين) بقدرة التأثير على الأفراد					
- قيم الصفوة						
1	يجرى المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف على أسس موضوعية تستند على الكفاءة في مجال الاختصاص					
2	تقييم الأداء يتم بصورة دورية منتظمة					
3	يحصل المسؤولون الإداريين على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي					
العبرة						
- قيم المكافأة						
1	تقييم أداء عضو هيئة التدريس هو المعيار الأساسي لمكافأته					
2	تتكفل الجامعة بمصاريف القيام بالترقيات خارج الدولة					
3	تشجيع الدراسات والأبحاث التي تساهم في تنمية قطاع التعليم العالي					

ثانيا: قيم إدارة المهام				
- قيم الفعالية				
1				تتأكد الجامعة من أن القرارات المهمة تؤخذ بعين الاعتبار
2				المشاركة في صنع القرارات التي تساهم بفعالية في تحقيق الأهداف
3				يتلقى المسؤولون الإداريين تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات
- قيم الكفاءة				
1				تبذل الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير مهارات المسؤولين الإداريين لتحقيق الجودة
2				هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة
3				يبدل العاملون قصار جهدهم لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد
- قيم الاقتصاد				
1				توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لتنفيذ آليات تتطلبها إدارة الجودة الشاملة
2				تتمتع كل كلية أو معهد بالاستقلالية المالية
3				تستخدم الموارد المالية بعقلانية في الجامعة
ثالثاً: قيم إدارة العلاقات				
- قيم العدالة				
1				هناك عدالة في تطبيق نظام الحوافز في الجامعة
2				تطبق القرارات في الجامعة بعدالة دون تحيز
3				توجد عدالة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية في الجامعة
- قيم فرق العمل				
1				تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع باقي الكليات من أجل تحقيق الجودة
2				تحرص الجامعة على انسجام فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية
3				لدى العاملين قيم ومعتقدات مشتركة حول العمل
- قيم القانون والنظام				
1				تسهر الجامعة على الالتزام بالقوانين وإجراءات العمل في الجامعة
2				تعتمد الجامعة على نظام معلومات حديثة يساعد في اتخاذ قرارات سليمة
3				يحترم العاملون أوامر وإرشادات وتوجيهات الرؤساء في العمل

رابعاً: قيم إدارة البيئة					
- قيم الدفاع					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة
					1 يوجد تخطيط استراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة
					2 تنمية قيادات قادرة على التغيير والتطوير
					3 تعزيز ثقافة داعمة للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة
- قيم التنافس					
					1 تراعي الجامعة التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات
					2 تشجيع اعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث الاستكشافية وذات جودة عالية
					3 يستخدم أسلوب التحفيز للتنافس بين العاملين
- قيم استغلال الفرص					
					1 توظف الجامعة المعلومات التي تحصل عليها في ميادين الاختصاص
					2 تبادل الجامعة المعلومات مع جامعات أخرى في مجال تقييم وضمان الجودة
					3 يتم استغلال الفرص الممنوحة من تریصات ومخابر بحث بشكل جيد

المحور الثالث: آراء حول مدى إدراك تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل

الدراسة

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: الإدارة						
1	تمتلك إدارة الكلية خبرات إدارية وقيادية كفوءة					
2	تسعى إدارة الكلية الى نشر ثقافة الجودة					
3	تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة					
4	تعتمد إدارة الكلية على بيانات ومعلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات					
5	تقوم الكلية بتقويم أداء أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية بصفة مستمرة					
ثانياً: الأستاذ						

					يمتلك الأستاذ الكفايات التعليمية اللازمة	1
					يتابع الأستاذ تطورات المناهج ومواكبة أحدث نظرياتها	2
					تتوفر حوافز مادية ومعنوية كافية للأستاذ	3
					يواصل الأستاذ البحث العلمي والتأليف في مجال تخصصه	4
ثالثا: الطالب						
					معرفة الطالب كيفية التوصل الى المعلومات ذاتيا وباستخدام التكنولوجيا الحديثة	1
					قدرة الطالب على التعبير عن آرائه تعبيرا واضحا ومنطقيا	2
					التزام الطالب بالأنظمة واللوائح والقواعد المعمول بها في الجامعة	3
					يوجد تفاعل في قاعة التدريس بين الطالب وبين الأستاذ	4
					تقييم الطالب يتم وفق معايير موضوعية واضحة	5
رابعا: المناهج التدريسية						
					يتيح المنهج الدراسي على اكتساب الطالب مهارات التفكير الابداعي والتعلم الذاتي	1
					تميز المناهج التدريسية بالحدثة لمسايرة التطورات العلمية	2
					قدرة المناهج التدريسية على جذب اهتمام الطلبة وتعزيز دافعيتهم	3
					تلاءم المناهج التدريسية مع حاجات سوق العمل	4
					الحجم الساعي كافي لإتمام محتويات المقرر الدراسي	5
خامسا: الإمكانيات المادية						
					تتوفر الجامعة على خدمات السلامة والأمن الداخلي الملائمة	1
					تميز مكتبة الكلية بالتسيير والتنظيم الجيد لإرضاء الطالب	2
					توفر الجامعة الموارد المادية اللازمة لدعم تحقيق الجودة	3
					يتناسب أعداد الطلبة مع حجم القاعات والمدرجات في الكلية	4
					تتوفر الجامعة على أساليب تكنولوجية وأجهزة حديثة للاتصال	5

المحور الرابع: الآراء حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
أولاً: الجانب التنظيمي						
1	غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي					
2	عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
3	قلة الإطارات المتخصصة في إدارة الجودة بالتعليم العالي					
4	عدم حرص الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات					
5	ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وادارات الجامعة					
ثانياً: الجانب الإداري						
1	عدم وضوح استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
2	غياب معايير اختيار الكفاءات القيادية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة					
3	الرغبة في الحفاظ على الأنماط الإدارية التقليدية ومقاومة التغيير					
4	عدم استخدام مبدأ التفويض للسلطات وتمكين العاملين					
5	عدم توفر الإدارة على نظام معلومات شامل لجميع وحدات العمل					
ثالثاً: الجانب المعرفي والتكويني						
1	عدم توفير الامكانيات اللازمة لسير العملية التعليمية					
2	عدم تحقيق تكامل بين البرامج الدراسية النظرية والخبرات العملية التطبيقية					
3	محدودية برامج التكوين المقدمة لعضو هيئة التدريس والإداريين					
4	عدم تنوع أساليب تقييم الطالب					
5	اتجاهات سلبية نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة في العملية التدريسية					
رابعاً: جانب البحث العلمي						
1	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية والمخابر					
2	زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي					
3	عدم ربط مسار الأبحاث العلمية باحتياجات المجتمع					
4	صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض البحث من الكثير من المؤسسات					

					غموض المعايير العلمية لتقييم البحوث العلمية	5
خامسا: جانب خدمة المجتمع						
					ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بسوق العمل	1
					ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بمؤسسات التوظيف	2
					ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بالمجتمع المحلي	3
					انعدام معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين	4
					-الافتقار الى آليات تتلمس مشكلات المجتمع	5