



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: واقع وآفاق

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عبود زرقين

إعداد الطالب:

اليمين سعادة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
محي الدين شبيرة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	رئيسا
عبود زرقين	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا
لعبيدي مهاوات	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الوادي	عضوا
ناصر بوعزيز	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قالمة	عضوا
عيسى نجيمي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة جيجل	عضوا
خليل شرقي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ فِي شَيْءٍ مِنْكُمْ
يَعْلَمُ بِهِ شَيْءٌ فَلْيُخْبِرْ بِهِ
وَلْيَنْهَ عَنْهُ فَإِنَّهُ لَفِي
رُحْمِ اللَّهِ حَبِيبٌ



شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على معلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف الدكتور عبود زرقين الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل وعلى حرصه الدائم على إتمامه فجزاه الله عني خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة، كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل أعضاء الهيئة التدريسية الذين قدموا لي يد العون والمساعدة خاصة في توزيع الاستبيان، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
II	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
أ	الإطار العام للدراسة
أ	تمهيد
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ج	ثانياً: فرضيات الدراسة
ج	ثالثاً: أهمية الدراسة
د	رابعاً: أهداف الدراسة
د	خامساً: منهج الدراسة
د	سادساً: حدود الدراسة
هـ	سابعاً: عرض وتحليل الدراسات السابقة
ح	ثامناً: نموذج الدراسة
ي	تاسعاً: هيكل الدراسة
	الفصل الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التعريف بالجودة والتطور التاريخي لها
03	المطلب الأول: تعريف الجودة
05	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
10	المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها

13	المطلب الرابع: أبعاد ودعائم الجودة
16	المطلب الخامس: تكاليف الجودة
20	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
36	المطلب الرابع: مراحل و مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
43	المبحث الثالث: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة
43	المطلب الأول: إسهامات والتر شيوارث
45	المطلب الثاني: إدوارد ديمينج
50	المطلب الثالث: جوزيف جوران
55	المطلب الرابع: فليب كروسي
69	المطلب الخامس: أرماند فيجنباوم Armand V Feigenbaum
61	المطلب السادس: كايرو إشيكاوا Kauro Ishikawa
63	المطلب السابع: تاجوشي Taguchi
67	المبحث الرابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة
68	المطلب الأول: خرائط التدفق
72	المطلب الثاني: قوائم المراجعة
73	المطلب الثالث: مخطط باريتو
74	المطلب الرابع: المدرج التكراري
75	المطلب الخامس: مخطط السبب و الأثر
79	المطلب السادس: مخطط الانتشار

80	المطلب السابع: خرائط المراقبة
82	المبحث الخامس: حلقات الجودة
82	المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة
85	المطلب الثاني: المبادئ والافتراضات الأساسية لحلقات الجودة
86	المطلب الثالث: أهداف حلقات الجودة
87	المطلب الرابع: متطلبات نجاح تطبيق حلقات الجودة
88	المطلب الخامس: تنظيم حلقات الجودة
90	المطلب السادس: أسلوب عمل حلقات الجودة
91	المطلب السابع: عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة
93	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
95	تمهيد
96	المبحث الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي
96	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي
102	المطلب الثاني: نشأة وتطور التعليم العالي
106	المطلب الثالث: أنماط التعليم العالي
109	المطلب الرابع: وظائف مؤسسات التعليم العالي وخصائصها
114	المطلب الخامس: أسس وتحديات التعليم العالي
119	المطلب السادس: الاتجاهات الحالية للتعليم العالي في العالم
122	المبحث الثاني: جودة الخدمة التعليمية
122	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
125	المطلب الثاني: أهمية الخدمات
127	المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

129	المطلب الرابع: مفهوم جودة الخدمة
131	المطلب الخامس: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
132	المطلب السادس: قياس جودة الخدمات
134	المطلب السابع: جودة الخدمة التعليمية و أبعادها
138	المبحث الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
138	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
142	المطلب الثاني: أسباب اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة الجودة الشاملة
144	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
146	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
148	المطلب الخامس: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراحلها
151	المطلب السادس: فوائد ومعوقات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
155	المبحث الرابع: محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي
156	المطلب الأول: جودة الطالب
159	المطلب الثاني: جودة عضو هيئة التدريس
161	المطلب الثالث: جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس
163	المطلب الرابع: جودة الإدارة العليا والتشريعات القانونية
164	المطلب الخامس: جودة التمويل والإنفاق الجامعي وتقييم الأداء والبحث العلمي
168	المطلب السادس: جودة الإمكانيات المادية
169	المبحث الخامس: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
169	المطلب الأول: مفهوم ضمان الجودة
173	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
177	المطلب الثالث: مفهوم الاعتماد
180	المطلب الرابع: مراحل الاعتماد ومعاييرها

182	المطلب الخامس: مبادئ ضمان الجودة والاعتماد ودواعي الاهتمام بتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي
184	المطلب السادس: آليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي
186	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي
188	تمهيد
189	المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية
189	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
195	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية والفرق بينها وبين المناخ التنظيمي
198	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
201	المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية
206	المطلب الخامس: مكونات الثقافة التنظيمية
208	المطلب السادس: آليات صنع الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها
209	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة
210	المطلب الأول: مفهوم التغير التنظيمي
215	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي
219	المطلب الثالث: مبادئ وأسس التغيير الايجابي للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته
224	المطلب الرابع: دواعي ومحفزات التغيير في مؤسسات التعليم العالي واستراتيجياته
228	المطلب الخامس: المراحل والخطوات الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي
233	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
233	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
235	المطلب الثاني: مصادر مقاومة التغيير التنظيمي
240	المطلب الثالث: أساليب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

244	المطلب الرابع: إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي
246	المبحث الرابع: التغيير الثقافي ومتطلبات نجاحه لتطبيق TQM
246	المطلب الأول: ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي
249	المطلب الثاني: مفهوم القيم التنظيمية ومستوياتها
252	المطلب الثالث: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة
255	المطلب الرابع: مفهوم التغيير الثقافي ومتطلبات نجاحه لتطبيق TQM
258	المطلب الخامس: خطوات وآليات تغيير الثقافة التنظيمية
263	المبحث الخامس: أهمية القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية
263	المطلب الأول: طبيعة القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي
266	المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي
267	المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي
268	المطلب الرابع: سمات القيادة التحويلية وأهميتها في تغيير الثقافة التنظيمية
272	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.
274	تمهيد
275	المبحث الأول: واقع التعليم العالي في الجزائر
275	المطلب الأول: التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر
281	المطلب الثاني: مبادئ التعليم العالي في الجزائر
282	المطلب الثالث: مسيرة التعليم العالي في الجزائر
284	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر
287	المبحث الثاني: إصلاح التعليم العالي في الجزائر في ظل نظام LMD
287	المطلب الأول: دواعي إصلاح التعليم العالي في الجزائر
290	المطلب الثاني: ماهية نظام LMD

293	المطلب الثالث: المراحل التاريخية لتطور نظام LMD
297	المطلب الرابع: الهيكلة الجديدة للتعليم العالي في ظل نظام LMD
299	المطلب الخامس: العقبات التي تواجه نظام LMD
301	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
301	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأداتها
302	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
303	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
312	المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة واختبار فرضياتها
312	المطلب الأول: دراسة خصائص أفراد العينة
315	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات ومحاور الدراسة
328	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
346	خلاصة الفصل
348	الخاتمة العامة
355	قائمة المراجع
379	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	الفرق بين خصائص إدارة الجودة الشاملة وخصائص الإدارة التقليدية	01
66	نقاط القوة والضعف في مدخل بعض خبراء الجودة ونقاط الاتفاق بينهم	02
72	قائمة المراجعة للأخطاء المتعلقة بتأخير استلام الطلبات	03
84	مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل	04
87	فوائد حلقات الجودة	05
91	عوامل نجاح وفشل أسلوب حلقات الجودة	06
137	أبعاد جودة الخدمة في التعليم العالي	07
197	الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي	08
203	الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية	09
243	إجراءات التخفيف من حدة المقاومة	10
276	نسبة الطلبة الجزائريين مقارنة بالطلبة الأوروبيون في عهد الاستعمار	11
302	مقياس ليكرت الحماسي	12
302	المتوسط المرجح	13
304	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للمجال	14
304	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التركيز على الحقائق والدرجة الكلية للمجال	15
305	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال	16
306	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال	17
306	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المشاركة الكاملة والدرجة الكلية للمجال	18
307	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور القيم التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	19
308	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	20

309	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	21
309	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	22
310	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	23
311	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	24
312	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	25
312	توزيع أفراد العينة حسب السن	26
313	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	27
313	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	28
314	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	29
314	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	30
315	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التزام الإدارة العليا	31
316	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التركيز على الحقائق	32
317	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التركيز على الزبائن	33
319	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التحسين المستمر	34
320	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المشاركة الكاملة	35
321	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات القيم التنظيمية	36
323	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المعتقدات	37

	التنظيمية	
325	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات الأعراف التنظيمية	38
327	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التوقعات التنظيمية	39
328	اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سميرنوف) لبيانات محاور الدراسة	40
329	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات القسم الثاني (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة)	41
330	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات القسم الثالث (أبعاد الثقافة التنظيمية)	42
330	معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	43
331	معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة	44
332	معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	45
332	معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	46
333	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	47
334	نتائج اختبار مان وتني للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس	48
335	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن	49
335	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	50
336	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة العلمية	51
337	متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة العلمية	52

337	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات العمل	53
338	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير مكان العمل	54
339	متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير مكان العمل	55
340	نتائج اختبار مان وتني للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	56
340	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن	57
341	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	58
342	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية	59
342	متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية	60
343	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل	61
344	نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل	62
344	متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل	63

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ط	نموزج الدراسة	01
11	أثر تحسين الجودة على التكاليف والحصة السوقية	02
13	أهداف الجودة	03
15	أبعاد الجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج	04
20	أقسام تكاليف الجودة	05
27	أهداف إدارة الجودة الشاملة	06
27	فوائد برنامج إدارة الجودة الشاملة	07
31	دورة PDCA	08
40	مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	09
44	نموزج شيوارث لإدارة الجودة الشاملة	10
54	ثلاثية جوران	11
56	العلاقة بين تكلفة الأداء والجودة	12
56	ثوابت الجودة	13
65	دالة تاجوشي للخسارة	14
68	رموز خريطة التدفق	15
70	أنواع خرائط التدفق (مخطط المسار)	16
75	المدرج التكراري	17
77	مخطط شجرة الأخطاء	18
78	مخطط هيكل السمكة	19
80	نماذج أشكال الانتشار	20
81	خريطة المراقبة	21

144	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	22
298	الهيكلية الجديدة للتعليم العالي في ظل نظام ل م د	23

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يعتبر التعليم العالي الركيزة الأساسية للنهوض بمستقبل المجتمعات وتحقيق طموحاتها وأهدافها في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال ما تقوم به مؤسساته من وظائف، فمؤسسات التعليم العالي في عالمنا المعاصر لا تعد ميدان للتدريس فحسب بل اتسعت وظائفها لتكون مراكز للبحث والتخطيط للمستقبل وإعداد القوى البشرية المتخصصة لمواجهة احتياجات برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية الحالية والمستقبلية، ولا تتوقف وظيفة مؤسسات التعليم العالي على مجرد إعداد الموارد البشرية اللازمة لعملية التنمية الشاملة، بل تتعداها إلى رفع مستوى أداء الخريجين وتطويرهم ليتلاءم مع الاحتياجات المستقبلية للتنمية، بالإضافة إلى المساهمة في إعطاء الحلول للمشكلات الراهنة والمستقبلية ومواجهة تحديات العصر ومتطلباته ونشر المعرفة وتوسيع أفاقها.

فمؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأنماطها مؤسسات علمية تقوم بمهام متعددة تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي ترمي إلى خدمة المجتمع في شتى المجالات، فهي ليست مؤسسات تعليمية فحسب بل هي في الأساس مؤسسات ثقافية اجتماعية تنمي كل الجوانب الشخصية للطلاب وتساهم في بناء وتطوير المجتمع من خلال الوظائف المستحدثة لها نتيجة المستجدات التي تشهدها الساحة العالمية والتي يتوجب عليها مسايرتها خاصة في ظل التحديات التي تواجهها من زيادة الطلب عليها وعدم القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق بها وعدم القدرة على توفير الكفاءات التي يحتاج إليها سوق العمل، وهذا ما أدى إلى زيادة الأصوات المنادية بإصلاحه وجعله يستجيب لحاجة التطور والتغيير الذي عرفته المجتمعات البشرية، ولهذا كان لزاما على مؤسسات التعليم العالي في العالم عامة وفي الجزائر خاصة إدخال وتطبيق أساليب إدارية حديثة منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة على كل فروعها من أجل تحسين مستوى أدائها بما يتلاءم والمستجدات التعليمية والإدارية العالمية، وقد أصبح تحسين جودة التعليم العالي هدفا مهما واستراتيجيا لكل الجامعات التي تتطلع لتحقيق التميز والريادة، وذلك لأن التحدي الكبير الذي تواجهها في الوقت الحاضر وفي المستقبل يتمثل في مدى قدرتها على تقديم خدمة تعليمية متميزة تسمح بالحصول على الخريج المتميز الذي يلي احتياجات المجتمع وسوق العمل ويسهم في تحقيق التنمية.

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الذي تراهن عليه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر للحصول على مخرجات تسمح لها بتلبية احتياجات المجتمع، لكن تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على مدى توفر مجموعة من المبادئ والمتطلبات، كما تعد الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل

بالجودة الشاملة في الجامعة من خلال بناء جو من الثقة بين منتسبيها، وتعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجيه الجهود نحو التجديد والابتكار والتحسين المستمر والعمل الجماعي، لذا فإن الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في بناء ثقافة تنظيمية تتلاءم مع مبادئ هذا الأسلوب.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعاني مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من العديد من الاختلالات والتي تجعلها غير قادرة على الاستجابة للتطورات السريعة، وسعيًا لتطويرها ومواكبتها للمستجدات العلمية وتطوير جودة خدماتها والحصول على مخرجات تلبي احتياجات سوق العمل تحرص إدارة هذه المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن نجاح تطبيق هذا الأسلوب يتطلب تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل وجعلها متناسبة مع مبادئ هذا الأسلوب الإداري الحديث. فالثقافة التنظيمية تعد عاملاً مهماً في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. من خلال ما سبق ذكره تتحدد معالم إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

● ما مدى انعكاس الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر على تطبيق إدارة

الجودة الشاملة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟
- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات العمل، مكان العمل).
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات العمل، مكان العمل).

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر منخفض؛
- الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ثقافة سلبية؛
- توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات العمل، مكان العمل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات العمل، مكان العمل).

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية تعد الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة في أي مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم العالي، كما أن الثقافة التنظيمية تعد القاعدة القوية التي تستند عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية خاصة في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي من خلال استخدامها كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال حاجة مؤسسات التعليم العالي في العالم عامة وفي الجزائر خاصة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة لمواجهة التحديات التي تواجهها من زيادة الطلب عليها، وعدم قدرتها على تقديم خدمة تعليمية متميزة تسمح بالحصول على الخريج المتميز الذي يلي احتياجات المجتمع، ويساهم في تحقيق التنمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في معرفة مدى انعكاس الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛
2. التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛
3. إبراز دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
4. التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر،
5. استعراض واقع التعليم العالي في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهه؛
6. التعرف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

خامساً: منهج الدراسة

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصول الثلاثة الأولى، القائم على جمع المعلومات المرتبطة بكل متغيرات الدراسة، بينما تم الاعتماد في الفصل الرابع على مدخل دراسة الحالة، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مختلف المراجع المرتبطة بها سواء كانت كتب أو مقالات منشورة في مجلات علمية أو رسائل ومذكرات علمية أو مواقع انترنت.

سادساً: حدود الدراسة

- **الحدود البشرية والمكانية:** اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الجزائرية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خمس جامعات وطنية وهي: جامعة باتنة 1، جامعة مسيلة، جامعة سطيف 1، جامعة جيجل، جامعة أم البواقي.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة في جانبها النظري على معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما في جانبها الميداني فقد ركزت على تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ومدى انعكاسها على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً: عرض وتحليل الدراسات السابقة

قصد التعرف على أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة سيتم فيما يلي عرض أهم هذه الدراسات:

1. دراسة منال طه بركات، تحت عنوان "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، كما هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس) وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: تعزيز الاهتمام بالتركيز على العميل، وزيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، التأكيد على أهمية وأثر الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

2 - دراسة جاسم بن فيحان الدوسري، تحت عنوان "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (2007)، هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من العاملين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل، وأن العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية والتزام العاملين بأسلوب « نحن في خدمة المستفيد» مع الجمهور الخارجي، وهناك اعتقاد لدى العاملين

بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود نظام فعال للحوافز يعتمد على معايير موضوعية.

3- دراسة عامر علي العطوي والهام ناظم الشيباني، مقال تحت عنوان "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجواتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الرابع، 2010. هدفت هذه الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة وقد استخدمت أداة تقييم الثقافة التي يرمز لها (OCAI) لتحديد ثلاث خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية، وقد أوضحت نتائج (OCAI) كيف يحدد الملاك التدريسي في جامعة كربلاء ثقافة الجامعة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب أن تكون خلال خمس سنوات القادمة، وقد استخدم التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتوضيح الهيكل الكامن للبيانات التي تم الحصول عليها من أداة (OCAI) بالإضافة إلى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل كرونباخ ألفا لعرض جانب الوصف الإحصائي، وأظهرت نتائج البحث بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وكذلك ثقافة القبليية هي الثقافة المفضلة المهيمنة مستقبلاً.

4 - دراسة ربحي كريمة تحت عنوان "تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة". رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال (2012-2013)، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة التكاملية التي تربط بين قيم الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة وإسقاطها على الجامعات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن الكلية محل الدراسة لديها قبول كبير واستجابة عالية لمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة إلى أن الكلية على علم ودراية بكل الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا المدخل.

5 - دراسة سعيد علي عوض هدية، تحت عنوان "آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية". أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات الجودة الشاملة بالإدارات

العامّة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 262 فرداً. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن متغيرات الدراسة المستقلة وهي: (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والإجراءات، الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، العاملون، القادة) بما تحويه من آليات سجل درجة عالية جداً من الأهمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في المتغيرات التالية: المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة، التدريب في مجال الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في متغير الجنس ولصالح الإناث.

6 - دراسة إيمان عبد الرحيم الخلايلة وعمر أحمد همشري، مقال تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها" مجلة العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد الأول، 2015. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن والبالغ عددهم 415 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وحازت جميع مجالاتها على درجة توافر متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات مجتمع الدراسة وتعزيزها، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7 - دراسة بركة مشنان، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة"، أطروحة دكتوراه نظام ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2015-2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهه بالإضافة إلى تشخيص

الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والمرغوبة مستقبلاً في الجامعة محل الدراسة، والاستدلال بمدى إيجابية الثقافة الحالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث استعانت الباحثة بأداة تقييم للثقافة التنظيمية للباحثين كوين وكامرون ووجهت الأداة للأساتذة الإداريين باعتبارهم مسؤولين عن التنظيم في الجامعة، كما استخدمت الاستمارة لمعالجة إشكالية الدراسة، حيث تم من خلالها دراسة درجة ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة متوسطة، وهذا ما يشير إلى أن مستوى ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة موجودة، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.

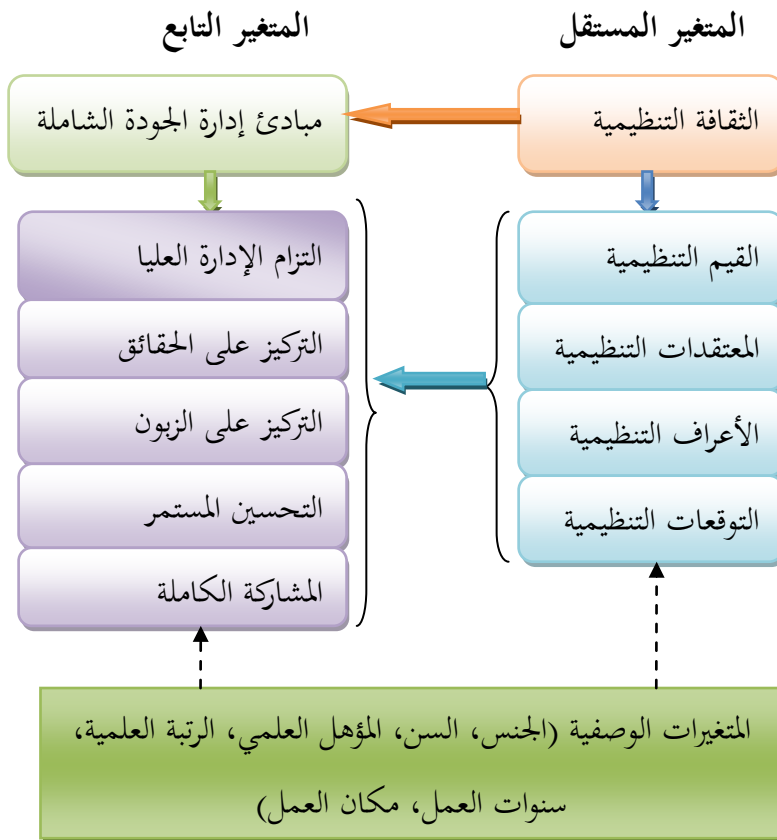
من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومقارنتها معها يتضح لنا أن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، كما نلاحظ من خلال مقارنة كل دراسة من الدراسات السابقة كل على حدى مع هذه الدراسة أنها تتشابه معها في أوجه وتختلف معها في أجه أخرى، فمن خلال مقارنة هذه الدراسة مع كل من دراسة بركة مشنان، ودراسة رجي كريمة نجد أنها تتشابه في البيئة التي طبقت فيها هذه الدراسات وهي مؤسسات التعليم العالي، لكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراستين السابقتين هو أن هذه الدراسة طبقت على عينة من مؤسسات التعليم العالي، في حين أن الدراستين السابقتين اقتصرتا على مؤسسة واحدة، كما أن هذه الدراسة تختلف عن دراسة رجي كريمة في أن دراستها ركزت على تحليل العلاقة التكاملية بين قيم الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التنظيمي، أما هذه الدراسة فتسعى إلى تحليل واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتضح أيضاً من خلال مقارنة دراسة سعيد علي عوض هدية مع هذه الدراسة أن دراسته ركزت على محاولة التعرف على أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما يلاحظ أيضاً أن كلتا الدراستين طبقتا على مؤسسة خدمية في مجال التعليم، أما دراسة عبد الرحيم الخلالية، ومن خلال مقارنتها كذلك مع هذه الدراسة فنجد أنها تتشابه معها في تحليلها لأبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن دراسته طبقت في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، بينما هذه الدراسة طبقت على عينة من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، كما نلاحظ كذلك من خلال بقية الدراسات الأخرى التي تم عرضها سابقاً أنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته بإدارة الجودة

الشاملة لكن في بيئات غير البيئة التعليمية، حيث نجد أن دراسة طه بركات تناولت واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، بينما دراسة جاسم بن فيحان الدوسري فقد جاءت على شكل دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين. فكل هذه الاختلافات تجعل نتائج هذه الدراسة تختلف عن نتائج الدراسات السابقة.

ثامنا: نموذج الدراسة

قصد التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حاول الباحث بناء نموذج الدراسة وفق ما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن الدراسة تتضمن متغيرين الأول مستقل يتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والمتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية، والثاني

تابع يتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمكونة من التزام الإدارة العليا، التركيز على الحقائق، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، المشاركة الكاملة.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف السالفة الذكر، تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة تتضمن الإطار العام للدراسة وأربعة فصول بالإضافة إلى خاتمة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها وأهم التوصيات المقدمة.

الفصل الأول: جاء بعنوان "الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة"، وذلك من خلال تقسيمه إلى خمسة مباحث، يتناول المبحث الأول مفهوم الجودة والتطور التاريخي لها بالإضافة إلى عرض مختلف أبعادها والتكاليف الناجمة عن تطبيقها، في حين خصص المبحث الثاني لماهية إدارة الجودة الشاملة من خلال عرض مفهومها، أهميتها وأهدافها، وأهم الخصائص التي تتميز بها والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، كما تم التطرق في هذا المبحث إلى المبادئ والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع عرض مختلف خطوات ومستويات تطبيقها وأهم معوقاتها. بعدها يأتي المبحث الثالث والذي تم فيه عرض إسهامات مختلف رواد إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الرابع فخصص لعرض مختلف أدوات إدارة الجودة الشاملة من أجل معرفة مدى إسهامها في حل مشاكل الجودة، ويأتي بعده في المبحث الخامس الحديث عن حلقات الجودة باعتبارها أسلوب من أساليب العمل الجماعي الذي تركز عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التطرق إلى ماهيتها وأهم المبادئ والافتراضات الأساسية التي تقوم عليها، وكذا أسلوب عملها، وأهم عوامل نجاح وفشل هذا الأسلوب.

الفصل الثاني: والذي جاء تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" تم تقسيمه إلى خمسة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية مؤسسات التعليم العالي من خلال عرض مفهوم التعليم العالي ونشأته وتطوره وأنماطه، بالإضافة إلى التطرق إلى وظائف مؤسسات التعليم العالي وخصائصها وأهم التحديات التي تواجهها، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى جودة الخدمة التعليمية من خلال عرض مفهوم الخدمة وتصنيفاتها بالإضافة إلى التطرق إلى خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة، وقد خصص المبحث الثالث لماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال عرض مفهومها وأسباب الاهتمام بها ومبادئها ومتطلباتها وخطوات تطبيقها وفوائد ومعوقات تطبيقها في هذه المؤسسات، أما المبحث الرابع فيتناول محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي، كما تم التطرق في المبحث الخامس إلى ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي"، والذي تم تقسيمه كذلك إلى خمسة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى طبيعة الثقافة التنظيمية من

خلال عرض مفهومها ومكوناتها، كما تم التطرق في المبحث الثاني إلى إدارة التغيير التنظيمي للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين جودة المخرجات يعني تطوير إجراءات العمل من أجل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، لكن هذا التغيير في أسلوب العمل يؤدي إلى مقاومة الأفراد له، لذا تم تخصيص المبحث الثالث في هذا الفصل للحديث عن مقاومة التغيير التنظيمي، أما المبحث الرابع فيتناول متطلبات التغيير في الثقافة التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبما أن هذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر قيادة قادرة على ذلك، لذا تم تخصيص المبحث الخامس من هذا الفصل لدور وأهمية القيادة التحويلية في إحداث هذا التغيير.

الفصل الرابع: والذي جاء تحت عنوان "دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر" من أجل التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وذلك بتقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى واقع التعليم العالي في الجزائر من خلال عرض التطور التاريخي له وأهم المبادئ التي يقوم عليها بالإضافة إلى عرض أهم التحديات التي تواجهه، أما المبحث الثاني فيتناول إصلاح التعليم العالي في الجزائر في ظل نظام ل م د، حيث تم التطرق فيه إلى دواعي وأهداف هذا الإصلاح، بالإضافة إلى عرض ماهية نظام ل م د والمرحلة التاريخية لتطوره، كما تم التطرق إلى أهم العقبات التي تواجه تطبيق هذا النظام، أما المبحث الثالث فقد خصص لمنهجية الدراسة الميدانية، بينما المبحث الرابع فقد تم فيه تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية واختبار فرضياتها.

الفصل الأول:

الإطار الفكري والفلسفي لإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة، والتي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأشكالها، والتي تسعى من خلال تطبيقها إلى تحقيق التميز والريادة، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة من أجل تلبية رغبات ومتطلبات زبائننا. حيث تقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ والتي يجب على إدارة المنظمة تبنيها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، كما أن نجاح هذا الأسلوب يتوقف على مدى توفر مجموعة من المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق هذا البرنامج حتى يمكن تهيئة البيئة الملائمة للتطبيق، ويعود الفضل في ظهور وتطور إدارة الجودة الشاملة إلى الأفكار والإسهامات التي قدمها الرواد الأوائل الذين صاغوا مبادئها والمداخل الأساسية لها. أمثال ديمينج الذي يعد الأب الروحي للجودة، وكروسبي، واشيكاوا... الخ.

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة شاملة للتحسين المستمر والتي تتطلب مجموعة من الأدوات التي طورها علماء الجودة، والتي يمكن أن تستخدم لحل مشكلات الجودة في المنظمة، وتقييم مستوى أداءها، وذلك من خلال تعزيز أسلوب العمل الجماعي والمحافظة على تماسك الجماعة.

بناء على ما سبق، تم تقسيم هذا الفصل والذي جاء تحت عنوان الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة إلى خمسة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالجودة والتطور التاريخي لها

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الخامس: حلقات الجودة

المبحث الأول: التعريف بالجودة والتطور التاريخي لها.

تعد الجودة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق النمو والاستمرارية والتميز في عالم الأعمال من خلال الوفاء بمتطلبات العملاء، ولقد تزايد الاهتمام بها في الوقت الحالي نتيجة للمنافسة الشديدة التي تتميز بها الساحة الاقتصادية العالمية، فمفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً مستمراً عبر الزمن نظراً لأهميتها، فقد وردت تعاريف مختلفة للجودة نتجت عن محاولات الباحثين لإبراز سماتها وخصائصها، فالجودة لا تعني تقديم منتج أو خدمة بسعر منخفض، وإنما الجودة تعني أكثر من ذلك. سيتم في هذا المبحث عرض مفهوم الجودة مع إبراز التطور التاريخي لها، بالإضافة إلى التطرق إلى أهميتها وأهدافها مع تحديد مختلف أبعادها، ونختتم هذا المبحث بالتطرق إلى تكاليف الجودة.

المطلب الأول: تعريف الجودة.

جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف للجودة، وكانت هذه التعاريف الناتجة عن تلك المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها. وبغض النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم. فالجودة لغة من أجاد أي أتى بالجيد، وأجاد الشيء صيره جيداً وهو ضد الرديء¹. فعند القول أن جاد الشيء جودة وجوده فيعني أنه جعل الشيء جيداً، وأجوده وجاد، وأجاد أتى بالجيد من القول والعمل، فهو مجود والذي يعبر انه أحسنه وأتقن جودة صار جيداً، يقال والرجل أتى بالجيد من قول وعمل فهو مجود². أما اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية *qualités* ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه فهي تعني إمداد المستهلك بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده ويسعر مقبول يلائمه³.

ويعرفها قاموس ويبستر "Webster Thiard new international dictionary" بأنها درجة الامتياز أو التفوق التي يمتلكها شيء ما أو منتج ما، كما أنها قد تعني درجة المطابقة مع المعايير الموضوعية⁴.

¹ - المنجد في اللغة والإعلام، طبعة 39، دار المشرق: بيروت، 2002، ص 109.

² - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 137.

³ - هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الاسدي، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، عمان، 2009، ص 224.

⁴ - اشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 124.

فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة.

وجاء في قاموس "oxford" أكسفورد الأمريكي بأن الجودة هي درجة أو مستوى التميز أو الأفضلية¹. أما "جوران" فقد عرفها على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال². فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج حسب هذا التعريف هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع و حالة المنتج، فهذا التعريف لا يختلف كثيرا عن تعريف المواصفة الدولية 2009: 2000 التي تعرف الجودة على أنها "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموجودة في المنتج لمتطلبات العميل"³.

وتعرف الجودة طبقا للتعريف الذي قدمته المنظمة العالمية للتقييس التي تحمل رقم 8402 على أنها "مجموع خصائص المنتج التي تمنحه القدرة على إرضاء الاحتياجات الظاهرة والضمنية"⁴. وهو نفس التعريف الذي قدمه Philippe DETRIE حيث يرى أن الجودة في جوهرها تتمثل في "الخصائص الكلية التي تمنح القدرة على إرضاء الاحتياجات الظاهرة والضمنية"⁵.

وقد صنف كوان (Kwan) مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:⁶

- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمات استثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى.
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها، وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص28.

² - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار وائل، عمان، 2004، ص19.

³ - المرجع نفسه، ص19.

⁴ - Willy A. Sussland, le manager, la qualité et les normes ISO, presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1996, p16.

⁵ - Philippe DÉTRIE, le client retrouvé : Guide pratique de la qualité totale, troisième édition, les éditions d'organisation, paris, 1998, p 21.

⁶ - قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 24- 25.

وبالرغم من عدم وجود تعريف محدد عالمي للجودة، إلا أن معظم التعاريف التي تناولت مفهوم الجودة اشتركت في النقاط التالية:¹

- الجودة تمثل احتياجات الزبائن أو تخطيها.
- تطبق الجودة على المنتجات والخدمات والعمليات والبيئات المختلفة.
- الجودة حالة متغيرة باستمرار.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الجودة على أنها "مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن أو حتى ما يفوق توقعاتهم".

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم القديمة التي سعى إليها الإنسان من خلال البحث عن أساليب وطرق تطوير كيانه الاجتماعي والاقتصادي ولتعزيز قدراته في عمليات التنمية والتطوير لكل فعاليات حياته. وهذا ما يعني أن مفهوم الجودة قدس قدم سعي الإنسان ومحاولاته تأسيس الحضارة البشرية فوق الأرض وتطويره²، وليست ابتكاراً من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب بل إنها كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين وخير شاهد على ذلك القوانين التي وضعها حمورابي والتي تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة³. ومن ضمنها قانون يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب⁴، وقيل انه عند زيارة متحف اللوفر في مدينة باريس سيجد الزائر لوحة ضخمة محتواها عبارة عن عقوبات خاصة بالإهمال والتدني في مستوى الأداء⁵. وفي القرن الخامس عشر قبل الميلاد كانت الأهرامات في مصر شاهد على جودة أداء الفراعنة وبناء وصيغ جدران المعابد المصرية.

كما نلمس التأكيد على الجودة في الإسلام منذ بزوغ فجره على البشرية، حيث يعتبر مفهوم الجودة أصيل في الدين الإسلامي الحنيف الذي يدعو إلى الدقة والإتقان، وهذان المفهومان نجدهما في نصوص كثيرة في القرآن

¹ - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 38.

² - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص 43.

⁴ - يوسف حجاج الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.

⁵ - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الكريم وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم¹. حيث ورد الإتقان في قوله تعالى "صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون" سورة النمل الآية (88). أما السنة النبوية والتي تحث على تجويد العمل وإتقانه و يتضح ذلك في قول الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" الألباني.

إن الحضارة العربية الإسلامية تمدنا بالشواهد الكثيرة وفي مختلف المجالات على اهتمام المسلمين بإتقان العمل والمنتجات والخدمات وجودتها ومن أمثلتها²: ففي هندسة الري وشق الجداول ومد القنوات فلهم فيها باعا طويلا، ولقد بلغ ذروته في عهد بني العباسيين، فقد بلغ ري العراق في زمن العباسيين ذروة تقدمه وازدهاره، وكان مصدر رفاه شمل الدولة بأسرها. وفي مجال التعليم وفي العصر العباسي المتأخر ظهرت أول مدرسة (جامعة) وهي الجامعة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في العام 625 هـ بعد أن استمر بنائها 6 سنوات وبتكلفة سبعمائة ألف دينار³، والتي لا تزال شاهجة بجمال هندستها وإطلالتها على ضفة نهر دجلة، وهي أول جامعة اعتنت وطبقت معايير الجودة في بنائها ومدرسيها وطلبتها ومناهجها الدراسية ومكبتها وتوفير المستلزمات المادية الكافية للعاملين فيها من مدرسين وطلبة وعمال، وعلى المستوى الفكري فإننا نجد مثلا العلامة ابن خلدون يقول في مقدمته "على قدر جودة التعليم وملكة المعلم يكون أحذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته". وفي القرن الثامن عشر بعد الميلاد وبظهور الثورة الصناعية التي غدت حدثا مهما في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانبنا من التطور في مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها.

أما فيما يتعلق بمراحل تطور مفهوم الجودة فقد صنفها (Feigebaum) وتحدو حذوه الأمانة العامة للمنظمة

العربية للمواصفات والمقاييس إلى المراحل التالية:⁴

1. مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة.

2. مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة.

3. مرحلة ضبط الجودة بالفحص.

4. مرحلة الضبط الإحصائي للجودة.

5. مرحلة ضمان الجودة.

¹ - نزار عبد المجيد البرواري، المرجع السابق، ص 28.

² - مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، دار جرير، عمان، 2007، ص 41 - 42.

³ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفكر، عمان، 2009، ص 55.

هذا التقسيم لمراحل تطور الجودة ظهر في الخمسينات في الكتاب الذي أصدره (Feigebaum) كما يشير إليه عواطف إبراهيم الحداد في كتابه إدارة الجودة الشاملة حيث يرى أن هذه المراحل لا تعبر عن رحلة التطور لإدارة الجودة، حيث زاد الاهتمام بمفاهيم الجودة وأنظمتها وتطبيقاتها خلال الستينيات من القرن الماضي، لذا ظهرت مراحل جديدة ظهر من خلالها أن الجودة إحدى أهم الأسبقيات التنافسية التي استخدمتها الشركات لجذب الزبائن وتحقيق التفوق في المنافسة، واتجه الاهتمام بها إلى الحد الذي جعلها مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، حيث أضاف مرحلتين إلى المراحل السابقة وهي:¹

1. مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

2. مرحلة رفاهية الزبون.

أولاً: مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة.

كان الإنتاج خلال القرون الوسطى وبداية القرن التاسع عشر يتولاه فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين الذين يقومون بإنتاج كميات صغيرة.² حيث كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملازمة للعمل التصنيعي للحرفي.³ حيث كان العامل مسؤولاً عن تصنيع المنتج بأكمله. في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجود لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي يستخدم براعته اليدوية في إنتاج المنتج وإتقان العمل والجودة المميزة التي يخلقها تكون مدعاة للفخر وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل.⁴

ثانياً: مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة.

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، والتي جاءت بمفهوم الإنتاج الواسع، وأدخلت التخصص في العمل وعليه لم يعد العامل مسؤولاً عن إنتاج المنتج بأكمله بل جزء من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يخضعون لإشراف رئيس العمال والذي أصبح مسؤولاً عن التحقيق من إنجاز النوعية المطلوبة.⁵

1 - عواطف إبراهيم الحداد، المرجع السابق، ص 56.

2 - مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3 - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 17.

4 - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

5 - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ثالثاً: مرحلة ضبط الجودة بالفحص.

ظهرت مطلع القرن العشرين بربادة فريدريك ونسلو تايلور الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها، بقصد زيادة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع، وقد خيمت الحرب العالمية الأولى بظلالها على الصناعة، فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج، وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين للقيام بمهمة التفتيش، وقد وضعت مواصفات قياسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية¹.

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن أن تسلم إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات فإنها إما أن تتلف أو يعاد تصنيعها أو يتم بيعها بأسعار أقل².

رابعاً: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة.

إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100% مما أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط³. وكان الهدف في هذه المرحلة إبعاد من مجرد الفحص النهائي للمخرجات واستبعاد المعيب بل إلى رقابة عمليات التصنيع اعتماداً على المعلومات الناتجة عن عمليات الفحص النهائية للمخرجات⁴. ويعد العالم والتر شيوارت "Walter shewart" من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية، وفي هذه المرحلة تطلب الأمر إتباع الخطوات التالية⁵:

- وضع خطة عمل مسبقة لتوضيح ما المطلوب لإنجازه سلفاً؛
- تحديد معايير قياس الأداء؛
- تقويم الأداء من خلال مقارنة الواقع الفعلي بما كان مخططاً سلفاً؛

1 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3 - مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

4 - أشرف السعيد أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول التربية، جامعة المنصورة، 2005، ص 95.

5 - كمال النقيب، تطوير العملية التعليمية وأثرها على تحسين خدمة الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على برنامج إدارة الأعمال الدولية بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والأفاق، دراسات في إصلاح الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2010، ص 284-285.

- تشخيص الخلل والانحرافات والعمل على تحليلها والكشف عن أسبابها والمسؤولين عن حدوثها؛
- تقديم توصيات فعالة من أجل معالجة الانحرافات ومحاولة تجنب تكرار حدوثها في المستقبل.

خامسا: مرحلة ضمان الجودة.

يعرف ضمان الجودة بأنها طريقة لضمان جودة المنتج النهائي أو الخدمة النهائية وضمن جودة العمليات. فهي تتطلب أنظمة التخطيط والتوثيق والعمليات التي تشخص الفشل في التصميم، أو الإنتاج أو التوصيل للسلعة أو الخدمة قبل أن تصبح مشكلة، وهي أيضا تتطلب انظمه وإجراءات لتدقيقها وإعادة النظر فيها للتأكد من أنها متطورة بالشكل المناسب¹.

فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، فهو بذلك جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر.²

وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:³

1. الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعنى بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه.

2. الرقابة المرحلية: وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة إلى أخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

3. الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء والعيوب.

سادسا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

ظهر هذا المفهوم بسبب زيادة شدة المنافسة العالمية، و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، وإزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية باستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين.⁴ حيث أصبحت مسؤولية الجودة لا تقتصر على إدارة واحدة. إذ أدركت المنظمات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية الجميع في

¹ - حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 37-38.

² - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ - المرجع نفسه، ص 42.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط1، دار وائل، عمان، 2001، ص 28.

المنظمة في حال الرغبة بعدم حدوث أي تدني في مستوى الجودة، وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المنظمة، و أصبح التنسيق بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس أولويات المنظمات.¹

سابعاً: مرحلة رفاهية الزبون.

من أجل تحقيق المنظمة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية. إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية.²

المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها

مع زيادة حدة المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات العملاء أدركت المنظمات أنه باستطاعتها أن تجعل من الجودة مصدر لقدراتها التنافسية. فبعد أن كانت أغلب المنظمات تولي اهتمامها للتكلفة انطلاقاً من الفلسفة التي سادت في الخمسينيات من القرن الماضي، والتي كانت تنادي بوجود هدف واحد تسعى المنظمات لتحقيقه بهدف التميز وتحقيق الأرباح، وتدنية تكاليف الإنتاج، وبعد أن تبين للعديد من المنظمات إلى أن هذا الهدف يعد من أهداف الأداء، ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق المنظمة من خلالها التميز على منافسيها، وهكذا اعتمدت المنظمات التي تسعى للتميز هدف الجودة. حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية.³

أولاً: أهمية الجودة

يمكن توضيح أهمية الجودة للمنظمات من خلال ما يلي:

- **شهرة المنظمة:** تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.⁴
- **التكاليف والحصة السوقية:** إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، و من ثم زيادة الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة ربحية المنظمة، و

¹ - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندلم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية [الموثوقية] والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، ط 1، دار الشروق، عمان، 2006، ص 18.

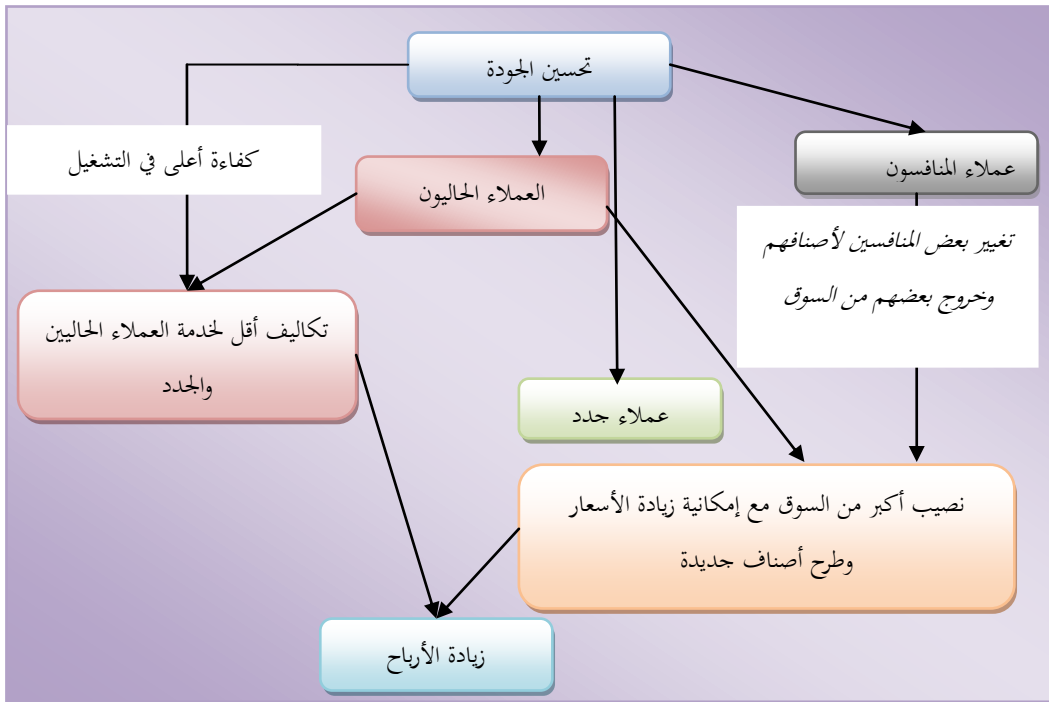
² - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ - المرجع نفسه، ص 21.

⁴ - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

كذلك فإن تحسين الموثوقية والمطابقة للمواصفات يعني تقليل الوحدات المعيبة وتقليص تكاليف الخدمة.¹ ويبين الشكل الموالي أن تحسين الجودة يمكن أن يؤدي إلى كسب عملاء جدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وبالتالي زيادة حجم مبيعات المنظمة في السوق مع إمكانية زيادة أسعار البيع، مما يؤدي إلى زيادة الربحية، ويتبين كذلك من خلال الشكل أن تحسين الجودة يعني زيادة الكفاءة في التشغيل، وتخفيض التكاليف نتيجة زيادة الإنتاجية وتقليل التلف وتكاليف إعادة التصنيع، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الربحية.

شكل رقم 02: أثر تحسين الجودة على التكاليف والحصة السوقية



المصدر: رولاند راست و آخرون، عائد الجودة قياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، سلسلة كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة، العدد الثالث، فبراير 1996.

- **الفعالية التنظيمية:** الإدارة الشاملة للجودة تفرز قدرا أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسينا في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، و بالتالي تقليل معدل دوران العمل.²

¹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- **المسؤولية القانونية عن المنتج:** إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المساءلة القانونية المترتبة على ذلك.¹
- **المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل منظمة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على مكانة في الأسواق العالمية. فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المنظمة أدى ذلك إلى انخفاض أرباحها، ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للدولة.²
- إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.³

ثانياً: أهداف الجودة.

يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى مجموعتين. الأولى من وجهة نظر الزبون والثانية من وجهة نظر المنظمة. فيما يخص أهداف الجودة بالنسبة للزبون نجد أن لدى الزبون رغبات و توقعات في المنتج أو الخدمة التي يتلقاها والتي تمثل في النهاية ما يريد من مفهوم الجودة، وهذه الأهداف والرغبات العامة ليست بالضرورة أن تكون كلها محققة بالنسبة للزبون الواحد لكي يكون وافياً، فربما يرضى الزبون بجزء منها أو يطلبها كلها أو يزيد عليها برغبات خاصة، بينما أهداف الجودة بالنسبة للمنظمة فهي تتعلق بالمكاسب التي ستجنيها من خلال تطبيقها للجودة.⁴

وفيما يلي شكل يوضح أهداف الجودة حسب وجهتي نظر الزبون والمنظمة.

¹ - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري، عمان، 2009، ص 73.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 31.

³ - المرجع نفسه، ص 31.

⁴ - سليمان الخطاب، مفاهيم عالم الجودة والإيزو، مجلة التقنية، العدد السادس، السنة الثانية، 2007، ص 110.

شكل رقم 03: أهداف الجودة



المصدر: بونايطيرو ليلي، أدوات إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 15.

المطلب الرابع: أبعاد ودعائم الجودة.

الجودة بصفة عامة تعني أشياء كثيرة غير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة قد تكون محددة المعالم ولكنها من دون حدود، فالجودة نسبية وليست مطلقة، وإنها لم تكن نتيجة العمل العشوائي، بل نتيجة الإبداع والتنظيم

لنعطي نتائج سامية تتكلم عن نفسها.¹ فرغم تعدد وتباين آراء المختصين في تحديد خصائص وأبعاد الجودة إلا أن هناك بعض الأبعاد المشتركة بينهم يمكن تحديدها فيما يلي:

1. الأداء: يشير هذا البعد إلى المواصفات أو الخصائص الأساسية للمنتج.
2. المطابقة للمواصفات: ونعني بها درجة تطابق مواصفات المنتج مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له، بمعنى آخر مدى قدرة مواصفات وجودة السلعة على تلبية حاجات ورغبات الزبون وفق ما كان يتوقعه.
3. الجمالية: الرونق أو الأساس الذي يولده اختلال المنتج لدى الفرد، وتشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج خاصة في السلع الكمالية.
4. الخصائص الخاصة: يشير هذا البعد إلى المميزات الإضافية التي يتميز بها المنتج.
5. إمكانية الخدمة: ونعني بها سرعة وسهولة القيام بالصيانة والإصلاح.
6. المتانة: يشير هذا البعد إلى قوة تحمل المنتج أو متانته أثناء العمر الاقتصادي له قبل الاستهلاك أو الاستبدال.
7. الجودة المدركة: أي الشعور بالثقة المتولد من خلال سمعة المنتج وحملات الدعاية والإعلان.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد هناك من المختصين من يضيف أبعاد أخرى إلى هذه الأبعاد فنجد أن MERDITH و SHAFER أضافا بعددين إلى الأبعاد السابقة وهي:²

1. الإنسانية: ويشير إلى كيفية التعامل مع الزبون أي أنه لا يمكن التعامل مع الزبون كرقم أو حالة إنما كإنسان.
2. القيمة: وترتبط قيمة المنتج مع كم من الأبعاد السابقة للجودة يشعر الزبون أنه حصل عليها مقابل ما دفعه.

من خلال ملاحظة الأبعاد السابقة نجد أنها أبعاد وضعت للجودة من وجهة نظر المستهلك، فكما استطاعت المنظمة إنتاج وتقديم السلع التي تلي احتياجاته فإن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية، في حين نجد أن أبعاد الجودة حسب وجهة نظر Evans و Taylor و Russell تكون وفق منظورين المستهلك والمنتج، فيرى Evans أن أبعاد الجودة تعني ملائمة المنتج للاستخدام، أما Taylor و Russell فيلاحظان أنه لا بد من توفر تصاميم عديدة لدى المتحقق للإيفاء بحاجات ورغبات المستهلكين في كل مرة، فيتم فيها دراسة خصائص وتصميم المنتج.³

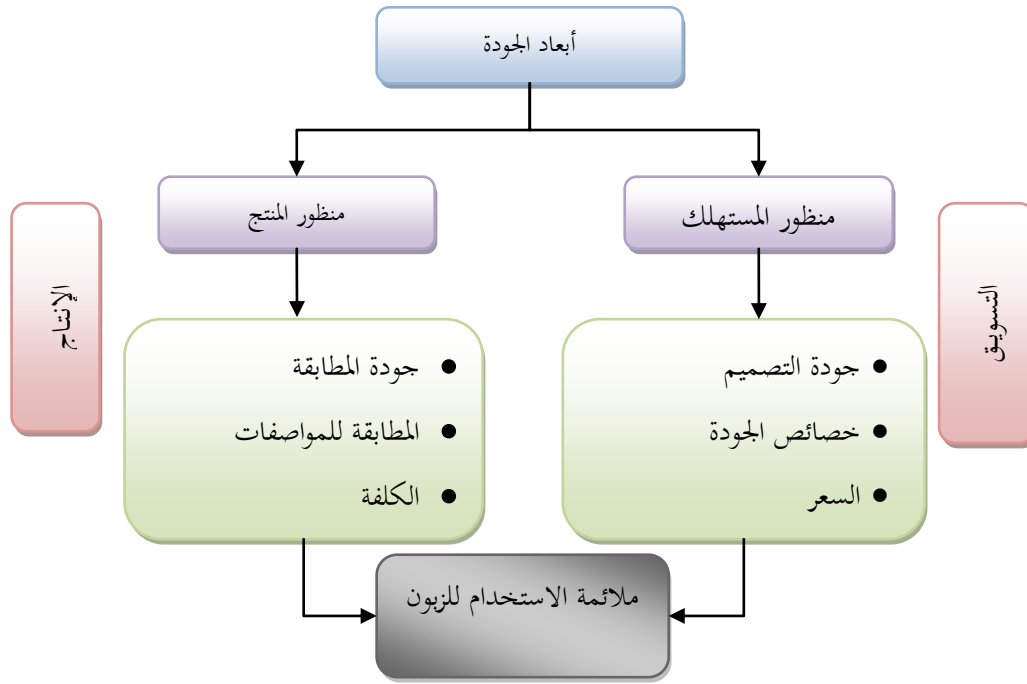
ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي.

¹ - غسان داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكرات معرفية وكمية، اليازوري، عمان، 2008، ص 537.

² - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

³ - غسان داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 538.

الشكل رقم (04): أبعاد الجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج



المصدر: (بتصرف): غسان داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 538.

وقسم star الأبعاد الفكرية للجودة إلى أبعاد وظيفية و أخرى غير وظيفية،¹ وتتضمن الأولى:

- الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج؛
- وظيفة الاعتمادية وتتضمن التطابق مع المعايير؛
- العوامل الإنسانية، وتتضمن توفير عامل الأمان والراحة؛
- وتتضمن الثانية المظهر الخارجي والانطباع الذاتي للمستعمل.
- أما فليب كروسي فقد وضع للجودة أبعاد أخرى تتمثل في:²
- يجب أن تكون الجودة مطابقة للمتطلبات؛
- يجب أن تكون مقاييس الأداء ذات عيب صفري؛
- التأكد على مبدأ الوقاية لا التقييم؛
- قياس سعر عدم المطابقة؛
- لا يوجد شيء اسمه مشكلة الجودة.

¹ - مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

² - المرجع نفسه، ص 58.

على الرغم من تعدد واختلاف وجهات النظر فيما يخص أبعاد الجودة، إلا أنه يمكن القول أن الجودة تتحدد على أساس وجهة نظر الزبون الذي يقتني المنتج أو يستفيد من الخدمة.

المطلب الخامس: تكاليف الجودة.

إن السعي لتحقيق منتجات وخدمات ذات جودة عالية يتطلب معرفة ما تمثله كلف الجودة خصوصا وأنها تشكل نسبة كبيرة من إيرادات المبيعات، وأنها تمثل أحد الأدوات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة، الأمر الذي دفع الكثير من المؤسسات العالمية للاهتمام بها والسعي المتواصل لتخفيضها إلى أدنى حد لها.

أولا: تعريف تكاليف الجودة

تعددت تعريفات تكاليف الجودة بتعدد تعريفات الجودة. فمن بين هذه التعاريف ما يلي:

عرف المعيار البريطاني في الجزء الثاني منه تكلفة الجودة بأنها "تكلفة ضمان الجودة وتوكيدها فضلا عن الخسارة المتحققة عندما لا تتحقق الجودة"¹. والمقصود بضمان الجودة هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت المناسب للتأكد من تحقيق الجودة المرغوبة وفقا للمعايير الموضوعية.²

يتضح من خلال هذا التعريف الذي قدمه المعيار البريطاني لتكاليف الجودة أنها تتمثل في تلك التكاليف التي تتحملها المنظمة للوصول إلى الجودة المرغوبة، بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم الحصول على مستوى الجودة المرغوبة، وبالتالي حسب هذا التعريف فإن تكاليف الجودة تتمثل في تكاليف الجودة وتكاليف اللاحقة، ويتفق هذا التعريف في تصنيف تكاليف الجودة مع التصنيف الذي ذكره (Jack Chen) الذي يرى أن تكاليف الجودة تتمثل في تكاليف الحصول على الجودة وتكاليف اللاحقة.³

كما تعرف تكاليف الجودة على أنها مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في المنظمة لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته،⁴ فهذا التعريف يختلف عن التعريف السابق في أنه لم يأخذ بعين الاعتبار تكاليف عدم الحصول على الجودة المرغوبة.

¹ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - خليل إبراهيم محمود، حسين سالم كيطان، مداخل بناء أنظمة الجودة في الجامعات دراسة مقارنة، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والأفاق، دراسات في إصلاح الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 189.

³ - Jack CHEN, management de la production, 2^e Edition, Editions: EMS, paris, 2006, p 451.

⁴ - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 427.

في حين يرى جوران أن تكاليف الجودة هي مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في المنظمة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى الزبون حسب متطلباته ورغباته، وعادة ما تشمل هذه التكاليف تكاليف الإخفاق التي تحدث نتيجة عدم الوفاء بمتطلبات الجودة على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها "إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة للوصول إلى الجودة التي تحقق رغبات ومتطلبات المستهلكين، بالإضافة إلى تكاليف عدم الحصول على الجودة المطلوبة أو ما يسمى بتكاليف اللاجودة".

ثانياً: تصنيف تكاليف الجودة

تتفق أغلب الدراسات التي تناولت تكاليف الجودة على تصنيفها إلى ثلاثة أقسام وهي:

1 - تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة الجهود التي تبذلها في التصميم والتصنيع بشكل مباشر للوقاية من عدم المطابقة للمواصفات، وتصنيع المنتجات بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى لعمليات الإنتاج.² أو هي التكاليف الناتجة عن تجنب إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات.³ وتتضمن كلف الوقاية عدداً من الأنواع الفرعية والمتمثلة فيما يلي:⁴

- تكاليف التخطيط للجودة: تكاليف تطوير و تنفيذ برنامج إدارة الجودة؛
- تكاليف تصميم المنتج: تكاليف تصميم المنتجات التي تتمتع بخصائص الجودة؛
- تكاليف العملية: التكاليف التي تدفع لضمان ملاءمة العملية الإنتاجية لمواصفات الجودة المطلوبة؛
- تكاليف التدريب: تكاليف تطوير و تنفيذ برنامج تدريب الجودة للموظفين والإدارة؛
- تكاليف المعلومات: تكاليف الحصول على البيانات والمحافظة عليها بالإضافة إلى تطوير وتحليل تقارير أداة الجودة.

2 - تكاليف التقويم (الأداء): وتتمثل في التكاليف المرتبطة بالقياس والتقييم والتدقيق للمنتج أو الخدمة. لتأكيد توافقه ومطابقته لمواصفات الجودة ومتطلبات الأداء أثناء عملية الوقاية، وهذه التكاليف ناجمة عادة عن الأخطاء

¹ - فتح الله غانم، مدى استخدام اقتصاديات الجودة و تكاليفها في بعض الشركات الفلسطينية، بحث مقدم ضمن فعالية الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 26 - 27 أبريل 2006، ص 4.

² - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

³ - Charles T. Horngren et autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire, Adaptation Française: Georges Langlois, 3^e édition, Pearson Education France, paris, 2006, p 381.

⁴ - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، مرجع سبق ذكره، ص 73.

التي لم تعالج أثناء عملية الوقاية، وعادة تقع أثناء عملية الإنتاج.¹ أو تقديم الخدمة. وتشمل هذه الأنواع التكاليف الفرعية التالية:²

- كلف الفحص والتفتيش: وهي التكاليف المتعلقة بعمليات الفحص والتفتيش والاختبار للمواد والأجزاء التي ترد من الموردين الخارجيين، وكذلك المنتجات النصف المصنعة.
- كلف معدات وأجهزة الفحص: وهي التكاليف المرتبطة بشراء ونصب واستخدام وإدامة المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار والتحقق من مواصفات الجودة.
- كلف المشتغلين: وتتمثل في كلف الزمن الذي يستغرقه الفرد المشغل في تجميع البيانات لغرض فحص جودة المنتج واختبارها، بالإضافة إلى تنظيم أجهزة ومعدات الفحص والاختبار للتحقق من الجودة.

3 - تكاليف الفشل: هي التكاليف الناجمة عن فشل المنظمة في إنتاج منتج أو تقديم خدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى مما يخلق عدم مطابقة هذا المنتج أو الخدمة مع متطلبات الزبون، وتنقسم هذه التكاليف إلى قسمين هما:

- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى الزبائن³، كما تسمى هذه التكاليف بالتكاليف الداخلية للجودة، وهي التكاليف الناتجة عن اكتشاف المنتجات غير المطابقة قبل تسليمها للزبون.⁴ والهدف منها هو تبيان قيمة الخسارة الداخلية الناجمة عن المنتجات أو الخدمات الرديئة، وتشمل هذه التكاليف ما يلي:⁵

- ❖ كلف الخردة: وهي الكلف المرتبطة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها؛
- ❖ كلف العمل المعاد: وهي الكلف المرتبطة بإعادة تصليح أو تحديد المنتجات المعيبة والتي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المطلوبة للجودة؛

¹ - فتح الله غانم، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 57-58.

³ - حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁴ - Charles T. Horngren et autres, Op Cit, p 381.

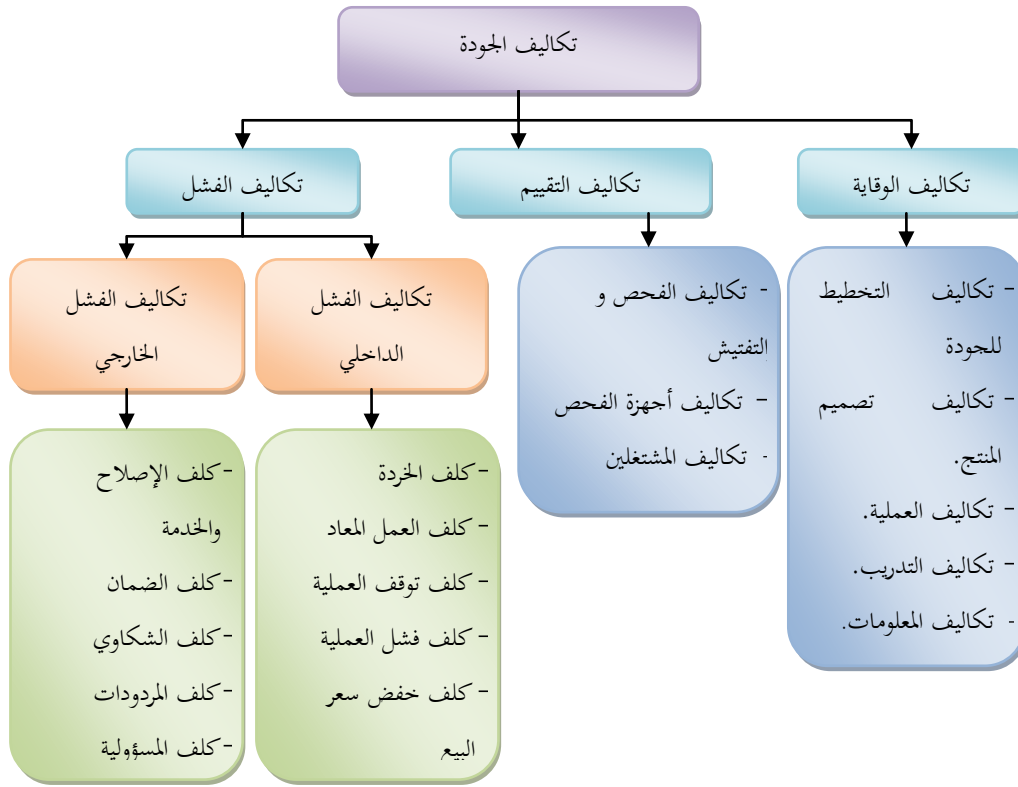
⁵ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- ❖ كلف توقف العملية: وتخص كلف تصليح واستبدال المكائن والأجهزة، أو إزالة المسببات المؤدية إلى مخرجات العملية الإنتاجية ذات الجودة الرديئة؛
- ❖ كلف فشل العملية: وهي كلف تحديد العملية الإنتاجية التي أدت إلى منتجات ذات جودة رديئة؛
- ❖ كلف خفض سعر البيع: وهي الكلف المرتبطة بخفض سعر البيع للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والقابلة للاستعمال.
- ❖ **تكاليف الفشل الخارجي:** تتمثل في جميع التكاليف الناتجة عن المنتج أو الخدمة غير المطابقة لمتطلبات أو احتياجات العميل والتي يتم اكتشافها بعد تسليمها للزبون أو أثناء وبعد استخدامها من قبل الزبون.¹ والهدف منها إعطاء صورة عن الخسارة الخارجية الناجمة عن المنتجات الرديئة، وتشمل هذه التكاليف على ما يلي:²
- ❖ كلف الإصلاح والخدمة: وتشمل كلف الإصلاح للمنتجات المعادة أو تلك المعابة لدى الزبون.
- ❖ كلف الضمان: وتشمل كلف استبدال المنتج في ظل التعهدات الواردة في الضمان والكفالة الممنوحة للزبون.
- ❖ كلف الشكاوي: وتشمل كل الكلف المرتبطة بالتعامل مع شكاوي الزبائن الناجمة عن فشل المنتج المستلم من قبلهم.
- ❖ كلف المردودات: وتشمل الكلف المترتبة على التعامل والبحث على المنتجات المرفوضة من الزبائن أو استعادتها.
- ❖ كلف المسؤولية القانونية: وهي الكلف الناشئة عن فشل المنتج في أداء وظائفه والتي أدت إلى إلحاق الضرر بالمستهلك بسبب الجودة الرديئة. وفيما يلي شكل يوضح أقسام تكاليف الجودة.

¹ - فتح الله غانم، مرجع سبق ذكره، ص5.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

شكل رقم (05): أقسام تكاليف الجودة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة الذكر.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من بين أهم المصطلحات الشائعة في الفكر الإداري المعاصر، وهي أسلوب إداري تسعى من خلاله منظمات الأعمال إلى تحقيق أهدافها وتلبية رغبات ومتطلبات زبائنهم من خلال صياغة إستراتيجية متكاملة تسمح لها بالتفوق والتميز على منافسيها. سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها وخصائصها والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة، وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المنظمة.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

بتحليل الكلمات الثلاث التي تتكون منها إدارة الجودة الشاملة نجد أن:

- الإدارة: فعل أو فن أو أسلوب التعامل أو التنظيم أو التوجيه.¹
- الجودة: درجة التفوق والامتياز التي يقدمها المنتج أو الخدمة.²
- الشاملة: أنها تتضمن مبدأ البحث عن الجودة في كل مظهر من مظاهر العمل، ابتداء من التفوق على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم إذا ما كان المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة.³ في حين يرى كل من (Dean J) و(D. Brown) أن مصطلح الشاملة total يعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشارك في برنامج الجودة، سواء بصفة فردية أو من خلال فريق العمل الجماعي، كما أنه يعني إدخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك أو المستفيد من سلع أو خدمات المنظمة، والعمل على بذل كل جهد ممكن في سبيل تحقيق الغايات، وأن الشاملة تتضمن العمل الجماعي وروح الفريق لأن ذلك أفضل أسلوب لتحقيق التحسين المستمر في طريقة الأداء من خلال تكاتف كافة الجهود داخل القسم الواحد وداخل المنظمة ككل، وفي كافة المستويات الإدارية ووجود الرؤية المشتركة والتوجيه الموحد لتلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها.⁴

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات المخطط لها مسبقاً، كما أنها تعد الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً".⁵

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا التعريف على أنها الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة والذي يسمح لها بمنع وتجنب المشكلات من خلال التركيز على المورد البشري، وذلك ببناء ثقافة تنظيمية تحول دون حدوث هذه المشكلات.

¹ - ديل بستر فيلد، كارول ومشناو جلين بستر فيلد- ساكري، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الجمالي، دار النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 3.

² - المرجع نفسه، ص 3.

³ - إيمان جويلي، إدارة الجودة الشاملة تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي ومعايير نظام الجودة والأدوات المستخدمة في مراقبة الجودة، ط 1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص 45.

⁴ - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية قضايا ورؤى معاصرة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2012، ص 177.

⁵ - أحمد بن عيشاوي، (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد، عمان، 2013، ص 23.

كما عرفها ستيفن كوهان ورونالد براند، على أنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة، وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"¹.

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة قائم على التحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة المنظمة للوفاء بمتطلبات الزبائن أو حتى تجاوزها، بدءاً بالتعرف على احتياجات الزبائن وانتهاءً بتقييم مدى رضاه عن الخدمات والمنتجات المقدمة له.

وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل (BAHARAT WAKHLU) على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت"². فمن خلال هذا التعريف نجد أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب:³

- التفوق والتميز في الأداء التنظيمي؛
- العمل على إسعاد وإرضاء المستهلكين؛
- عمل الموظفين والمدراء مع بعضهم بروح الفريق؛
- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية؛
- القيام بالعمل الصحيح وبطريقة صحيحة ومن المرة الأولى وفي كل الأوقات.

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها، وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء وإسعادهم وإنما إلى إبحارهم.

¹ - زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 35.

² - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 18.

³ - المرجع نفسه، ص 18-19.

كما نجد التعريف الذي قدمه (Hodgetts) لإدارة الجودة الشاملة والذي لا يختلف في مضمونه عن التعاريف السابقة. حيث يعرفها على أنها "نظام إداري يركز على الموارد البشرية والذي يسعى إلى التحسين المستمر من أجل خدمة الزبائن وبتكلفة منخفضة دائماً".¹

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة للتحسين المستمر قائمة على بناء نظام إداري أساسه الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة الهدف منها هو خدمة العملاء.

وتعرف أيضاً على أنها: طريقة لإدارة المنظمة تركز على الجودة تقوم على مشاركة جميع الأعضاء، بهدف تحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء الزبائن وتعود بالنفع على جميع أعضاء المنظمة والمجتمع.²

وهناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة. على أساس تلك التغيرات التي تحدث في ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أفضل منتج أو خدمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، حيث يعرفها (نزار عبد المجيد البرواري وحسن عبد الله باشيو) وفق هذا المنظور على أنها "التغير الجوهرى أو الأساسى فى ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصرامة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة فى التحسين المستمر"³. كما تعرف على أنها "سلسلة من التغيرات الأساسية فى ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أفضل منتج أو خدمة عالية الجودة".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "أسلوب إداري حديث يعتمد على التحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة المنظمة، من خلال تشكيل فرق العمل والعمل بروح الفريق من أجل التميز في الأداء وتحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو حتى ما يفوق توقعاتهم".

ثانياً: خصائص إدارة الجودة الشاملة والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم خصائص إدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل فيما يلي:

- فلسفة إدارية حديثة ومعاصرة؛
- إشراك جميع الممولين والعاملين في جهود تحسين الجودة، فالجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة وحدها؛

¹ - Jean BRILMAN, Les meilleures pratiques de management, troisième édition, Editions d'organisation, paris, 2001, p 217.

² - Philippe DÉTRIE, Op Cit, p 21.

³ - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁴ - Sola Aina, oyeyemi Kayode, application of total quality management in the classroom, British journal of arts and social sciences, department of educational management, Lagos state university, Nigeria, vol 11, N° I, 2012, p 24.

الفصل الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

- التركيز على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم، أو حتى أبعد مما يتوقعه الزبون؛
- فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز، والتفوق في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة؛
- العمل على التحسين المستمر، فعملية التحسين المستمر عملية غير منتهية نظرا لتغير الظروف والأهداف؛
- مدخل يفرض على الإدارة تبني مبدأ فلسفة منع الخطأ من البداية وليس الكشف عنه وتصحيحه لاحقا؛
- جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية؛
- تقوم على أساس العمل الجماعي وتكوين الفرق وتنمية العلاقات وإزالة معوقات الاتصالات بين فرق العمل المختلفة؛
- الابتعاد عن الانحرافات والأخطاء بدلا من معالجتها؛
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات؛
- مدخل يركز على وجود قيادة فعالة على كافة المستويات.

هذه بعض الخصائص التي تميز إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية، وللتوضيح أكثر نبين الفرق بين خصائص إدارة الجودة الشاملة. وخصائص الإدارة التقليدية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(01): الفرق بين خصائص إدارة الجودة الشاملة وخصائص الإدارة التقليدية

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
- العمل الجماعي وروح الفريق	- العمل الفردي
- العاملون والأقسام يتعاونون معا	- العاملون والأقسام يتنافسون فيما بينهم عندما تنشأ مشكلة داخل العمل
- التحسين المستمر	- التحسين وقت الحاجة
- مشاركة الموردين	- النظرة إلى الموردين على أنهم مشتغلين
- التغيير مستمر، ويتم من خلال مجموعة عمل بالمؤسسة	- التغيير يحدث بصفة مفاجئة بواسطة أفراد قادرين على مواجهة البيروقراطية
- التركيز على رضا العملاء	- التركيز على جني الأرباح
- اتخاذ القرارات غير مركزية وتبنى على البيانات والمشاركة التامة لكل المستويات بالهيكل التنظيمي	- اتخاذ القرارات تكون مركزية، وتبنى على معرفة القيادات بأعلى قمة هرم الهيكل التنظيمي
- تدريب العاملين يعتبر أساسي واستثمارا	- تدريب العاملين يعتبر من الكماليات ومكلف
- الخدمات يتم تحديدها من قبل فريق العمل ووفقا للمعلومات وبيانات تم جمعها من العملاء.	- الخدمات يتم تحديدها من قبل الإدارة المتخصصة وفقا لمعرفة الخبراء.

المصدر (بتصرف): محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 182-183.

يتضح من خلال هذا الجدول أن إدارة الجودة الشاملة أسلوباً للتحسين المستمر يختلف عن الإدارة التقليدية التي تلجأ إلى التحسين وقت الحاجة فقط، وبالتالي فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يسمح للمنظمات التي تطبقه بتلبية رغبات الزبائن وتجاوزها، وذلك من خلال جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية في تحقيق الجودة، وذلك من خلال تعزيز أسلوب العمل والمسؤولية الجماعية، بالإضافة إلى العمل على تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية من أجل الوصول إلى تقديم خدمات مميزة، كما أن اتخاذ القرارات وفق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يكون بصفة عشوائية وإنما على أساس الأساليب العلمية، وهذا ما يؤدي بم اتخاذ القرارات باتخاذ قرارات سليمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة. هذا ما يجعل المنظمات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتميز وتتفوق على المنظمات التي لا تطبق هذا الأسلوب.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة من أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة وقابلية للتغيير، كما أن التزام المنظمة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ويرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة وانتمائهم لها كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على وضع إستراتيجية منافسة متكاملة لتطوير عمل المنظمة، ويمكن من دراسة احتياجات العملاء، والعمل على الوفاء بتلك الاحتياجات خصوصاً في ظل العولمة وازدياد وعي العملاء وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء السلعة أو طلب الخدمة.¹

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تظهر من كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة ككل وليس جودة المنتج فقط، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يحقق ما يلي:²

- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون، وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج أو الخدمة؛
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصص السوقية؛

¹ - لمى فيصل اسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، ص 28.

² - يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بومرداس، 2007، ص 31.

- زيادة شهرة المنظمة؛
- تحسين عمليات الاتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

إضافة إلى ما سبق، فقد أثبتت الدراسات الميدانية في بعض المنظمات بما لا يدع مجالاً للشك عن أهمية إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال فعلى سبيل المثال حققت شركة (IBM) عدة فوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:¹

- زيادة نسبة الإنتاجية بـ 30%؛
- تخفيض وقت تطوير المنتج إلى النصف؛
- زيادة اعتمادية المنتج إلى ثلاثة أضعاف؛
- تخفيض التكلفة؛
- زيادة نصيب الشركة من السوق العالمي؛
- مضاعفة معدل نمو إيرادات الشركة؛
- تكوين صورة طيبة عن الشركة في ذهن العميل؛
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين.

كما تمكنت شركة "ولانس wallance" من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة من تحقيق النتائج التالية:²

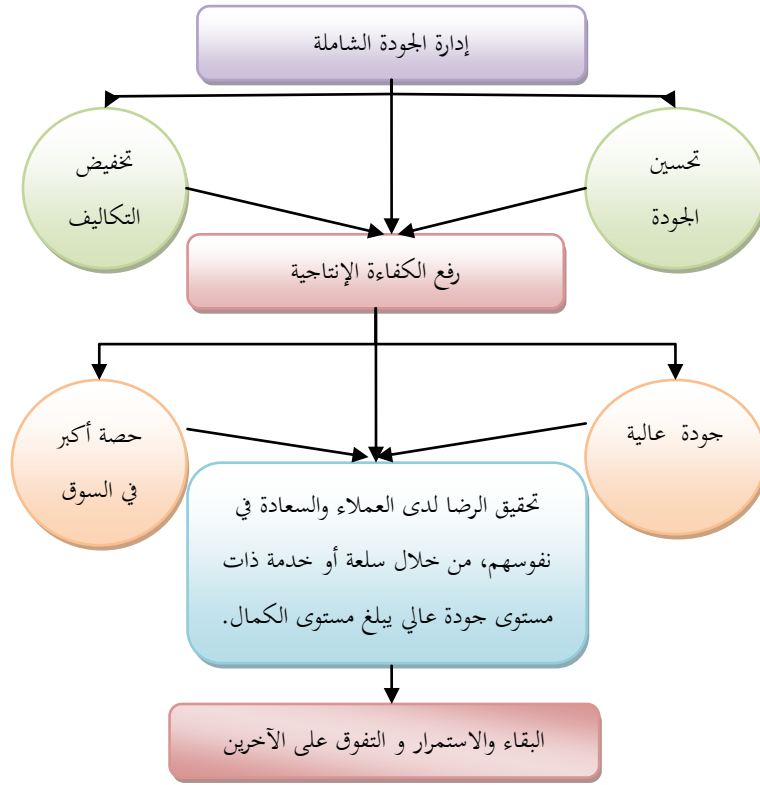
- زيادة حصتها السوقية من 10% إلى 18%؛
- الرد على استفسارات العملاء وشكواهم خلال 60 دقيقة؛
- زيادة عدد العملاء المتعاملين مع الشركة؛
- دخول أسواق جديدة؛
- تحقيق ميزات تنافسية في السوق؛
- زيادة حجم المبيعات بنسبة 69%؛
- زيادة حجم أرباح الشركة بسبعة أضعاف.

وفيما يلي شكل يبين أهداف إدارة الجودة الشاملة.

¹ - لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو9000، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 97.

² - المرجع نفسه، ص 97 - 98.

شكل رقم(06):أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر:عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

كما يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الفوائد التي يمكن أن تحققها لكل من الزبائن والمنظمة والموظفين، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(07): فوائد برنامج إدارة الجودة الشاملة

الفائدة بالنسبة للزبون		
إرضاء أكبر	الاهتمام أكثر بالزبون	تخفيض المشاكل المتعلقة بالمنتج أو الخدمة
الفائدة بالنسبة للمنظمة		
زيادة الإنتاجية	تحمس الموظفين أكثر	تحسين الجودة
السرعة في حل المشاكل	تخفيض العيوب	تخفيض التكاليف
الفائدة بالنسبة للموظفين		
مزيد من الاعتراف	المزيد من التدريب والمهارات	التمكين

Source: H. Nagaprasad, B. Yogesh, enrichment of customer satisfaction through total quality Management techniques, Proceedings of the international Multi Conference of Engineers and Computer scientists, Hong Kong, March 18- 20,2009 , p3.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة ثقافة مبتكرة لتعزيز التحسينات المستمرة الهدف الأساسي منها هو تحسين المنتجات والخدمات التي تقدم للعملاء، وتعتبر اتجاه من الاتجاهات الحديثة في الإدارة تقوم فلسفتها على مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب على إدارة المنظمة تبنيها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن من خلال منهجية منظمة، وحتى يتحقق الهدف المنشود من إدارة الجودة الشاملة في دعم التحسين المستمر، فلا بد لها من مجموعة من الأدوات والأساليب.

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، ولقد اختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديد هذه المبادئ إلى إن أغلبهم يتفقون على المبادئ الأساسية التالية:

1 - التركيز على الزبون أو المستهلك: الزبون هو الطرف المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وعليه يجب تحديد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية للعمل على إشباعها، حيث يشير أحد الباحثين بضرورة أن تكون حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة.¹

فكلمة زبون لم يعد نعني بها من يدفع ثمن السلعة أو الخدمة بل أصبح يقصد بها كل شخص يقدم له عمل أو خدمة في منظومة المنظمة، وبالتالي فإنه في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أصبح مفهوم الزبون يضم نوعين هما الزبون الخارجي والزبون الداخلي، ويقصد بالزبون الداخلي أية وحدة من وحدات التنظيم داخل المنظمة سواء كانت قسماً أو إدارة، أو فرد، فكل إدارة أو قسم ينظر إليه على أنه مورد وعميل في نفس الوقت.² والزبون الخارجي هو الشخص الذي يستخدم المنتج أو الخدمة ويستفيد منها، ويقتضي تحقيق التركيز على الزبون توفر قنوات اتصال دائمة وفعالة بين المنظمة ومحيطها وداخل المنظمة ذاتها، والقيام بدراسة دائمة ومستمرة لحاجات ورغبات الزبائن، هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات الواردة من الزبائن حول السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ضمن إطار ما يسمى بالتغذية العكسية فهي مفيدة جداً في تحسين الجودة.³

¹ - لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² - جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري، مستوى تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام ISO 9001، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، أبريل 2011، ص 90 - 91.

³ - لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 86.

2 - التزام ودعم الإدارة العليا: إن نجاح أي منظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطتها وعملياتها وأقسامها. وينبغي أن تمتلك إدارة المنظمة صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على العاملين، وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة بصورة طوعية أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف.¹

وتعود الأهمية القصوى لتعهد الإدارة العليا بالجودة إلى أنها يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح منها:²

- تصميم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن: السياسات، تحديد العملاء واحتياجاتهم، تحديد أطر ومراجع الجودة، إقامة أهداف ومحاور وأغراض التحسين المستمر؛
- تدعيم كل الأنشطة المتعلقة بالجودة وتوفير التشجيع والحوافز ونشر رؤية مشتركة تقوم على الجودة في المنظمة ككل؛

- إدارة التغيير وتوجيهه بالمنظمة نحو تحقيق أهداف الجودة؛
- إزالة الحواجز التي تمنع الجودة العالية للعمل من خلال احتواء العاملين في صناعة القرارات وتفويض العاملين ومنح فرص المشاركة وتحمل المسؤولية، وخلق البيئة الداعمة للجودة من خلال استبعاد اللوم والخوف من العاملين.

من خلال ما سبق يبدو أن التزام الإدارة العليا يعد ضرورياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كونها المسؤولة عن توفير مناخ تنظيمي ملائم، إذ يتوجب على قيادة المنظمة العمل على إعداد وتهيئة الموارد البشرية في المنظمة على مختلف مستوياتهم.

3 - التحسين المستمر: إن المنظمات وعلى اختلاف أنواعها تكون دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في منتجاتها وأنشطتها وعملياتها بسبب التغيير المستمر في حاجات و توقعات الزبائن والمستهلكين والبيئة الخارجية، وبالتالي يجب على إدارة المنظمة العمل على تحسين وتطوير منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن و مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

فالتحسين المستمر تعبير عن ممارسات لانهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة والهدف منه

¹ - قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² - فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، ط 1، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 53.

بلوغ الكمال الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي إليه.¹

كما يعرف على أنه "الرغبة الدائمة لدى المنظمة في تحقيق تحسن تدريجي وخلاق وجوهري في كل العمليات والمنتجات، وكذلك في الخدمات التي يتم تقديمها".² ويطلق اليابانيون على التحسين المستمر مصطلح الكايزن (Kaizen) حيث تعني كلمة (Kai) التغيير و (zen) تعني نحو الأفضل.³ وبشكل أساسي فهذه الكلمة تعني التحسين المستمر أو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي ويقوم هذا المنهج على:⁴

- التحسين المستمر بمعنى التغيير المستمر للأفضل؛

- ينتج عن تطبيق هذا التغيير ارتفاع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير المطلوب؛

- تعد فكرة التخلص من الهدر أو المخلفات في العمليات هي المحور الرئيسي للتغيير.

يحدث التحسين المستمر كما يعتقد اليابانيون بصفة تدريجية وبما يتلاءم وحالة التقدم المعرفي الحاصلة في البيئة، ويعتبرون أن عملية التحسين المستمرة هي التعبير العلمي لفلسفة ديمنج الإنتاجية، حيث تعتبر حلقة ديمنج لتحسين الجودة (PDCA) إحدى الدعائم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن من خلالها للمنظمات تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يساهم في تحسين مستوى الجودة، وتحقيق أعلى مستويات إرضاء العملاء. تشمل هذه الحلقة المستمرة أربع خطوات أساسية تمثل المراحل التطبيقية في عملية التحسين المستمر في أي منظمة خدمية أو إنتاجية⁵، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1. **خطط (PLAN):** تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي تقديم الخطة اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد

المشكلة، وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.⁶ وتحديد الوسائل، والموارد الضرورية، وطريقة أداء العمل... الخ.⁷

2. **اعمل (DO):** تطبيق مشروع التحسين، ضبط وجمع النتائج.¹ وتطبيق التغيير في نطاق محدود، واكتشاف

محدود، واكتشاف

1 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

2 - لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 92.

3 - المرجع نفسه، ص 92.

4 - إبراهيم توفيق، قصة نجاحي مع الكايزن، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، أبريل 2011، ص 72.

5 - محمد أحمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، الإصدار رقم 02، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، بدون مكان النشر، 2010، ص 13.

6 - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 183.

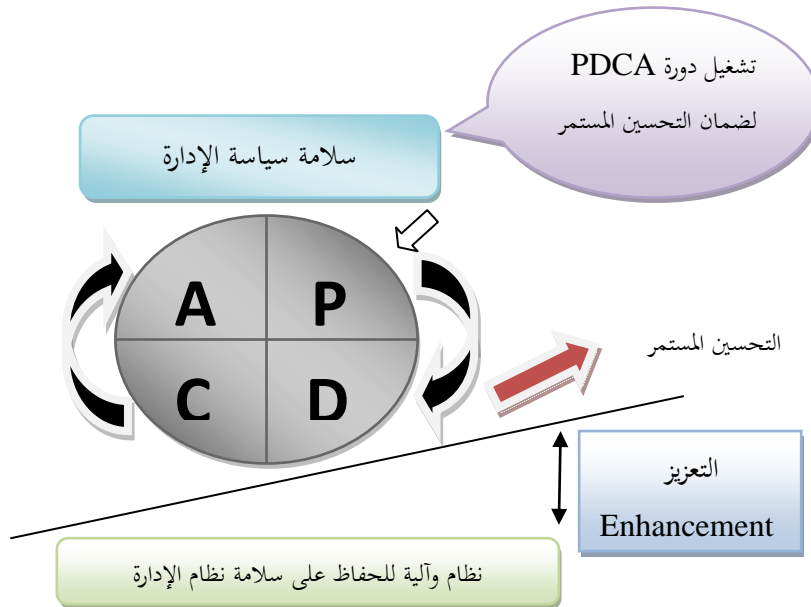
7 - Claude Yves Bernard, le management par la qualité totale, AFNOR, Paris, 2000, p 79.

الأخطاء وتحديد أسبابها.²

3. **تأكد (CHECK):** تقييم النتائج لمخططك،³ وذلك بإخضاع العملية للاختبار لتحديد مستوى نجاح تنفيذ الخطة، والكشف عن الاختلالات والعمل على تصحيحها. أو التحقق من التناسق بين الفرضية والنتائج وفي حالة عدم التناسق بينهما نعود إلى الخطوة الأولى.⁴

4. **تصرف (ACT):** إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وأبعد كل شيء حقق فشلاً، وأجعل معايير النجاح جزءاً من إستراتيجية المنظمة وثقافتها.⁵ أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل الخطة أو إلغائها.⁶ وفيما يلي شكل يوضح دورة PDCA

شكل رقم (08): دورة PDCA



Source (بتصرف): Toshihiko HASEGAWA, A study on organizational reinforcement through total quality management in the health and medical care sector, institute for international cooperation, department of policy sciences, Japan international cooperation Agency, Japan, 2006, p29.

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 183.

³ - Ammar AL-SAKET, A Case Study of total quality management in a manufacturing and construction firm, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Magister in engineering management, faculty of engineering, rand Afrikaans university, Johannesburg, January 2003, p 26.

⁴ - Claude Yves Bernard, Op Cit, p 78.

⁵ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁶ - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 183.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية تحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى.¹

4 - المشاركة والتمكين: تتوقف فعالية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل، والتي تعرف على أنها مجموعة من الأشخاص بينهم التزام معين بأداء مهام محددة فكل عضو لديه دور محدد يفهمه بشكل جيد بقية الأعضاء واعتماد أعمالهم بعضا على بعض تظهر بشكل كبير، فكل عضو يجب أن يشارك في إنجاح الفريق ككل.² ويتم تشكيل فرق العمل سواء على مستوى القسم الواحد أو على مستوى المنظمة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية حسب الحاجة.³ حيث تمكن فرق العمل من خلال العمل الجماعي على زيادة الولاء، والانتماء للمؤسسة وكذا تشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة.⁴ كما يجب إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات لأن لهم تأثير كبير على سير العملية، فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل، والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس على الإنتاجية، وقد دلت الأدبيات الإدارية على أن المشاركة من الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء، فالأفراد يتكون لديهم شعور من خلال مشاركتهم في صنع القرارات بأن لهم اعتبار أو أهمية فترتفع الروح المعنوية لديهم، ويبدون نتيجة لذلك استعدادا كبير لقبول وتحمل المسؤولية، والعمل بكل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما ترغب إدارة الجودة الشاملة بتحقيقه.⁵

¹- سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22-23 أبريل 2003، ص 177-178.

² - يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص 230.

³ - لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 27.

⁵ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل، عمان، 1999، ص 238.

5 - الوقاية بدل التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، لذا فإن هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها، ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع في هذه الانحرافات.¹

6 - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: يجب على المنظمات التي تريد تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم ببناء قراراتها على أساس حقائق وبيانات صحيحة، وليس على أساس تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية تعتمد النسبية في توقع النجاح.² ومن أجل تحقيق ذلك يجب على المنظمة بناء نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، ولا بد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة.³

ثانيا: متطلبات التطبيق الفعال لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق هذا البرنامج من بينها:

1. تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية، وجعلها متناسقة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها،⁴ كما أن تهيئة

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2013، ص 36.

² - قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 236.

³ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

⁴ - المرجع نفسه، ص 106.

المنافسة التنظيمي الملائم يساعد في تنشيط أداء العاملين ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

2. التدريب: للتدريب أهمية خاصة لدى المنظمات لأنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، حيث تقوم برامج تدريب الموظفين المعدة والمنفذة بشكل جيد على تعزيز الأداء المؤسسي والفردية، كما تزيد من إنتاجية ورضا الموظفين بشكل دائم وتحسين الأداء.² حيث تهدف إدارة الجودة الشاملة من خلال الالتزام بتدريب العاملين إلى تحقيق ما يلي:³

- زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج الموظفين وتمكينهم والتحسين المستمر؛
- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية؛
- تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل.

3. توثيق العلاقة مع الموردين: يعتبر المورد المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يشير ديمنج إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يستلزم توطيد العلاقة بين المنظمة والمورد، وقد اقترح من اجل ذلك مجموعة قواعد تتمثل في النقاط التالية:⁴

- **الالتزام طويل الأجل:** وهذا العنصر يتحقق عندما تكون جودة الموارد عالية، أو أنها جاءت وفقا للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها لذلك ستكون فرصة التعامل مع المجهز أطول؛
- **الثقة:** أن يتمتع المجهز بالسمعة الطيبة التي تسمح بالاعتماد عليه بدرجة عالية في أوساط المجهزين لإيفائه دائما بشروط العقد؛

¹ - كمال مرداوي، سهيلة بومعزة، فاطمة الزهراء بن سيروود، إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011، ص 3-4.

² - إيهاب الحياي، آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، 2012، ص 50.

³ - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁴ - مهدي صالح السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 290-291.

• **الرؤية المشتركة:** ونعني أن يكون لدى الموردين الأهداف نفسها الخاصة برضا العميل أو المستفيد من المنتج أو الخدمة.

4. **بناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة:** وتظم العناصر التالية:¹

- **الرؤية:** تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنظمة، ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل من حيث مركزها التنافسي، نوع الخدمات التي ستقدمها؛
- **الرسالة:** وهي تتضمن الاتجاهات الواسعة للمنظمة، من حيث مبررات وجودها والخدمات التي ستقدمها؛
- **الأهداف:** وتتمثل في الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والتي على ضوءها يتم تهيئة الموارد اللازمة لإنجازها؛
- **الإجراءات:** وهي تمثل النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.

5. **الهيكل التنظيمي:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً و ملائماً لمتطلبات الأداء وقابل للتعديل و التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد، مع درجة أعلى من اللامركزية في إنجاز الأعمال.²

6. **ضرورة تعرف المؤسسة على منافسيها:** وهذا يتوقف على قدرة المنظمة على تحليل الأسواق للتعرف على الجهات المنافسة من حيث الحجم والمورد والمنتج حتى تستطيع وضع استراتيجيات معينة تسير عليها في الإنتاج والتسويق، وإجراء مقارنة كلية مع هذه الجهات المنافسة، والعمل على رفع مستوياتها إلى الحد المطلوب، حيث يتطلب ذلك من المنظمة أن تكون على درجة كبيرة من الوعي لجميع المتغيرات البيئية والاستجابة للفرص والمحددات.³

7. **التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:** يعتبر العنصر البشري أحد أهم العناصر المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق، لذا فإن التركيز على العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² - المرجع نفسه، ص 190.

³ - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل إدارة الجودة الشاملة.¹ فالكفاءات البشرية أصبحت أملا لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الإبداع والتحديد والمستويات الهامة للأداء المتميز.

المطلب الرابع: مراحل و مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مراحل و مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل تحتاج إلى جهد كبير ضمن منهجية علمية، كما أنها تحتاج إلى فترة زمنية طويلة حتى تصل إلى تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، وهي تحسين مستوى الأداء وتحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم الأفضل.

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل وهي:

أ) **مرحلة التحضير والإعداد:** تتضمن هذه المرحلة تهيئة الظروف المحيطة بالمنظمة ومحاولة تنميتها حتى تكون ملائمة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:²

- قيام الإدارة العليا باتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- التزام الإدارة العليا بدعم وتحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للعمل وهذه من أكبر المعوقات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو أي تغيير جديد يطرأ على العمل في الإدارة العليا خوفا من المخاطر والتهديد بالتغيير أو فقدان بعض الميزات التي تتميز بها الإدارة، إذ لا بد من تجاوز هذه المرحلة من خلال إيمان الإدارة بأهمية ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة؛
- اعتماد خبراء بإدارة الجودة الشاملة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها حتى يتم العمل ضمن كفاءة عالية؛
- تشكيل مجلس لإدارة الجودة الشاملة يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا حتى يزيد من قوة القرار المتخذ،
- إيجاد جسور من الثقة وبالإيمان للتغيير للأفضل؛

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 127-128.

- تشكيل فرق العمل في جميع أقسام المنظمة ينادى بها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
- تنفيذ برامج تدريبية للإدارة، والمجلس والفرق التي لها علاقة في تنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة؛
- وضع أسس ومقاييس لدرجة الرضا عند العملاء والتأكد منها بشكل دوري ومستمر.

ب) مرحلة التخطيط: يتم أثناء هذه العملية إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:¹

- صياغة رسالة المنظمة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة؛
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة؛
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المنظمة؛
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين؛
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.

ج) مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تطبيق الخطط المرسومة سابقا، حيث تقوم فرق إدارة الجودة الشاملة بالعمل على القيام بالمهام الموكلة إليها بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة من خلال التحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء، ورفع مستوى أداء العاملين في الأنشطة والمهام التي يقوموا بها. في هذه المرحلة قد تواجه المنظمة بعض المشاكل الإدارية والفنية، وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل.

د) مرحلة الرقابة والتقييم: يجب أن تلازم عمليات التنفيذ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراقبة متزامنة مع تلك العمليات والتي تسمى بالرقابة المرحلية بالإضافة إلى الرقابة البعدية، والتي تعمل على التأكد من الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من منتجات العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها، وحتى يكون نظام الرقابة فعالا فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

المناسب،¹ وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات الصحيحة لتعديل المسار.²

(و) **المرحلة المتقدمة:** تقوم المنظمة في هذه المرحلة بدعوة المنظمات الأخرى التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإطلاعها على الإنجازات التي وصلت إليها المنظمة من خلال التحسين المستمر في الإنتاجية ونيل رضا العملاء، كما يتم نشر تجارب المنظمة التي وصلت إليها من خلال عمليات تبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى، ويعتبر هذا حافزا جديدا للمنظمة على المضي قدما في عملية إدارة الجودة الشاملة.³

ثانيا: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يشير أغلب الباحثين المختصين في إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات لوضع التقييم المناسب في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:⁴

1. **المستوى الأول: غير المهتمون:** المنظمات في هذا المستوى ليست لديها معرفة بمفهوم وممارسات وأدوات وتقنيات التحسين المستمر، وبعضها يمكن أن يكون مسجلا في الأيزو 9001 أو 9002، لكنها غير مهتمة بالقضايا الواسعة وآليات التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم مميزات أو خصائص المنظمات في هذا المستوى ما يلي:⁵

- عدم تخصيص مبالغ مالية كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري؛
- غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة؛
- دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة بدون النظر إلى عدم مطابقة المنتج للمعايير الموضوعية؛
- عدم فعالية الاتصال مع العملاء وكذلك مع العاملين؛
- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب؛
- إتباع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراة أو للمنتج النهائي.

2. **المستوى الثاني: غير الملتزمون:** المنظمات التي في هذا المستوى تدرك بعض الشيء (أو عندها إساءة في الفهم) لإدارة الجودة الشاملة ولديها قرار المبادئ والممارسات التي تدعم المفهوم لم يدخل حيز التنفيذ، فقد

¹ - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² - المرجع نفسه، ص 219.

³ - عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

⁴ - ناصر أمين أحمد علي، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص 127-128.

⁵ - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 209.

تعطي انطباعاً بأنها قد تبني إدارة الجودة الشاملة، لكنها لم تقم بتنفيذ تغييرات حقيقية، ومن أهم خصائص هذا النوع من المنظمات ما يلي:¹

- التركيز على الأرباح القصيرة الأجل دون غيرها؛
- عدم دعم برنامج تدريب الموارد البشرية بشكل كاف؛
- عدم الاهتمام بجودة المنتج؛
- ضعف أساليب الاتصالات بين المستويات المختلفة للمنظمة.

3. **المستوى الثالث: المبادرون:** المنظمات في هذا المستوى أصبحت مهتمة بالتحسين المستمر، لكنها لا تزال في المواضيع المبكرة لوضع عناصر إدارة الجودة الشاملة في مكان العمل، هذه المنظمات لا تزال بحاجة إلى إرشاد يجب عمله، من أجل تسهيل تبني إدارة الجودة الشاملة.

4. **المستوى الرابع: المحسنون:** المنظمات في هذا المستوى تحركت في الاتجاه الصحيح وحقت تقدماً حقيقياً، ولكنها لا يزال الطريق أمامها طويلة، فعملية التحسين ليست متحققة بشكل نموذجي، وجهود إدارة الجودة الشاملة لم تصبح مندمجة في جميع أنحاء المنظمة، بحيث تصبح جزءاً منها، وهذه المنظمة كثيراً ما تكون غير محصنة من الضغوطات والصعوبات غير المتوقعة قصيرة المدى. فالمنظمة في هذا المستوى تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل. ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:²

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة؛
- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية في المنظمة؛
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر في المنظمة؛
- أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين؛
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه إستراتيجية التحسين، وهناك احتمالاً للتراجع وفقدان الحماسة في حالة ترك هؤلاء الأفراد للعمل في المنظمة.

5. **المستوى الخامس: المنجزون:** إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك من المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء،

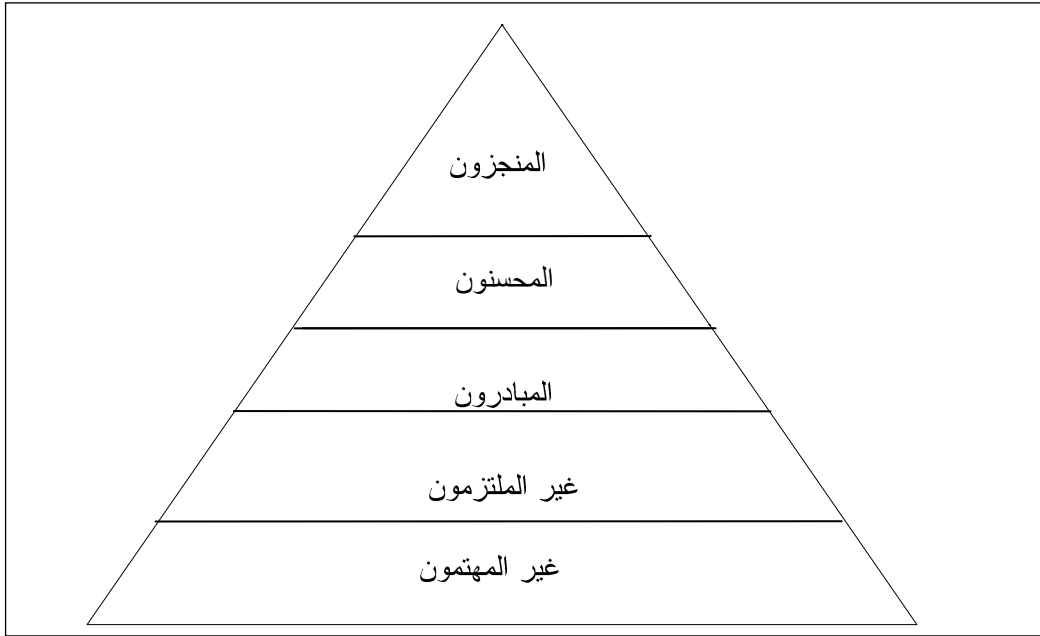
¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

² - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 211-212.

كما أن عملية التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام¹. ومن أهم خصائص منظمات هذا النوع من المستوى هي:²

- الالتزام الكامل لأعضاء الإدارة العليا ببرنامح التحسين المستمر؛
 - مشاركة جميع العاملين ببرنامح التحسين المستمر للعملية في المنظمة؛
 - تطبيق جميع الأدوات الشاملة لحل المشاكل في قياس وتحسين الأداء؛
 - اعتقاد الجميع بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو المدخل الناجح لتحقيق النجاح.
- وفي ما يلي شكل يوضح المستويات المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

شكل رقم (09): مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن معظم المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال في المستوى الأول والثاني، وبالتالي كلما اتجهنا نحو قمة المثلث تقل عدد المنظمات التي تصل إلى المستويات العليا، حيث نجد أن عدد المنظمات التي تصل إلى مستوى المنجزون محدودا جدا.

¹ - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص 73.

² - قاسم نايف علوان الميماوي، مرجع سبق ذكره، ص 315.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

على الرغم من المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعرقل تطبيقها، وقد تختلف الأسباب التي تحد من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظمة لأخرى، وفيما يلي أهم هذه المعوقات:¹

- **اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم:** حيث أثبتت العديد من الدراسات الميدانية لعدد من المنظمات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أن السبب في ذلك يعود إلى التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته.
- **عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:** حيث أن عدم الاهتمام بالموارد البشرية يؤدي إلى عدم الوصول إلى المراحل المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم:** حيث أن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين وبالتالي يفقد هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين، وهذا يؤثر سلبا على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين:** يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المنظمة ومنتجاتها.
- **العمل على تحقيق نتائج سريعة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل TQM والذي يعتبر متطلبا للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين وهذه التغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

هذه بعض العوائق التي ذكرها قاسم نايف علوان، والتي يمكن أن تؤدي إلى فشل المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى عوائق أخرى. كما ذكر المؤلفان عطا الله علي الزبون و خالد بنى حمدان جملة من العوائق التي يمكن أن تؤدي إلى فشل تطبيق هذا الأسلوب من بينها:²

¹ - قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص114- 116.

² - عطا الله علي الزبون، خالد بنى حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 155- 157.

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات مما يشكل غياباً لمفاهيم إدارة الجودة؛
 - أثر البيروقراطية على نظام المنظمة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات والأوامر وبطء عملية اتخاذ القرار وتدني القدرة على التغيير؛
 - التعقيدات الناتجة عن القوانين والأنظمة وإتباع اللوائح المعمول بها في المنظمة مما يؤدي إلى هدر الجهد والوقت وتدني مستوى الأداء الذي يتطلبه TQM وكثرة تعديل القوانين مما يزيد من الخطوات المتبعة؛
 - عدم إيلاء عملية البحث والتطوير الاهتمام الكبير في المنظمات مما يساهم في تدني مستوى الإنتاج والأداء؛
 - عدم توفير الموارد المالية والمعلوماتية الكافية خصوصاً في القطاع الحكومي الأمر الذي يجعل متطلبات إدارة الجودة الشاملة تفتقر إلى الأساسيات وخصوصاً المعلوماتية حيث تحتاج إلى الكثير من المعلومات من حيث الكمية والنوعية، إذ يجب توفير قاعدة بيانات للمنظمات من خلال تشكيل فرق لتلك الغاية تكون مدربة على الأساليب الإحصائية القادرة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة في اتخاذ القرار؛
 - تحتاج إدارة الجودة الشاملة تكاليف كبيرة سواء كانت تكاليف بشرية أم تكاليف مادية مما يجعل بعض المنظمات تتخوف من إقحام نفسها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ناتج عن عدم الإدراك الحقيقي لمزايا إدارة الجودة الشاملة والعوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة نتيجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة؛
 - التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- في حين يشير خاشقجي وهناني يوسف إلى أن الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى أحد الأسباب التالية:¹

- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة الثقافة الملائمة للتطبيق؛
 - الاعتقاد بأن التقنية أهم من البشر؛
 - تناقض التصريحات مع الأفعال؛
 - الفشل في الاتصالات بين العاملين والمستفيدين.
- من خلال ما ورد أعلاه نلاحظ أن أغلبية الباحثون يتفقون على أنه يجب على المنظمة التي تريد تحقيق مستويات عالية من الأداء قبل البداية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم بتهيئة البيئة الملائمة لنجاح عملية

¹ - مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص78.

التطبيق، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة وفلسفتها في المرحلة التمهيدية لتطبيق الجودة، كما يجب بناء ثقافة تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ولا يتحقق لها ذلك إلا بقيامها بالخطوات الضرورية لتحسين أداء الموارد البشرية بمختلف مستوياتها داخل المنظمة.

فالإعلان عن ثقافة جديدة للجودة الشاملة لا يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أن المنظمة تحتاج لسنوات عديدة يتصرفون بطريقة مختلفة من خلال تغيير الثقافة السائدة. وإن لم تكن الإدارة مستعدة للصبر وبذل المزيد من الجهد في التخطيط، وقيادة عملية التغيير والاستمرار في أسلوبها تجاه الجودة الشاملة فلن تحقق النتائج المرجوة على المدى البعيد، وبالتالي فإن التغيير سينتهي كما بدأ أول مرة.

المبحث الثالث: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

لم تظهر إدارة الجودة الشاملة إلا نتيجة إسهامات عدد من الباحثين الأوائل الذين صاغوا مبادئها والمداخل الأساسية لها، ويعود لهم الفضل في إرساء فلسفتها على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المنظمات مهما كانت طبيعتها، ومن بين هؤلاء العلماء البارزين نذكر ديمنج، والتر شيوارث، جوران، كروسبي، فيجنباوم، تاجوشي، واشيكاوا وغيرهم.

المطلب الأول: إسهامات والتر شيوارث:

يعد شيوارث الرائد الأول في الرقابة الإحصائية للجودة. في عام 1931 بعنوان الرقابة الإحصائية على جودة المنتج المصنع، وقد استخدم كتابه من قبل اليابانيون بعد الحرب العالمية الثانية بمساعدة الاستشاريين الذين زاروا اليابانيون لمساعدة مهندسيهم في وضع ممارسات تحسين الجودة في اليابان.¹ ولقد صنف بين نوعين من الجودة هما:²

- **الجودة الموضوعية:** ويقصد بها جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني؛
 - **الجودة الشخصية:** ويقصد بها جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية
- ولقد توصل شيوارث من خلال ربطه بين الجودة الموضوعية والقيمة بأنه من المستحيل التفكير بشيء ما على أنه يتمتع بمزايا حسنة بشكل مستقل دون استطلاع لحاجات الناس.

ويرى شيوارث أن التطوير المستمر يعد إحدى أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وقد وضع تصميمًا يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ). وفيما يلي

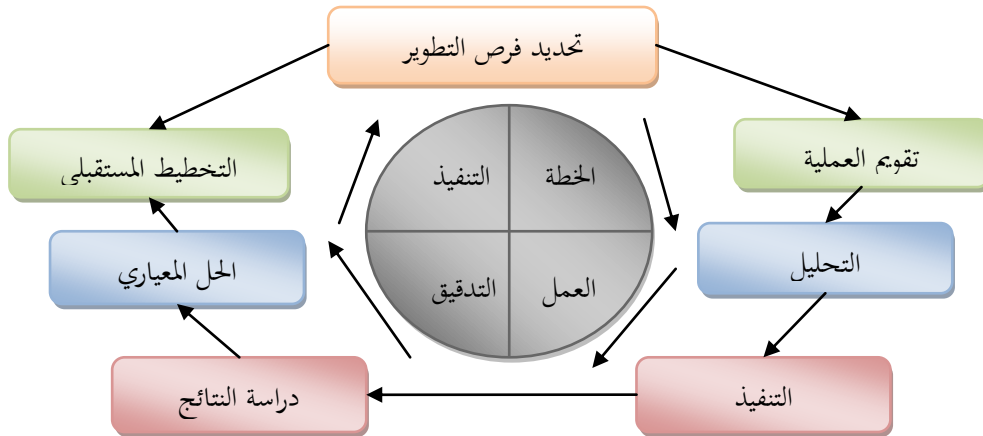
¹ - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 115- 116.

تفسير لهذه المصطلحات:¹

- **الخطة: plan:** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم، وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات، ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجميع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.
 - **العمل:** ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.
 - **التدقيق:** وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.
 - **التنفيذ:** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.
- والشكل الآتي يقدم توضيحاً لنموذج شيوارث لإدارة الجودة الشاملة.

شكل رقم(10): نموذج شيوارث لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ومن خلال تحليل هذا المدخل يتضح أنه يتميز بما يلي:²

- الاعتماد على الأساليب الإحصائية والتحليل الإحصائي للبيانات، وهذا ما يجب توافره في الإدارة الحديثة
- استخدام أسلوب الرقابة في الأنظمة والعمليات الإنتاجية؛
- التفكير بطريقة موضوعية؛
- يهدف إلى رقابة أفضل العمليات وتقليل حالات عدم المطابقة في المنتج؛
- العمل على التحسين والتطوير المستمر لوسائل وطرق الإنتاجية وأداء الخدمة.

¹ - مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

² - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ومن بين عيوب هذا المدخل ما يلي:¹

- إن دورة شيوارث تبدو وكأنها صراع بين الأطراف المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والفحص بدلا من العمل الجماعي والتنسيق لحل أي قصور في الخطة، مما يؤدي إلى ضياع الوقت في المناقشات حول من هو المسؤول عن الأخطاء؛
- إن دورة شيوارث تركز على العمليات الداخلية أكثر من تركيزها على احتياجات العميل أو المستفيد من المنتج أو الخدمة؛
- تحتاج إلى فاحص لديه الخبرة والمهارة في استخدام الأساليب الإحصائية وخرائط الرقابة وتحليل البيانات؛
- يحتاج هذا المدخل إلى وقت وجهد وتكاليف حيث يعتمد على نظام التحريب؛
- يعتمد على الرقابة والتفتيش بدلا من التوجيه والإرشاد.

المطلب الثاني: إدوارد ديمينج

يعد إدوارد ديمينج من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، وتعد المبادئ الأربعة عشر التي نادى بها من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا وشهرة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهو الذي علم اليابانيين السبيل إلى تحقيق الجودة العالمية بتكاليف منخفضة بعد الحرب العالمية الثانية.

ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 م، وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل.² وهو باحث وأستاذ التعليم العالي ومستشار علمي.³ في سنة 1927م عمل في قسم الزراعة والتقى والتر شيوارث والذي تعلم منه النظريات التي طورها فيما بعد.⁴ وكان ديمينج يمتنع عن العمل مع الأدوات التي لا تعطي دعما لإدارة الجودة. وهو صاحب فكر ثوري في موضوع الجودة وإدارة الجودة فهو القائل "لقد حان الوقت لإيجاد فكر جديد في أمريكا" ويقصد فكر جديد في إدارة المؤسسات الإنتاجية.⁵ سافر ديمينج لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية، لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية

¹ - فتحي سرحان، المرجع السابق، ص 71.

² - مهدي صالح السمراي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 26.

³ - Frédéric CANARD, Management de la qualité, Gualino lextensio éditions, Paris, 2009, p 185.

⁴ - J. Gerald Suárez, three experts on quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M Juran, Department of the Navy, office of the under secretary of the Navy, total quality leadership office, TQLO publication N° 92 – 02, USA, July 1992, P 02.

⁵ - عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ط 1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 110.

والجودة. لقد ساهم بشكل كبير في تطوير الجودة في اليابان خلال الخمسينيات من القرن الماضي، وفي عام 1950م وجه اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JUSE) دعوة إلى ديمينج لإلقاء محاضرة عن الجودة والضبط الإحصائي، وفي عام 1951م أصدر (JUSE) جائزة باسم جائزة ديمينج تقديرا للدور الذي قدمه ديمينج للصناعة اليابانية.¹

طور ديمينج عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي، كما أكد أن البضائع والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الاتصالات والعلاقات بين العمال والمديرين والموردين والعملاء، كما أشار إلى أن كل فرد له علاقة بالعملية يجب أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة.²

وبالنسبة للجانب الإداري فإن ديمينج يحمل 94% من الأخطاء للإدارة، فالإدارة من وجهة نظره لا بد أن تساعد الأفراد على أن يعملوا بذكاء لا أن يعملوا بغباء، وفي إشارة بالنسبة لأهمية الموارد بالنسبة للجودة يقول أيضا كيف تطلب من العامل إنتاجا جيدا و من أول مرة والمواد التي يستخدمها ليست جيدة، ولم ينسى ديمينج أهمية التوريد والموردين فقال: المواصفات وجودة المواصفات ليست هي كل الحكاية، ولكن يجب على الموردين أن يدركوا ما هو مطلوب منهم فيما يريدونه من مواد وفيما تستخدم.³ ويعود له الفضل في تقدم إدارة الجودة الشاملة في كثير من جوانبها والنتائج التي تحققت من وراء ذلك، ويمكن تلخيص أهم إسهاماته فيما يلي:

- المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة؛
- الأمراض السبعة المميتة؛
- معوقات الجودة؛
- دائرة ديمينج والتي تم عرضها في المبحث السابق.

أولا: المبادئ الأربعة عشر لديمينج

تعتبر النقاط الأربعة عشر لديمينج هي المبادئ التي تأسست منها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت فيما بعد المبادئ الأساسية التي اعتمدها الإدارة العليا في اليابان، وتتمثل هذه النقاط فيما يلي:⁴

- 1 - الالتزام الدائم لأعضاء المؤسسة بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات؛
- 2 - تبني فلسفة جديدة لإدارة وقيادة التغيير بنجاح؛

¹ - قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² - مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 11 - 12.

⁴ - Frédéric CANARD, Op Cit, p188.

- 3 - الحصول على الجودة العالية للمنتجات لا يتطلب إلا قدرا محدودا من التفتيش والاعتماد على بناء الجودة في المنتج؛
 - 4 - التوقف على الشراء على أساس السعر، ومن الأجر البحث عن تخفيض التكلفة الكلية، والتخفيض من عدد الموردين من خلال إنشاء علاقات طيبة تمتد على المدى الطويل؛
 - 5 - التحسين المستمر لتطوير المنتج والخدمات من أجل المساهمة في تخفيض التكلفة؛
 - 6 - أسس للتدريب الدائم لكل إدارات و أعضاء المؤسسة؛
 - 7 - أسس لمفهوم القيادة التي تعمل على مساعدة الأشخاص على أداء مهامهم؛
 - 8 - إخفاء مسببات الخوف لدفع الجميع للعمل بكفاءة داخل المؤسسة؛
 - 9 - إزالة العوائق بين الأقسام من خلال فرق العمل وتجنب المشاكل التي تظهر أثناء العلاقات، وكذلك المشاكل التي تظهر أثناء استخدام المنتجات؛
 - 10 - إزالة الشعارات والحث على العمل للوصول إلى المعيب الصفري ورفع مستوى الإنتاجية؛
 - 11 - إلغاء نظام الإنتاج بالحصص (الكمية)، الإدارة بالأهداف، وكل أشكال الإدارة بالأرقام؛
 - 12 - إزالة العوائق التي تحرم العمال، الموظفين والإدارة والمهندسين والإدارات من الشعور بالفخر بالعمل المنجز؛
 - 13 - إعداد برنامج فعال للتثقيف والتطوير الذاتي؛
 - 14 - جعل الجميع شركاء في إنجاز التغيير المؤسسي؛
- وتأسيسا على ما ورد أعلاه بالإمكان تركيز النقاط أعلاه لديمنج بثلاثة أبعاد فلسفية للجودة هي:

• هدف الولاء أو الاستقرار:

يعتقد ديمينج بأن أي منظمة لا يتوقع منها أن تساهم في برنامج التحسينات إذا لم تعتمد الإدارة العليا للمنظمة إلى تغيير أسلوبها في العمل، أي لم تكن هناك علاقة جيدة مع الموردين ما لم يكن هناك تغيير في إدارة المشتريات، وهذا ما ذهبت إليه أغلب المنظمات اليابانية، حيث تم بناء علاقات قوية مع مورديهم، مما أدى ذلك إلى تطوير علاقات تعاون متبادلة.¹

¹ - قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

• التحسين المستمر:

عندما قال ديمينج بأن على المديرين تعلم فلسفة جديدة...، كان يعني بأن على هؤلاء المديرين التعلم على إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط، وقد اقترح في هذا المجال تحديد المسببات التي تظهر باستخدام الطرق الإحصائية.

وقد قسم ديمينج هذه المسببات إلى عامة وخاصة، فالمقصود بالمسببات العامة (الشائعة) تلك التي تظهر عادة في الكثير من العمليات داخل المصنع والتي تنتج عن رداءة تصميم المنتج وضعف مقدرة المكائن على أداء الأعمال المصممة لها أو بسبب ظروف العمل الغير مريحة، وبمقدور الإدارة التعامل بصورة كفأه مع مثل هذه الأسباب، أما الأسباب الخاصة فهي تتعلق بحالات خاصة مثل ضعف التدريب. وأن تصحيح مثل هذه المسببات من الممكن أن يتم دون تدخل مباشر من الإدارة.¹

• التنسيق بين الوظائف:

يؤكد ديمينج أن أول خطوة لتحقيق التنسيق بين وظائف أقسام المنظمة هو أن كل فرد عامل من العاملين لابد أن يعرف ما هو العمل المطلوب منه لأدائه، وما هي درجة اعتمادية عمله على الوظائف الأخرى، وما يحتاج إليه لإنجاز عمله.²

فالنقاط الأربعة عشر لديمينج مجتمعة تشكل فلسفة متكاملة، لا يمكن الاستغناء عن أي منها. فتحقيق الجودة حسب ديمينج مسؤولية كل فرد في المنظمة، لذلك يجب العمل على التدريب الدائم لكل الأفراد بالمنظمة بما في ذلك أفراد الإدارة، وكذا التحسين المستمر والعمل على تهيئة الموظفين والعاملين لتقبل التغيير مع توفير الأدوات وإتباع السياسات والإجراءات اللازمة لذلك، وركز على أهمية التعامل واختيار الموردين على أساس جودة المواد وليس السعر المنخفض وإنشاء علاقات تمتد على المدى الطويل، كما أكد على أن الحصول على الجودة يتم من خلال بنائها في المنتج، وبالتالي يجب العمل على التقليل من عمليات التفتيش، كما أكد على أهمية الجانب النفسي للموظفين والعاملين من خلال التركيز على إخفاء مسببات الخوف من أجل العمل بكفاءة عالية وكذا إزالة العوائق بين الأقسام من خلال العمل كفريق واحد وتشكيل فرق العمل، والعمل على إزالة العوائق التي تحرم العمال من الافتخار والاعتزاز، بالعمل المنجز، لذلك نجد أن ديمينج انطلق من فكرة الاهتمام بالموارد البشري، فهو

¹ - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

² - قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الأساس في تحقيق الجودة لذا يجب العمل على جعل الثقافة التنظيمية ملائمة لمتطلبات التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم ما يميز نموذج ديمينج هو المزاوجة بين التطبيقات الإحصائية وطرق الإدارة التي تظهر في مراحل التحسين المستمر التي حددها في دورة ديمينج مؤكداً على:¹

- مسؤولية الإدارة العليا التي حملها ديمينج 85 % من أخطاء التشغيل ولم يحمل العاملين إلا 15% منها؛
- إدارة العمليات؛
- إدارة الموارد؛
- القياس والتحليل والتحسين المستمر؛
- التصميم، التصنيع، الاختيار، التسويق و البحث.

ثانياً: الأمراض السبعة المميتة

لقد أكد ديمينج أن هناك عدد من الأمراض القاتلة التي تصيب الإدارة الأمريكية، مشيراً إلى أن أغلب منظماتها تعاني من هذه الأمراض والتي تمنع من جدوى تحسين الجودة، وتمثل هذه الأمراض فيما يلي:²

- عدم استقرار الهدف؛
- التركيز على المنافع القصيرة الأجل؛
- التقييم من خلال المراجعة السنوية للأداء؛
- التغيير الإداري والسرعة في أداء العمل؛
- الإدارة على أساس البيانات الظاهرة وحدها؛
- الارتفاع الكبير في مصاريف العناية الصحية؛
- الارتفاع الكبير في مصاريف المسؤولية.

ثالثاً: معوقات الجودة.

ذكر ديمينج معوقات الجودة في النقاط التالية:³

- 1- الحلول الافتراضية
- 2 - الأمل بالحلول الفورية

¹ - قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية، حالة مجمع E.N.A.D، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص30.

² - J. Gerald Suárez, Op Cit, p12.

³ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

- 3- الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي
- 4 - البحث عن المثالية للمشاكل
- 5- التعليم السيئ للطرق الإحصائية
- 6- الانطلاقات الفاشلة
- 7- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع
- 8- التعليم الخاطيء
- 9- الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط
- 10- نقص النماذج
- 11- الحاجة لتوافر الجهود
- 12- العمل الانفرادي
- 13- مغالطة مبدأ الصفر معيب
- 14- النظر للريح القصير الأمد
- 15- عدم دعم الإدارة العليا
- 16- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة

المطلب الثالث: جوزيف جوران

يعتبر جوران من الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث بعد كل من ديمينج وشيوارث، وهو أمريكي من أصل روماني¹، كان مهندس وقانوني وإحصائي متميز وكان عمله في مجال الصناعة أيضا بالولايات المتحدة، ألف الكثير من الكتب في إدارة الجودة الشاملة التي نالت الاهتمام الكبير في العالم، وأول كتاب نشر له عند ضبط الجودة في عام 1951 م². ذهب إلى اليابان سنة 1954 وألقى هناك العديد من المحاضرات وتلمذ على يده العديد من علماء الجودة اليابانيون أشهرهم شيكاوا³. وهو أول من أكد على دور الإدارة العليا في تخطيط المنتجات، واتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق أهدافها التي حددها بما يلي⁴:

- 1- تحديد أهداف الجودة
- 2- تحديد العميل المستهدف
- 3- تحديد احتياجات العملاء
- 3- تحديد ملامح المنتج
- 5- تحديد وسائل التحكم بالعمليات.

ويعد جوران أول من نظر للجودة في ضوء استخداماتها حيث يعرف الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام"⁵. أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة، وتحديد أسباب المشكلات ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل⁶.

1 - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 140.

2 - محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

3 - عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 140.

4 - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2008، ص 35.

5 - J. Gerald Suárez, Op Cit, p 4.

6 - نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 66.

أظهرت أبحاث جوران بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من طرف الإدارة، وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964م دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار، وأكد على أن تحقيق التحسينات في الجودة وإدامتها يتطلب ما يلي:¹

- إقناع الآخرين بأن الإبداع (التقدم المعرفي والتكنولوجي) مطلوب؛
- تحديد المشروعات الحيوية القليلة؛
- التنظيم والتهيئة للإبداع والتقدم في المعرفة؛
- اعتماد وإدارة تحليل يفرضي إلى اكتشاف سبب أو أسباب المشكلة؛
- تحديد تأثير التغييرات المقترحة على الأفراد الذين تشملهم عملية التغيير وإيجاد طريقة للسيطرة على المقاومة إزاء تلك التغييرات؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لإحداث التغييرات، من ضمنها التدريب لكل العاملين الذين سيضمحل التغيير أعمالهم،
- اعتماد أدوات ضبط مناسبة التي يمكن أن تتعامل مع مستويات الجودة المحسنة الجديدة دون أن تتعارض مع عمليات التحسين المستمر.

لقد طور جوران مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية للجودة يقوم على ثلاث عمليات إدارية رئيسية أطلق عليها ثلاثية جوران للجودة.² والتي تعالج موضوع الجودة من خلال: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة.

▪ تخطيط الجودة:

يتم تخطيط الجودة من خلال بناء برنامج لمستوى الجودة، يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، والهدف من التخطيط هو تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة أو العمليات التي تسهل على المنظمة معرفة توقعات المستهلك أو المستهلك.³ ويتم التخطيط للجودة من خلال تحديد المستهلك، وتحديد حاجاته، وبعد الانتهاء من تحديد حاجات المستهلك يصبح من الضروري تطوير المنتج والخدمات التي تطابق وتؤسس على ضوئها أهداف الجودة، وبعد ذلك تبدأ عملية التصميم، التي تكون قادرة على صنع المنتج تحت ظروف التشغيل الفعلي، وأخيراً يتوجب تحويل العملية إلى المشغلين بعد تدريبهم على تنفيذها بصورة جيدة أو مرضية.⁴

¹ - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

² - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ - مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁴ - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

■ مراقبة الجودة:

وهي العملية التي تقوم على عاتق الإدارة الدنيا وقوة العمل بهدف رقابة جودة المنتج وتحليل وتتبع الأسباب العارضة التي أدت إلى انخفاض الجودة، ويرى جوران أن هذه العملية تتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي:¹

- تقييم الأداء الفعلي للعملية؛
- مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة الموضوعه سلفا؛
- القيام بالعمل بناء على الاختلافات بين الواقع والمستهدف.

فعملية مراقبة الجودة تتم من خلال تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة ومقارنته بالأهداف الموضوعه من أجل تحديد الانحرافات في التطبيق واتخاذ الإجراءات الصحيحة.

ويرى جوران في هذا الصدد أن مسؤولية مراقبة الجودة هي ضمن مسؤوليات العمال أيضا الذين يقومون بأداء الوظائف، لذا لا بد من تدريب هؤلاء العاملين على كيفية جمع البيانات وإجراء القراءات بالإضافة إلى أساليب حل المسائل.²

■ تحسين الجودة:

هذه العملية مسؤولية تضامنية بين الإدارة الوسطى التي تمثل المظهر الإجرائي بالمنظمة، والإدارة العليا بهدف تحليل المشاكل الخاصة بالجودة والعمل على إيجاد السبل الكفيلة لحلها، ولقد كان لعمليات التحسين النصيب الأكبر من جهد وأفكار "جوران"، وذلك لإيمانه بأن عمليات التحسين بمثابة القلب لإدارة وتوجيه أنشطة الجودة، وإيمانه بأن هذه العمليات لا تنتهي ولكنها مستمرة في جميع النواحي والعمليات التي تتم داخل المنظمة³، وتتضمن هذه العملية ما يلي:⁴

- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر؛
- تنمية وعي جميع العاملين في المنظمة حول أهمية التحسين المستمر؛
- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين؛
- تدريب العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات؛
- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة؛

¹ - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³ - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 118.

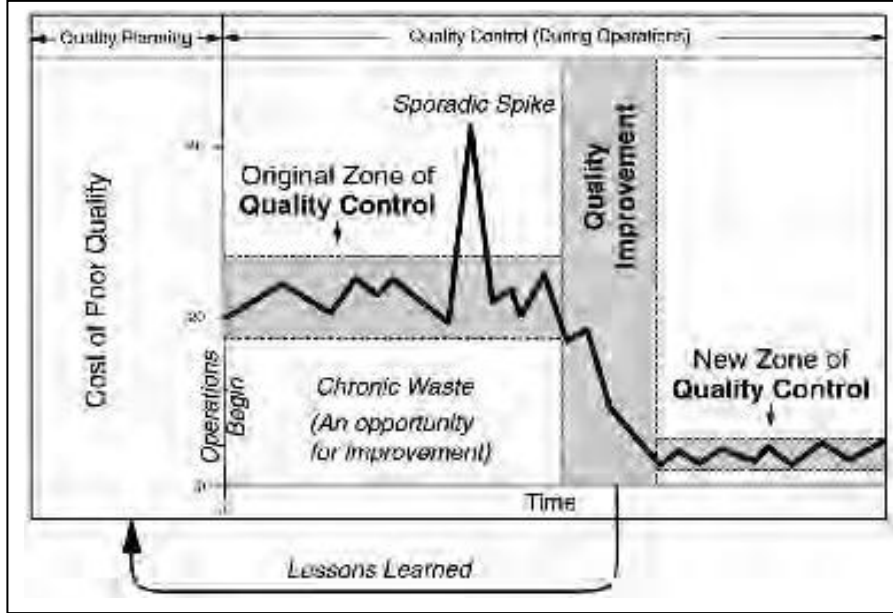
⁴ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

- التحسين عملية شاملة؛
 - التحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة؛
 - إيجاد جهة مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات التحسين للجودة داخل المنظمة وتسميتها بمجلس الجودة الذي يقوم بما يلي: تحديد أهداف التحسين، تحديد احتياجات التحسين، وضع برامج التدريب والتنمية، التنسيق بين مشاريع التحسين؛
 - وهذا المجلس يكون همزة وصل بين الإدارة العليا في المنظمة والمسؤولين عن مشاريع تحسين الجودة.
 - إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع، وهذا يستدعي بالضرورة إحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية، وهذه التغييرات ستواجه بمقاومة، ويجب التفاعل معها بشكل إيجابي للتخلص منها عن طريق الإقناع لا بالقوة والعنف؛
 - التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة، والتعرف عليها بشكل جيد ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ.
 - وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع أولوية لها، بحيث نبدأ بحل المشاكل حسب ترتيب أهميتها.
 - أما فيما يخص تكاليف الجودة فيرى جوران أنها تصنف إلى ثلاثة فئات هي:¹
 - **تكاليف الإخفاق أو الفشل:** وتشمل تكاليف تصحيح الأخطاء، وإعادة العمل من جديد بشكله الصحيح، كما تشمل تكاليف خسارة العميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.
 - **تكاليف القياس:** وتشمل تكاليف فحص الإنتاج.
 - **تكاليف الحماية أو المنع:** وتشمل تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.
- ولقد أشار جوران إلى ضرورة تلافي النوع الأول من التكاليف لأنه ليس له عائداً ومردود، وركز في فلسفته على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل التشغيلي، كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، فيرى أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية من أجل معرفة الأسباب التي أدت إلى انخفاض الجودة والحد منها. كما أشار إلى أن عملية تطوير المنتج أو الخدمة عملية مستمرة وتعد صميم إدارة الجودة الشاملة، ويرى أن التركيز على الجودة من أجل المستهلك يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في المنظمة، كما أدرك أن أدوات الجودة المستعملة لا يمكن أن تحقق أهداف إدارة الجودة الشاملة وحدها، وبالتالي قدرة وقوة العقل البشري في تحديد وحل المشكلات هي أكثر فعالية من كل الأدوات المستعملة، لذلك يجب تدريب المورد البشري

¹ - مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

وتوفير المناخ التنظيمي المناسب له لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع، كما يجب إحداث التغييرات الضرورية في الثقافة التنظيمية، وإيجاد السبل الكفيلة التي تخفف من مقاومة التغيير. وفيما يلي شكل يوضح ثلاثية الجودة لجوران.

شكل رقم (11): ثلاثية جوران.



Source: JOSEPH M. JURAN, A. BLANTON GODFREY, Juran's quality handbook, fifth edition, McGraw-Hill: New York, 1999.

يظهر من خلال هذا الشكل علاقة مختلف المراحل الثلاث ببعضها البعض، فالبدء تكون بمرحلة التخطيط التي يتم فيها تحديد المستفيدين أو العملاء ورتبهم، وبعدها تبدأ المنظمة في تصميم العملية أو المنتج وبعدها تبدأ عملية التشغيل الفعلي، حيث يؤدي حدوث أي خطأ في تلك العمليات إلى ارتفاع التكاليف التي يمثلها في الشكل منطقة ضياع أو إهمال للموارد، وبالتالي تبدأ عملية التحسين من أجل تقليل الأخطاء والتلف وبالتالي انخفاض التكاليف. كما يبين الشكل أن العملية تكون تحت الرقابة لفترة زمنية معينة إلى أن تصل النتوء الذي يفسر عدم مراقبتها، ومن ثم يجب القيام بإجراءات لتصحيحها والسيطرة عليها، وبعدها يظهر الانخفاض في التكاليف، وصولاً إلى المرحلة الثالثة والأخيرة وهي مرحلة تحسين الجودة، فتعمل الإدارة على تخفيض المعيب والتكاليف إلى أدنى مستوياتها وإعادة مراقبة الجودة إلى منطقة جديدة ما يعني أن تحسين الجودة مستمر.

المطلب الرابع: فليب كروسي.

شغل كروسي مناصب عديدة فقد كان مهندساً متخصصاً في المعولية ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ التي حققت أعلى مستويات الجودة.¹ وفي سنة 1965 م انظم إلى شركة (ITT) ليشغل وظيفة مشرف خطوط إنتاج، وتقلد فيها عدة مناصب إلى أن وصل إلى منصب نائب الرئيس لشؤون الجودة الذي استحدث لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شغل هذا المنصب لمدة 14 سنة وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابيه الشهيرين في مجال الجودة، الأول بعنوان "الجودة الحرة" والثاني بعنوان "الجودة بدون ندم".² وهو أول من أسس كلية الجودة، حيث ركز فيها مجهوداته على تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، وقد كسب شهرة واسعة عندما ذكر أن الجودة الرديئة في أي منظمة تبلغ تكلفتها 20% من العائد، وكثير من هذه التكلفة يمكن تجنبها باتباع ممارسات جودة سليمة ومن ثم دعا كروسي إلى جعل المنتج خالياً من العيوب.³ أو ما أسماه بالمعيب الصفرى، وعرف الجودة بأنها "المطابقة للمتطلبات".⁴

وفي حديثه عن تكاليف الجودة، فعلى الرغم من أن تحسين الجودة من خلال زيادة مستوى الفحص والتفتيش سوف يؤدي إلى زيادة الكلف، إلا أنه أصر على أن الطريقة التي يتحقق بموجبها المعيب الصفرى هي تحسين استخدام الرقابة.

وتشمل كلف المطابقة على كلف الوقاية والأداء معاً. وأن النظرة التقليدية كما عبر عنها الباحث جوران من أن تكلفة الأداء تزداد بالضرورة كلما زادت مؤشرات الجودة، أما مساهمات كروسي فتشير إلى أن تحسين طرق الرقابة يؤدي إلى انخفاض التكلفة.⁵ وقد صنف كروسي تكاليف الجودة إلى قسمين هما:⁶

- 1- التكاليف غير المقبولة: وهي التي أنفقت على إنتاج السلعة أو الخدمة ولم يتحقق مستوى الجودة المطلوب لإرضاء العميل.
- 2- التكاليف المقبولة: وهي تلك التي أنفقت وأسهمت في تحقيق مستوى الجودة المطلوب ورضا العميل. وفيما يلي شكل يبين العلاقة بين تكلفة الأداء والجودة.

¹ - غسان داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 532.

² - فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

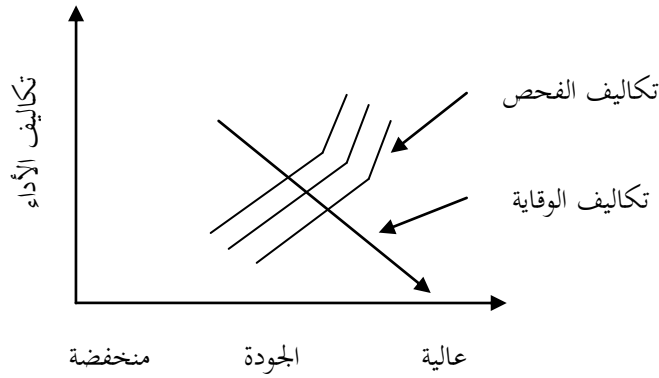
³ - قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

⁴ - Frédéric CANARD, Op Cit, p194.

⁵ - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁶ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 65.

شكل رقم(12): العلاقة بين تكلفة الأداء والجودة



المصدر: نواف محمد البادي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

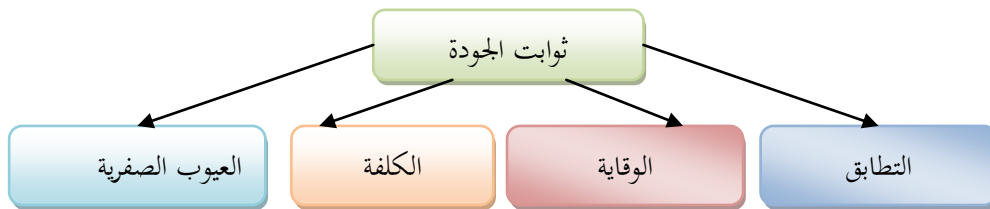
يظهر من خلال الشكل أعلاه أنه كلما كان الأداء صحيحا من المرة الأولى فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض تكاليف الفحص والرقابة، وهذا ما يسمح بالحصول على جودة عالية بتكاليف منخفضة، وهذا عكس النظرية التقليدية التي تنص على أن تكلفة الأداء تزداد كلما ازدادت مؤشرات الجودة.

أولا: ثوابت الجودة لكروسي

إن الفلسفة التي يقوم عليها فكر كروسي في إدارة الجودة الشاملة تتمحور في العناصر الأربعة التالية:¹

- تعريف الجودة تعني المطابقة للمواصفات؛
 - منع الأخطاء بدل التفتيش؛
 - المقياس الوحيد للأداء هو تكلفة الجودة؛
 - المعيار الوحيد للأداء هو المعيب الصفري.
- وفيما يلي شكل يبين ثوابت الجودة لكروسي.

شكل رقم(13): ثوابت الجودة



المصدر: غسان داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 534.

¹ - Frédéric CANARD, Op Cit, p194.

فالتطابق يعني مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والتطابق مع متطلبات العملاء، أما الوقاية هي أن نظام الجودة يعني المنع والوقاية من الأخطاء والعيوب وليس اكتشافها فقط، والكلفة هي مقياس الجودة بما فيها الكلفة المترتبة عن إصلاح العيوب وتدهور سمعة المنظمة مثلاً أو الإضرار بالمستهلكين نتيجة استعمال المنتج المعاب، أما العيوب الصفيرية فإن معيار الأداء للجودة يجب أن يكون منتج بلا عيوب.

ثانياً: النقاط الأربعة عشر لكروسي

وضع كروسي برنامجاً لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشر نقطة وهي: (1)(2)

- 1- التزام الإدارة: يجب على الإدارة الالتزام بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات تحسين الجودة من خلال الاتصالات التي تمكن المنظمة من تلبية متطلبات المستهلكين؛
- 2- تشكيل فرق تحسين الجودة: وتضم هذه الفرق أفراد من مختلف أقسام المنظمة ويعكس كل فرد من هؤلاء مسؤولية القسم الذي يمثل في عملية التحسين؛
- 3- قياس الجودة : من أجل تحديد حالة الجودة لكل نشاط وتحديد مشاكل ومجالات التحسين المطلوبة وإلى أين توجه جهود التحسين؛
- 4- تقييم تكاليف الجودة: من أجل التعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية؛
- 5- توعية العاملين بأهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها؛
- 6- القيام بالإجراءات التصحيحية الفورية من أجل تحسين الجودة؛
- 7- إنشاء لجنة المعيب الصفيري: الغرض منها الالتزام بتنفيذ برنامج المعيب الصفيري بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها؛
- 8- تدريب المشرفين: من أجل تنفيذ مهامهم بفعالية في برنامج تحسين الجودة؛
- 9- يوم المعيب الصفيري: تحدد المنظمة يوم تحتفل فيه بإنجازات الجودة من أجل مكافئة العمال المبدعون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة؛
- 10- تحديد الأهداف: يجب تحديد أهداف التحسين بدقة لضمان تنفيذها بنجاح؛
- 11- إزالة أسباب الأخطاء: يجب العمل على إزالة كل الأسباب التي من شأنها أن تمنع العاملين من تحقيق الأداء المتميز قبل البدء في تنفيذ العمليات؛

¹ - يوسف حجييم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

² - Tomas C. Powell, total quality management as competitive advantage: A Review and empirical study, strategic management journal, management department, Bryant college, USA, Vol 16, N^o1, Jan 1995, p 18.

- 12- الاعتراف: وذلك من خلال مكافئة العمال المتميزين في برنامج تحسين الجودة وتقديرهم لتشجيع الآخرين؛
- 13- إنشاء مجالس للجودة: تتكون هذه المجالس من رؤساء الفرق، وخبراء الجودة من اجل التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة للاطلاع على التقدم في مجال الجودة وخلق أفكار جديدة للتحسين؛
- 14- إعادة القيام بذلك مرة أخرى: لتأكيد أن برنامج تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

ثالثا: المعيب الصفري لكروسي

معيار الأداء للجودة يجب أن يكون منتج بلا عيوب، ويبدو أن فكرة الحصول على منتج من دون عيوب قد احتلت حيزا كبيرا من أفكار كروسي، لذلك يرى أن الوصول إلى جودة كاملة من دون أخطاء يتطلب ذلك التركيز على ما يلي:¹

- التعليم والتدريب المستمرين لأن نقص المعرفة هو السبب في وقوع الأخطاء؛
- التحسين المستمر للجودة وعدم التوقف عند حد معين؛
- الرقابة الوقائية بدلا من الرقابة البوليسية، ويشمل هذا النمط من الرقابة على:²
 - دراسة وفهم تفاصيل العمليات؛
 - تحديد مصادر وقوع الأخطاء؛
 - تحديد الأخطاء المحتمل وقوعها؛
 - اتخاذ التدابير اللازمة والكفيلة لمنع وقوع الأخطاء قبل البدء بتنفيذ العمليات.

لقد اختلف كل من ديمنج وجوران مع كروسي حول مفهوم المعيب الصفري، حيث يرى جوران أن المعيب الصفري يتعارض مع قانون تناقص الغلة، بمعنى أن إجراء التحسينات على جانب أو نقطة معينة أكثر من مرة، سيؤدي ذلك إلى تحمل تكلفة أكثر لمستوى الفشل، أما ديمنج فلا يؤيد استخدام شعار المعيب الصفري لقوة العمل، لأنه يرى أن العامل له سيطرة محدودة على العوامل التي تكون سببا في تدهور الجودة، ويؤكد ضرورة تحمل إدارة المنظمة المسؤولية في بناء الجودة للنظم والأدوات والمواد التي يستخدمها الفرد العامل في المنظمة.³

يؤكد مدخل كروسي على أهمية الإدارة بالالتزام بالجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة وتدريب العاملين والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات واعتبار الجودة عملية مستمرة و لا نهائية.

¹ - مهدي صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² - المرجع نفسه، ص 99.

³ - قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

كما أنه يشجع الابتكار من قبل العاملين وتحفيزهم من قبل الإدارة وتقدير مساهماتهم ووضع معايير لتقييم أدائهم، كما يؤكد هذا المدخل على الممارسات الإدارية وتحديد الأهداف مسبقاً، ورغم ما تميز به هذا المدخل إلا أنه فيه بعض نقاط الضعف والتي حددها فتحي سرحان فيما يلي:¹

- عدم ترابط خطوات كروسي فضلاً عن افتقارها إلى المنهجية وحتى الإرشادات التنفيذية لها؛
- استخدامه لمعيار العيوب الصفرية أو اللاعيوب فهناك دائماً خطر انحراف السلوك والعمليات، ولذلك لا بد أن تشمل البيئة الثقافية للجودة تحليل الاختلافات وتقليل التعلم من الأخطاء؛
- عدم الاهتمام باحتياجات العاملين؛
- عدم توضيح المعوقات التي يمكن أن تعترض الجودة؛
- عدم الاهتمام بالأساليب الإحصائية في جمع وتحليل البيانات واهتمامه بمعيار اللاعيوب من أول مرة.

المطلب الخامس: أرماند فيجنباوم Armand V Feigenbaum

التحق فيجنباوم بالعمل في شركة جنرال إلكتريك في نيويورك عام 1944 م، وبعدها عمل أستاذ بجامعة ماساشوتس التكنولوجية.² وهو مؤسس ورئيس شركة الأنظمة العامة، وهي شركة هندسية دولية تصمم، تنفذ وتنصب أنظمة الجودة الشاملة.³

يعتبر أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالاته عام 1956 م، وعرفها بأنها "نظام فاعل يهدف إلى تكامل جهود مختلف المجموعات في المنظمة من أجل تطوير الجودة، إدامة الجودة وتحسين الجودة لتمكين المنظمة من تسويق، هندسة، إنتاج وتقديم خدمات ما بعد البيع عند أفضل المستويات الاقتصادية تحقق الرضا التام للزبون".⁴ ومن هنا يتبين أن مسؤولية الجودة حسب فيجنباوم هي مسؤولية تضامنية بين القائمين بالعمل، وهذا ما يعني أن كل عضو في المنظمة مسؤول عن أداء عمله بجودة كاملة، كما أكد على أن جودة المنتج أكثر أهمية من معدلات الإنتاج، وهو بذلك يؤكد أن الإنتاجية ليست البعد الكمي فقط، بل البعد الكمي والكيفي، أما عن تعريفه للجودة فقد ركز فيه عن العلاقة المتكاملة التي تربط بين الجودة والتكلفة، حيث عرفها "بأنها قدرة المنتج على تحقيق الغرض المنشود منه بأقل تكلفة ممكنة".⁵

1 - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

2 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص 89.

3 - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

4 - المرجع نفسه، ص 41.

5 - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 121.

كما أكد على أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزأين مرتبطين هما النظام الإداري والذي يرتبط بمفهوم السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية، والنظام الفني التكنولوجي والذي يتضمن عمليات ضمان الجودة، ويرى ضرورة التنسيق والتكامل بين الأنظمة الإدارية والأنظمة الفنية التكنولوجية بحيث تتلاقى بشكل ينتج عنه تعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة.¹

أولاً: الأبعاد الأساسية لمنهج السيطرة على الجودة لفيجنباوم

قدم فيجنباوم خمسة أبعاد أساسية للسيطرة على الجودة وهي:²

1- **التنظيم:** إن العامل وليس قسم السيطرة على الجودة هو المسؤول عن الجودة، وأن جميع العاملين في المنظمة يشاركون في السيطرة على الجودة من الرئيس الأعلى إلى رؤساء العمال إلى العاملين، ويترتب على ذلك ضرورة تثقيف وتدريب كافة العمال في الإنتاج على مبادئ السيطرة على الجودة بما يضمن تحقيق إنتاج يتسم بمستوى عالي من الجودة.

2- **الأهداف:** إن الهدف من السيطرة الشاملة على الجودة هو التحسين المستمر والسعي إلى الكمال

3- **المبادئ الأساسية:** ومن أهمها:

- اعتماد الأدوات والإجراءات ذات العلاقة بالسيطرة على الجودة ، كالمخططات والأشكال البيانية؛
- تفويض صلاحية إيقاف خط الإنتاج لإيقاف الخط الإنتاجي عند حدوث المشاكل؛
- مسؤولية العامل عن تصحيح الأخطاء الخاصة به والفحص الشامل للإنتاج.

4- **المفاهيم التسهيلية:** ويمكن تلخيصها في أن تنفيذ المبادئ الأساسية للسيطرة الشاملة على الجودة تسهل القيام بمزيد من التحسينات.

5- **الأساليب والدعم:** تحديد الأساليب والممارسات التي تكون جزء من النظام الفعال لتطوير الجودة.

ثانياً: النقاط العشر لفلسفة فيجنباوم

وضع فيجنباوم عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة لرفع مستوى الجودة وهي:³

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة؛
- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملين لا يوجد بينهما تضارب؛

1 - أشرف السعيد أحمد محمد، المرجع السابق، ص 121.

2 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

3 - الشربيني الهلالي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 37، 1998، ص 154.

- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد؛
- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة؛
- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة؛
- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر؛
- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية؛
- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة؛
- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال، وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية؛
- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يربط بالمستفيدين والموردين.

كغيره من رواد الجودة يرى فيجبناوم أن مسؤولية الجودة هي مسؤولية تضامنية بين القائمين بالعمل، وهذا ما يعني أن كل عضو في المنظمة مسؤول عن أداء عمله بجودة كاملة، ولذلك يؤكد على ضرورة تدريب و تثقيف كل العمال على مبادئ السيطرة على الجودة من أجل تحقيق مستوى عال من الجودة، كما أكد كذلك على ضرورة التحسين المستمر من أجل تحقيق رغبات المستفيد، وقد أوضح فيجبناوم بأن فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود مراكز الأداء لكي تشمل جميع أنشطة المنظمة، وهنا يتطابق مع وجهة نظر كروسبي والمتعلقة بمحدود إدارة الجودة الشاملة.

المطلب السادس: كايرو اشيكافا Kauro Ishikawa

يعد اشيكافا من أبرز الرواد اليابانيين في عالم الجودة، ومن المساهمين في تطوير مفاهيمها. تخرج اشيكافا من جامعة طوكيو عام 1963م تخصص كيمياء تطبيقية وحصل في عام 1952م على جائزة ديمنج تكريماً له على إسهاماته في مجال الجودة.¹

لقد دعا الباحث اشيكافا إلى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث عرفت لاحقاً بمخطط اشيكافا، ولقد اعتبر اشيكافا المستهلك ليس هو الشخص الذي يدفع الأموال لشراء المنتج النهائي، وإنما يدخل ضمناً إلى الأفراد العاملين في المنظمة.²

لعب اشيكافا دوراً رئيسياً في نمو دوائر الجودة وانتشارها، فيعد الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعاً يتراوح عددهم من 4 إلى 8 عاملين وتكون مهمتهم التعرف على

¹ - أمجد خليفة، علماء الجودة كايرو اشيكافا ، مجلة عالم الجودة، العدد الرابع، يناير، 2012، ص 58.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها.¹ مستهدفا من وراء ذلك تطوير الأداء وتحسينه مع مراعاة البعد الإنساني في العمل والحرص على إبراز القدرات الإنسانية.²

إن فلسفة اشيكافا هي نشر التعليم والتوعية بين العاملين، لقد تفهم بأن القيمة الحقيقية هي استخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة، وإن حلقات الجودة تحدد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا. ومن أهم الإنجازات التي عرف بها اشيكافا وساهمت في نجاح وانتشار دوائر الجودة هو مخطط السبب والنتيجة، والتي تعد من الأدوات الفعالة التي تساعد غير المتخصصين بسهولة على تحليل وحل المشكلات. فعلى الرغم من أن دوائر الجودة هي أول الأفكار اليابانية التي لاقت رواجاً كبيراً في الغرب إلا إن اشيكافا كان يركز على أهمية دعم الإدارة العليا، فالدعم من قبل الإدارة العليا هو العنصر الأساسي في إستراتيجية الجودة الجديد لليابان.

أولاً: فلسفة اشيكافا

ركز اشيكافا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي:³

- 1- المجموعة الأولى: حدد سبع أدوات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في المنظمة من أجل تقييم مشاكل الجودة (طريقة السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، وأدوات الفحص).
- 2- المجموعة الثانية: وهي الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة، وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.
- 3- المجموعة الثالثة: وهي الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة و المستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

ثانياً: مبادئ الجودة عند اشيكافا

صاغ إشيكاوا فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة في المبادئ التالية:⁴

1 - أمجد خليفة، علماء الجودة كايرو إشيكاوا، مرجع سبق ذكره، ص 58.

2 - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

3 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 68.

4 - أمجد خليفة، علماء الجودة كايرو إشيكاوا، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- 1- تبدأ الجودة بالتعليم؛
 - 2- الخطوة الأولى للجودة هي معرفة متطلبات العميل؛
 - 3- الوضع المثالي لرقابة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً؛
 - 4- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض؛
 - 5- مراقبة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في جميع القطاعات؛
 - 6- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف؛
 - 7- وضع الجودة في المقام الأول؛
 - 8- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة؛
 - 9- يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم؛
 - 10- يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة،
 - 11- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة،
- لقد أكد اشيكافا من خلال فلسفته على ضرورة إشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أشار إلى أهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، كما أكد أن الجودة تبنى على وجهة نظر المستفيد، لذلك يجب التعرف على احتياجاته وكيف يتم تلبيتها.

المطلب السابع: تاجوشي Taguchi

يعد تاجوشي أحد الرواد الذين ساهموا في تطوير وتحسين الجودة في الصناعة الأمريكية، كما يعود إليه الفضل في البدء في وضع أسس التصميم للمنتج القوي المتين، ولد عام 1924م في اليابان.¹

لقد حقق تاجوشي نجاحاً كبيراً في حركة الجودة باليابان من خلال عمله في شركة نيبون للهاتف والتلغراف. إذ كان عمله يتركز على استخدام الأدوات الإحصائية في السيطرة على الجودة مما يجعله يفوز بجائزة ديمنج للجودة باليابان في عام 1960 م، ومن ثم حاز على هذه الجائزة ثلاث مرات في فترات لاحقة.²

وقد كان تاجوشي ينظر للجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل، وقد نظر للجودة بنفس منظور كروسبي على أنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة.³

1 - أمجد خليفة، علماء الجودة: جينيوشي تاجوشي، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، أبريل 2011، ص 62.

2 - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

3 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 131.

وحسب تاجوشي فإن معظم مشاكل الجودة ناجمة عن تصميم العملية و المنتج بصفة رديئة، وقد ركز فلسفته لتحسين جودة الإنتاج و العمليات على ما يلي:

1- متانة جودة المنتجات

2- دالة خسارة الجودة.

أولاً: متانة جودة المنتجات

إن التصميم القوي ليس فقط المتين، المرن، الخالي من العيوب، البسيط الفعال، ولكنه أيضاً المنتج الذي يحقق مستوى أداء عالي وثابت بالرغم من تعرضه إلى ظروف ومؤثرات مختلفة أثناء الاستعمال والتشغيل وكذلك أثناء الإنتاج، حيث أنه في الهندسة التقليدية يتم التركيز على حل المشاكل وتحليل الأعطال عن طريق اللجوء إلى التجربة والخطأ، وذلك بتكرار عمليات (التصميم، البناء، الاختبار) حتى يمكن الوصول إلى الحل الأمثل، أو اختبار تأثير متغير واحد مع تثبيت باقي المتغيرات أو نظام الحل عند حدوث المشكلة... الخ، وجميع هذه الطرق تكاليفها عالية، كما أنها تستغرق وقت أطول وغير مضمون لها النجاح في كل مرة، أما باستخدام طرق تاجوشي فيتم إجراء التجارب بعمل نماذج يتم اختبارها تحت تأثير عدة عوامل في نفس الوقت ومع تغيير هذه العوامل التي يصعب أو يستحيل التحكم فيها بأسعار مناسبة، حيث أن فكرة تاجوشي تعمل على إزالة واستبعاد التأثيرات البيئية، والتصنيعية المعرقله، بدلا من إزالة المسببات، حيث أنها تكون أرخص من إزالة الأسباب وتؤدي إلى إنتاج منتجات متينة الجودة.¹

ثانياً: دالة خسارة الجودة

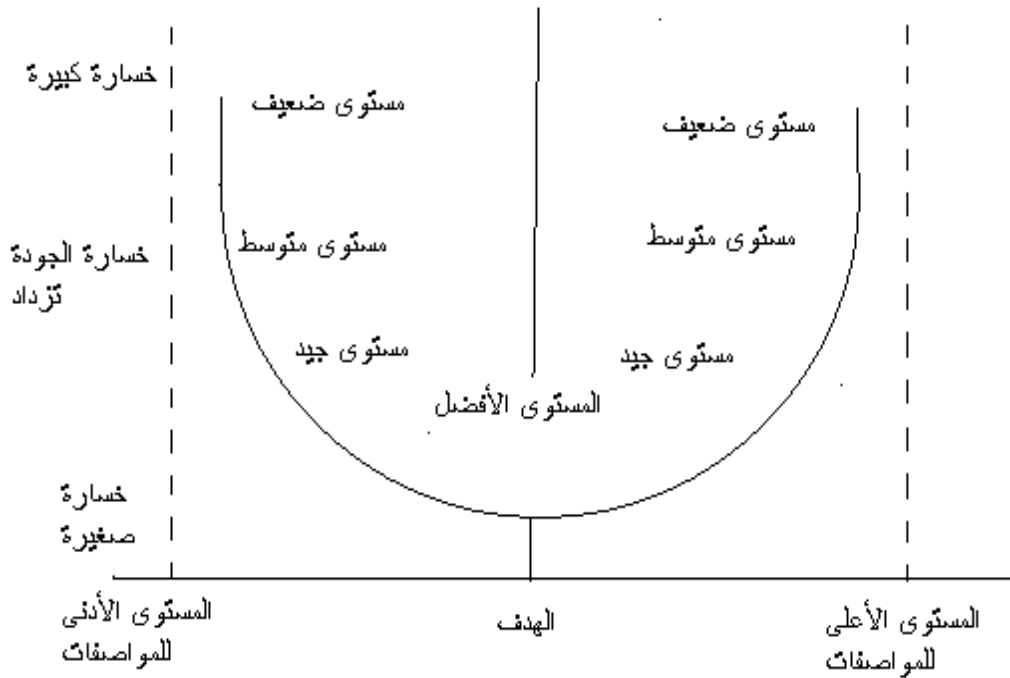
المقصود بدالة خسارة الجودة العملية المنظمة والحسابات الدقيقة لحساب التباين أو الانحراف عن القيمة المستهدفة وأن التكلفة المراد قياسها هنا هي التكلفة الاجتماعية، وبموجب هذا المعيار، فإذا كان المنتج الذي تم تصنيعه ينسجم مع المقاسات المستهدفة تماماً فهذا يعني بأن تكلفة الفقدان منخفضة جداً، ويفسر ذلك بأن الأفراد الذين يشترون هذا المنتج سوف يكونون سعداء لكون المنتج مطابقاً تماماً لرغباتهم. أما إذا تباينت مقاسات المنتج عن تلك المستهدفة فإن بعض الأفراد لن يكونوا سعداء، وكلما ارتفعت الانحرافات كلما ازداد عدد الأفراد

¹ - رعد هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي Taguchi وأثرها في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008، ص 37-38.

غير السعداء وبالتالي ترتفع التكلفة الاجتماعية، وقد أطلق تاجوشي على مفهوم التكلفة الاجتماعية مصطلح تكلفة فقدان (خسارة الجودة).¹

وتتضمن دالة الخسارة كل الخسائر المتحققة للمجتمع بسبب الجودة الرديئة، وكلما قلت الخسارة زاد تفضيل المنتج، وكلما ابتعد المنتج عن القيمة المستهدفة زادت قيمة الخسائر. وفيما يلي شكل يبين مفهوم دالة الخسارة عند تاجوشي.

شكل رقم(14): دالة تاجوشي للخسارة.



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأثير مفاهيمي

ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، 2008، ص 27.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف كلما أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة، وهذا يدل أن لدى العملاء الرغبة في الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وكلما ابتعدنا عن الهدف ارتفعت التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق رغبات المستفيدين.

يتضح من خلال فلسفة تاجوشي أن الجودة تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة، ويتم الوصول إلى الجودة المطلوبة من خلال عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى من أجل الوقاية أو تجنب الوقوع في

¹ - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

الأخطاء، وبالتالي تجنب التكاليف الناتجة عن معالجة الأخطاء، فكلما كان المنتج مطابق لرغبات ومتطلبات الزبائن والمواصفات المطلوبة قلت الخسارة و التكلفة التي يسببها المنتج للمجتمع و العكس صحيح، حيث أن الانحراف عن الهدف يؤدي إلى عدم تحقيق مستوى الجودة المطلوب مما يؤدي إلى عدم تحقيق رغبات الزبائن، وهذا ما يؤدي إلى زيادة تكاليف الجودة الرديئة

بعد عرض أهم أفكار بعض رواد الجودة الشاملة، نورد فيما يلي جدول يبين أهم نقاط قوة وضعف مدخل بعض خبراء الجودة، ونقاط الاتفاق بينهم.

جدول رقم (02): نقاط القوة والضعف في مدخل بعض خبراء الجودة ونقاط الاتفاق بينهم.

نقاط قوة المدخل	نقاط ضعف المدخل	أهم نقاط الاتفاق بينهم
<p>ديمنج Deming</p> <ul style="list-style-type: none"> • يعطي منطقا نظاميا و وظيفيا • لتحديد تحسين الجودة • يؤكد أن الإدارة تأتي قبل التكنولوجيا • يؤكد على الطرق الإحصائية والكمية • يدرك الاختلافات بسياقات العمل ما بين اليابان وأمريكا الشمالية 	<ul style="list-style-type: none"> • خطة العمل و الأسس المنهجية غامضة أحيانا • ينظر بعضهم للدافعية والقيادة على أنها ذات خصوصية 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولا • تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جهود العاملين جميعهم
<p>فيجنباوم Feigenbaum</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقدم مدخلا شاملا للسيطرة على الجودة • يؤكد أهمية الإدارة • يتضمن مدخل التفكير بالأنظمة التقنية الاجتماعية • يروج مفهوم مشاركة العاملين جميعهم 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يميز بين الأنواع المختلفة لمضامين الجودة • لا يجمع بين النظريات المختلفة بعضها مع بعض • لتكون واحدة مترابطة • منطقيا 	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق فكرة المشاركة والمسؤولية الجماعية تجاه الجودة • تحقيق فهم مشترك بين الإدارة والعاملين • فلسفة الجودة تمتد إلى ما بعد حدود المصنع لتشمل الوظائف جميعها داخل المنظمة بأكملها • المستهلك هو الذي يحدد الجودة
<p>كروسي Crosby</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقدم طريقة واضحة من السهل إتباعها • يدرك أهمية مشاركة العاملين وإسهامهم • يعزز التحقيق من الجودة ويدفع 	<ul style="list-style-type: none"> • ينظر بعضهم إلى هذا المدخل بأنه يتطلب التزام الأفراد بالمشاركة في الجودة • يؤكد الشعارات بدلا من إدراك الصعوبات الحقيقية 	<ul style="list-style-type: none"> • الجهاز شريك في تقدم المنظمة ورفع مستوى الجودة لمنتجاتها

<ul style="list-style-type: none"> • العاملين للبدء بعملية التحسين • ينظر إلى العيوب الصفرية على أنها أحيانا تجنب المخاطر 	جوران Juran
<ul style="list-style-type: none"> • يؤكد الحاجة إلى التحرك بعيدا عن الإفراط في الجودة أو الاستخدام المفرط للشعارات • تأكيـد دور المستهلك داخل المنظمة وخارجها • يؤكـد مشاركة الإدارة والتزامها 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يربط أي عمل آخر • بمسألة القيادة والدافعية • ينظر بعضهم لمدخله بأنه • ييـخس إسهام العامل فهو • يرفض المبادرات التي تأتي من الأسفل إلى الأعلى • ينظر للمنظمة على أنها أقوى بأنظمة السيطرة • قياسيا بالموارد البشرية

المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

بعد هذا العرض المختصر لإسهامات بعض رواد الجودة، يجب التأكيد على أنه من الصعب إنجاز الجودة وضمانها بصورة متكاملة شاملة من خلال تطبيق إطار فكري مستقل لأحد هؤلاء الرواد، بل إن إحراز الجودة و استمراريتها يتطلب تطبيق إطار فكري مركب من بعض الأفكار والمفاهيم التي انبثقت من آراء هؤلاء الرواد بما يضمن احتواء الإطار المقترح على جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة في عملياتها المختلفة، وبما يجعل التعهد بالجودة جزءا مركزيا في ثقافة المنظمة.¹

المبحث الرابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتهيئة البيئة والظروف الملائمة لتحقيق خطة العمل للمنظمة والتفوق على المنافسين من خلال عملية التحسين المستمر، والتي تتطلب استعمال مجموعة من الأدوات التي طورها علماء الجودة كالأدوات السبع الأساسية للجودة. حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات الإنتاجية والخدمية استطاعت من خلال استعمال هذه الأدوات أن تحسن بشكل مستمر في عملياتها، مما سمح لها بالإيفاء بمتطلبات الزبائن وتحقيق التميز والريادة في مجال الأعمال، وقد عرف محمد عبد العزيز الراشد هذه الأدوات على أنها "طرق لجمع البيانات وعرضها (في صورة أشكال بيانية في كثير من الأحيان) لمراقبة التغير الذي يعبر عن مدى الاختلاف

¹ - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 123.

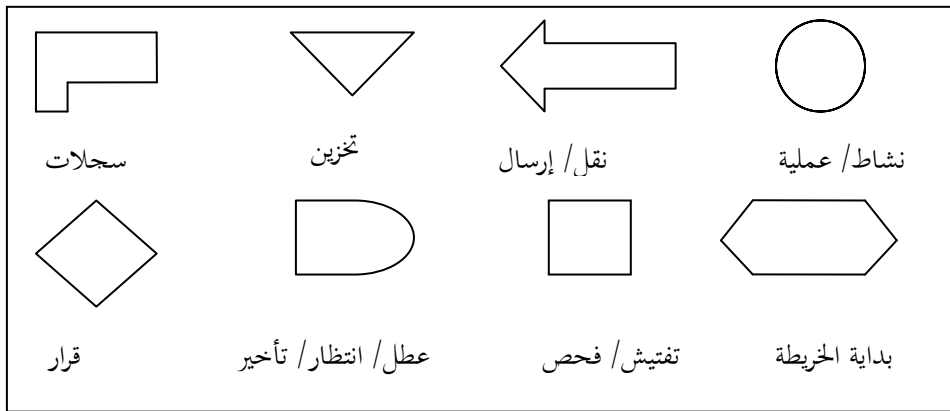
صعوداً أو هبوطاً أو قريباً أو بعداً لهدف أو معيار محدد من قبل"¹. سيتم من خلال هذا المبحث عرض هذه الأدوات

المطلب الأول: خرائط التدفق.

أولاً: مفهوم خرائط التدفق

تعرف خرائط التدفق على أنها "الطريقة التصويرية لعرض عمليات النظام وتعاقبها"²، كما تعريف أيضاً على أنها مخططات تصف تدفق العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الإجراءات التي تمر بها الخدمة"³. حيث تعد من الوسائل الجيدة للتدريب، كما أنها تستخدم لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة، حيث يتم تنفيذها عادة باستدعاء ممثلين للإدارة المختصة بالعملية، وتحديد العملية المطلوبة وخطواتها الرئيسية، ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل عملية كما هو مبين في الشكل رقم (15)، بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل.⁴

شكل رقم (15): رموز خريطة التدفق .



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

¹ - محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد، مجلد 17، العدد 2، نوفمبر، 2011، ص 10.

² - هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 127.

³ - محمد أحمد عيشوني، مرجع سبق ذكره، ص 2.

⁴ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 113.

ثانيا: أهداف خريطة التدفق

تهدف خريطة التدفق إلى المساعدة في إلقاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية، لتحسين الجودة من خلال التحقق من صحة القرار المتخذ، و من ثم متابعة الخطوات، أو تصحيحها إذا ثبت خطأها¹. كما تتيح خرائط التدفق ما يلي:²

- الكشف عن المصادر المحتملة لمشاكل وانحرافات الأداء؛
- تحديد أفضل الخطوات أو مراحل الخدمة لجمع البيانات المطلوبة للتحسين؛
- تحديد أفضل مكان لتدفق عمليات أداء الخدمة.

ثالثا: خطوات خرائط التدفق

يمكن تطبيق خريطة التدفق على النحو التالي:³

- 1- تحديد جميع العمليات و الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة وكتابتها على بطاقات؛
- 2- تدوين هذه العمليات والأنشطة في شكل متتابع، وكتابتها على لوحة أوراق كبيرة؛
- 3- بدأ العمل من خلال التتابع المدون من أوله إلى آخره، مع تحديد القرارات الرئيسية أو المخرجات لقاعدة البيانات؛
- 4- تحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات في صياغة نهائية لتتابعها؛
- 5- وضع النتائج المستخلصة من الخطوات السابقة في شكل خريطة التدفق.

رابعا: أنواع خرائط التدفق

هناك ثلاثة أنواع من خرائط التدفق وهي:⁴

- خريطة تدفق المستوى الأول (مخطط مسار المستوى الأول): يظهر هذا المخطط الخطوات الرئيسية في العملية التحويلية، ومن الممكن تضمينه المخرجات الوسيطة لكل خطوة، وكذلك المراحل الجزئية أو الفرعية في كل خطوة

¹ - محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

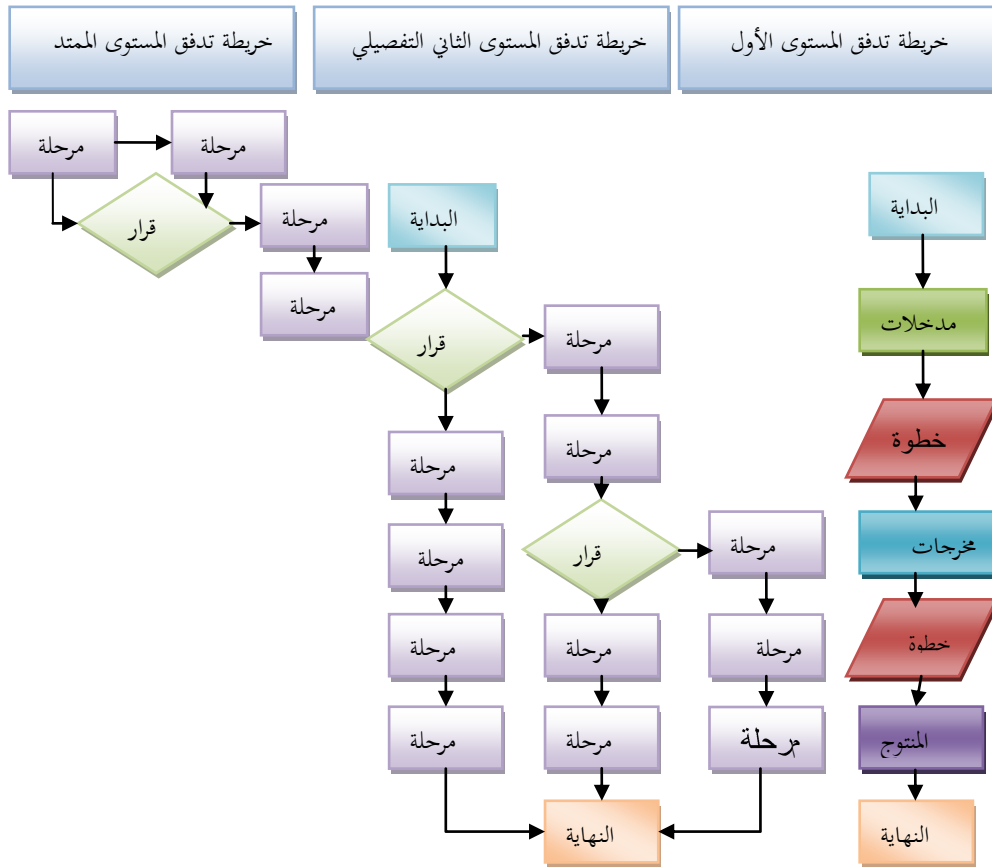
² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 228.

³ - محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ - هناء محمود القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 128-129.

- خريطة تدفق المستوى الثاني أو التفصيلي (مخطط مسار المستوى الثاني): يوضح الخطوات أو الأنشطة في العملية التحويلية، ويتضمن أيضا إظهار نقاط القرار، وفترات الانتظار، والمهام التي غالبا ما يجب تكرارها، ومسار التغذية العكسية، ويفيد هذا النوع في فحص المجالات المختلفة في العملية بصورة تفصيلية بالإضافة إلى البحث عن المشكلات ومواقع عدم الكفاءة.
- خريطة التدفق أو المسار الممتد: يوضح المراحل المتعاقبة، ومن يقوم بكل منها، ويأخذ شكل مصفوفة تظهر المشاركين في المراحل المختلفة والتتابع بينهم. من منافع هذا المخطط تحديد من يقدم المدخلات إلى من، كما يظهر حالات الأفراد الذين لا حاجة لهم لوجود من يقوم بنفس المهمة. وفيما يلي شكل يوضح تلك الأنواع الثلاث من المخططات.

شكل رقم(16): أنواع خرائط التدفق (مخططات المسار)



المصدر: هناء محمود القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

خامسا: مزايا وعيوب مخططات التدفق

5 - 1 مزايا مخططات التدفق: يمكن حصر أهم مزايا مخططات التدفق فيما يلي:¹

- تساعد مخططات التدفق في توضيح المبررات المنطقية لعملية اتخاذ القرار لحل مشكلة معينة؛
- توفر لغة مشتركة بين المعنيين للتعرف على الخطوات والتفصيلات الخاصة بعملية ما؛
- تساعد على تقسيم المشكلة المتشعبة إلى عناصرها الأولية التي يمكن التحكم فيها ودراساتها ومن ثم توفير الحلول الملائمة لتلك العناصر وللمشكلة الأكبر؛
- تساعد على تنظيم الجودة بين وحدتين أو أكثر تؤديان أعمالا متماثلة أو بين وحدتين أو أكثر يكمل عمل إحداها أو عمل الوحدة أو الوحدات الأخرى؛
- توضح مواقع أو مواضع الخلل تمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة من تصحيحات وتعديلات؛
- توفر معلومات كثيرة جدا يمكن الاستفادة منها للتعرف على الإجراءات المتعلقة بنشاط معين بمجرد النظر إلى المخطط دون الحاجة إلى قراءة صفحات عديدة؛
- يتيح مخطط التدفق الفرصة للأشخاص ذوي الخبرات المحدودة أو غير المختصين لقراءة وفهم واستيعاب التعليمات الواردة في تلك المخططات والعمل على التنفيذ طالما أن الخطوات محدودة وواضحة.

5 - 2 عيوب مخططات التدفق: تشتمل مخططات التدفق على بعض العيوب أو المساوئ التي ينبغي الأخذ بأسباب الحيطة والحذر للتخلص منها، ومنع تأثيرها على الاستخدام الفعال لتلك المخططات ويمكن إجمال العيوب في الأتي:²

- قد تعطي مخططات التدفق انطباعا على أن العلاقة بين متغيرين أو أكثر هي علاقة خطية أو أن العملية ذات تسلسل يتميز بخاصية (خطوة- خطوة)، بمعنى أنه يجب الانتهاء من الخطوة الأولى كشرط للبدء في الخطوة التالية، وقد يكون ذلك غير متحققا دائما على أرض الواقع؛
- قد يحتاج متخذ القرار لحل مشكلة معينة أن ينتقل من مرحلة لأخرى ومن خطوة لأخرى وفقا لما ينتج عن التغذية العكسية، أو لسبب حدوث طارئ وذلك دون مراعاة التسلسل الذي تصوره خريطة أو مخطط التدفق؛

¹ - كحيلة أمال، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات: دراسة حالة شركة الخزف الصحي SCS المالية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 112-113.

² - المرجع نفسه، ص 113.

- قد تعطي انطبعا أن الإجراءات هي عبارة عن مكاينزم محدد بمعنى آخر أن العمليات والإجراءات تكون قابلة للتفسير وفق قواعد أو قوانين صارمة ومحددة بدقة، في حين يدل الواقع على أن بعض العمليات قد لا توجد هناك قوانين أو قواعد مكتوبة لتنفيذها، أو قد تكون مكتوبة ولكنها غير مكتملة أو لا يتم العمل بها.

المطلب الثاني: قوائم المراجعة

قوائم المراجعة هي إحدى تقنيات الجودة التي تستعمل لجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة منظمة، ومن خلال جمع البيانات وتنظيمها يمكن للفريق القائم على تحسين العملية وتحليل هذه البيانات بسهولة ويسر مما يساعد في تحديد المشاكل في العملية وإجراء التحسينات المناسبة عليها.

أولاً: خطوات إعداد قوائم المراجعة: يشتمل إعداد قائمة المراجعة الخطوات التالية:¹

- تحديد العملية المراد فحصها؛
- تحديد الفترة الزمنية الملائمة لجمع البيانات؛
- تصميم نموذجاً واضحاً وسهلاً للاستخدام مع التأكيد بأن هناك عنواناً لكل عمود في النموذج؛
- جمع البيانات بكل مصداقية وأمانة.

تستخدم قائمة المراجعة لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات، و يمكن توضيح هذه الأداة من خلال المثال التالي الذي يبين قائمة المراجعة لأنواع الأخطاء أو المشكلات المتعلقة بتأخير استلام الطلبات من قبل العملاء.

جدول رقم(03): قائمة المراجعة للأخطاء المتعلقة بتأخير استلام الطلبات

المجموع	أنواع الأخطاء					الوقت	التاريخ
	أخرى	العمالة	تنظيم طريقة التسليم	جودة المواد الخام	عطل في الآلات		
7			//	/	///	11 - 10	8/2
5			//	/	//	12-11	
5			//	///		1-12	
6	/		///	/	/	2-1	
7	/	///	//			3-2	
8		///	///			4 - 3	
38	2	8	15	6	7	-	المجموع

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 265.

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 231.

تبين قائمة المراجعة أعلاه أيام وأوقات حدوث الأخطاء مما سيساعد الإدارة على ربط نوع الخطأ المرتكب مع تكرار موعد حدوثه.

ثانياً: أنواع قوائم المراجعة

هناك عدة أنواع لقوائم المراجعة أهمها:¹

1- **قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع:** تستخدم لجمع البيانات بهدف معرفة كيفية توزيع التكرار على متغير معين.

2- **قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل:** يتم تسليط الأضواء على الأخطاء أو المشكلات حسب مواقع العمل بهدف العمل على تحسين أداء المواقع التي تكثر فيها الأخطاء والمشكلات.

3- **قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب:** تستخدم لمتابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة، وذلك بهدف التركيز على حل المشاكل ذات التكرار الأعلى.

المطلب الثالث: مخطط باريتو

مخطط باريتو وهو عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية، فمن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل ترتيباً تنازلياً من الأكثر حدوثاً إلى الأقل أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها، فمن خلال خريطة باريتو يمكن للفريق العامل على الجودة تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثراً على الجودة وبالتالي التركيز على حلها أولاً.

تنسب هذه الطريقة إلى الاقتصادي الإيطالي باريتو، الذي كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع فلاحظ أن 80% من النتائج سببها 20% من المسببات في أغلب الأحيان، فتحدد هذه الأداة أولويات المجالات الأكثر فائدة أو العوامل القليلة الحاكمة التي تمثل 20% من إجمالي العوامل، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد المبذول.² فمن خلال هذه التقنية يمكن لفريق تحسين الجودة تحديد القلة المهمة والمؤثرة على العملية والمتمثلة في 20% (القلة المهمة) من الأسباب، وبالتالي يمكن التخلص من 80% من مشاكل العملية.

وعند إعداد هذا المخطط فإنه يتطلب المرور بالخطوات التالية:³

1- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوع البحث؛

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 266.

² - محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

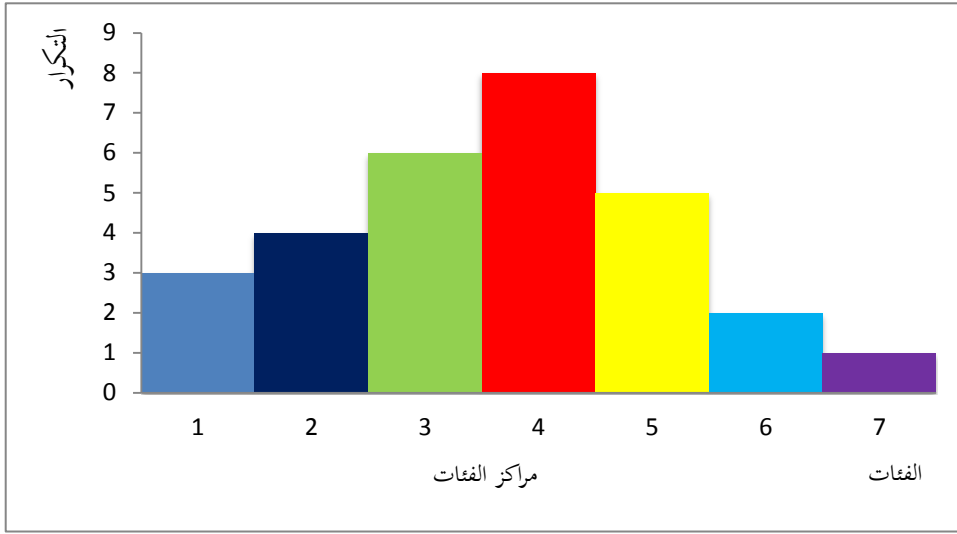
³ - هناء محمود القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 119 - 120

- 2- تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلف) وتحديد الفترة التي تجمع خلالها البيانات، ثم القياس وذلك بجمع البيانات خلال فترة محددة؛
- 3- ترتيب الأسباب (أو الصفات) تنازليا على وفق نتيجة القياس خلال الفترة؛
- 4- يخصص المحور الأفقي للأسباب المحتملة لحدوث المشكلة، والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس والمحور الأيمن للنسب المئوية المتجمعة؛
- 5- يرسم مستطيل لكل سبب يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له؛ ويراعى هنا البدء من الجانب الأيسر بالسبب الذي حصل على أعلى قمة ثم الذي يليه وهكذا حتى الانتهاء من رسم كل المستطيلات؛
- 6- يتم إيجاد النسب المئوية المناظرة لكل سبب أو خاصية ثم إيجاد المجموع التراكمي للنسب واحدة تلو الأخرى، بحسب ترتيب الأسباب في الشكل البياني، ثم رسم المنحنى الممثل لهذه القيم النسبية التراكمية (التصاعدية).
- 7- يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دورا أكبر في المشكلة، من خلال ملاحظة نقطة انكسار واضحة في المنحنى يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه. وإن لم تتضح مثل تلك النقطة، ينبغي إيجاد تلك الأسباب التي تحقق نسبة تراكمية بمقدار 50%، وإن كان تأثير الأسباب المختلفة متقاربا عندها ينبغي البحث عن عوامل أخرى تؤثر في المشكلة. ثم يعاد توزيع البيانات، يليها رسم مخطط باريتو لكل مجموعة، وملاحظة مدى ظهور نمط واضح للمسيبات.

المطلب الرابع: المدرج التكراري

المدرج التكراري هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها، فعن طريق هذه التقنية يمكن تصنيف البيانات المجموعة إلى عدة فئات وحساب تكرارها ومنه يمكن استخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها، وكذا الحكم على جودة المخرجات وأداء العملية مقارنة بالمواصفات المعدة من طرف العميل. وفيما يلي شكل المدرج التكراري.

شكل رقم (17): المدرج التكراري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات افتراضية

أما فيما يتعلق بطريقة إعداد هذا المدرج فتتم كما يلي:¹

- 1- جمع البيانات عن الحالة المبحوثة ثم تحديد عدد المستطيلات التي سيتم اعتمادها. ويجب أن يراعى هنا عدم المغالاة في زيادة عدد المستطيلات لأن ذلك سيؤدي عدم وضوح "النمط" بسبب الإسراف في التفاصيل، كما يجب عدم تقليص المستطيلات إلى عدد قليل جداً لأنه قد يظهر "نمطاً" خاطئاً لا يعكس الحقيقة؛
- 2- حساب مجموع التكرارات الخاصة لكل خاصية أو لكل فئة من فئات البيانات للمتغير؛
- 3- رسم المستطيل الممثل لكل خاصية أو فئة بحيث يكون عرضه مساوياً لطول الفئة وارتفاعه مساوياً للتكرارات، ويبدأ أول مستطيل على المحور الأفقي من نقطة الأصل ويفضل تحديد مراكز الفئات على المحور الأفقي ثم رسم المستطيلات.

المطلب الخامس: مخطط السبب و الأثر

أولاً: مفهومه

يعرف مخطط السبب والأثر عند بعض خبراء الجودة بتخطيط اشيكافا لأنه هو أول من قام بإعداده، كما يعرف أيضاً بمخطط عظم السمكة وهذا نظراً لشكله الذي يشبه عظم السمكة ويعرف على أنه " أسلوب يعتمد

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 277-278.

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 الأخرى".¹

يهدف مخطط السبب والأثر إلى توضيح الأسباب المحتملة للمشكلة و استنباط تفاصيلها ويعتمد على فكرة بسيطة تشبه في مراحلها طريقة تناسق عظام السمكة وأن كل سهم من الأسهم يعبر عن أحد مصادر العيوب أو الانحراف عن المواصفات في عمليات الإنتاج سواء كان مسببا رئيسيا أو ثانويا، ويعد مخطط السبب والأثر من أكثر أدوات ضبط الجودة قيمة لإمكانية الاستفادة منه في مستويات إدارية ومواقع عمل مختلفة، ابتداء من العمال إلى فريق حلقات الجودة مروراً بفريق الصيانة الموجودة في المنظمة.²

وعن طريق هذا المخطط يمكن توليد الأفكار والافتراضات التي تمثل أسبابا محتملة للمشكلة وتصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين، كما يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات، وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

ثانيا: فوائد مخطط السبب و الأثر

يمكن حصر أهم فوائد مخطط السبب و الأثر في النقاط التالية:³

- يؤمن المخطط رؤية واضحة لأسباب المشاكل والتحقق منها بشكل سليم؛
- يتم جمع المعلومات بشكل دوري ومنتظم؛
- يظهر المخطط مستوى وعمق المعرفة والقابلية على الفهم للمشكلة؛
- يمكن تطبيق المخطط على أية مشكلة وتحليلها قبل المباشرة بالتخطيط لتجارب إحصائية لغرض الحصول على معرفة حقيقية حول العملية؛
- تنمية الاستراتيجيات التحليلية بروح فعالة في مشكلات الجودة في خطوط الإنتاج.

¹ - كحيلية أمال، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

² - زينب علاوي إبراهيم، تشخيص وتحليل أسباب انحراف العملية الإنتاجية لمنتج صناعي باستخدام أدوات الجودة، المجلة العراقية للهندسة الميكانيكية وهندسة المواد، كلية هندسة الإنتاج والمعادن، جامعة بابل، المجلد 13، العدد الثالث، 2013، ص 642.

³ - المرجع نفسه، ص 642.

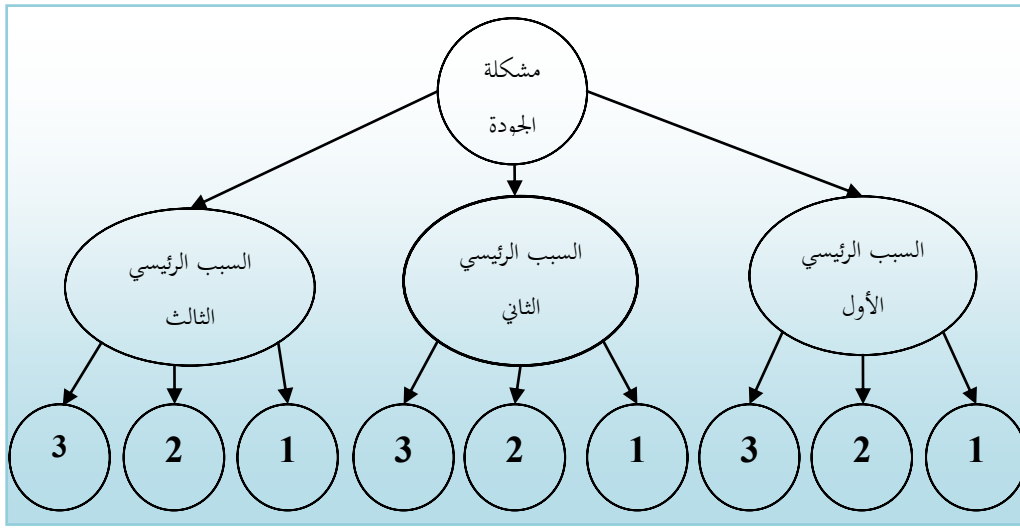
ثالثاً: طرق وخطوات إعداد مخطط السبب و الأثر

3 - 1 طرق إعداد مخطط السبب والأثر

هناك طريقتين لرسم مخطط السبب والأثر وهما:¹

أ- مخطط شجرة الأخطاء: حيث توضع المشكلة المراد تحليلها في الأساس ثم تتفرع منها الأسباب الرئيسية للمشكلة، ثم يتفرع كل فرع رئيسي إلى فروع ثانوية للأسباب أو محددات المشكلة. كما هو موضح في الشكل الموالي.

شكل رقم(18): مخطط شجرة الأخطاء.

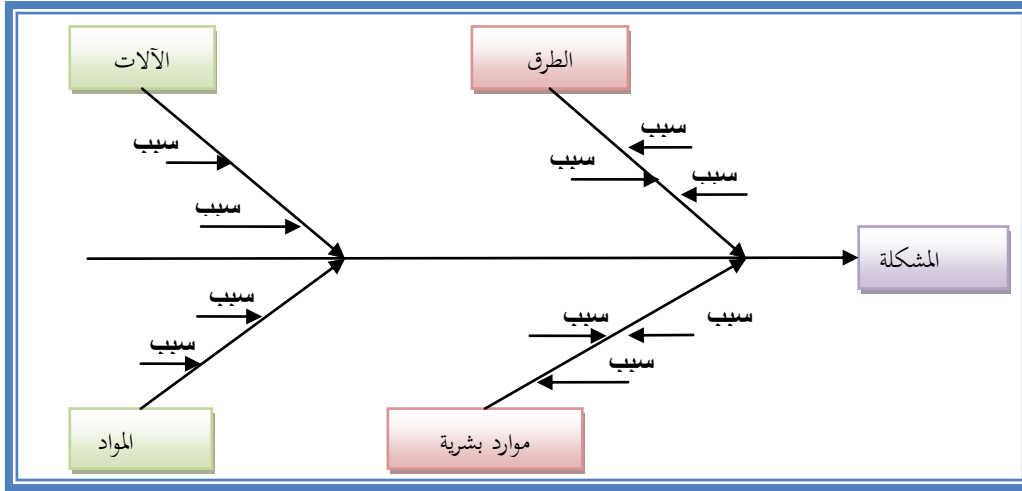


المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 141.

ب- مخطط عظم السمكة (هيكل السمكة): حيث يتم وضع المشكلة في مكان الرأس ويتم رسم السلسلة الفقرية وكل الأسباب تتفرع من العمود الفقري كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 140.

شكل رقم (19): مخطط هيكل السمكة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع

3 - 2 خطوات إعداد مخطط السبب والأثر

تتمثل خطوات إعداد مخطط السبب والأثر فيما يلي:¹

- 1- استنباط وجمع الأسباب الداعية لعمل مخطط السبب والأثر بإحدى الطريقتين التاليتين:
 - من خلال العصف الذهني المنظم للأسباب المحتملة، بدون إعداد مسبق؛
 - من خلال قوائم المراجعة، وذلك باستخدامها في اجتماعات الفريق لتحديد وتعقيب الأسباب المحتملة، ولفحص عملية الإنتاج عن قرب.
- 2- كتابة وصف المشكلة داخل مستطيل في الجهة اليمنى؛
- 3- تسجيل الأسباب الرئيسية لفئات تصنيف الأسباب أو المؤثرات؛
- 4- تصنيف الأفكار المتولدة عن العصف الذهني وفق فئات التصنيف الرئيسية؛
- 5- التوقف من حين لآخر للتساؤل عن المسببات؛
- 6- تسجيل الردود عن التساؤلات كتفرعات للأسباب الرئيسية؛
- 7- انتهاء رسم مخطط السبب والأثر الفعلي.

من خلال ما سبق يتضح أن هذه الأداة تساعد إدارة المنظمة على حصر وتحديد جميع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث المشكلة المراد حلها، كما أن هذه الأداة توضح الأسلوب الذي يتم إتباعه للوصول إلى حل المشكل، كما يمكن أن توضح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض.

¹ - هناء محمود القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المطلب السادس: مخطط الانتشار

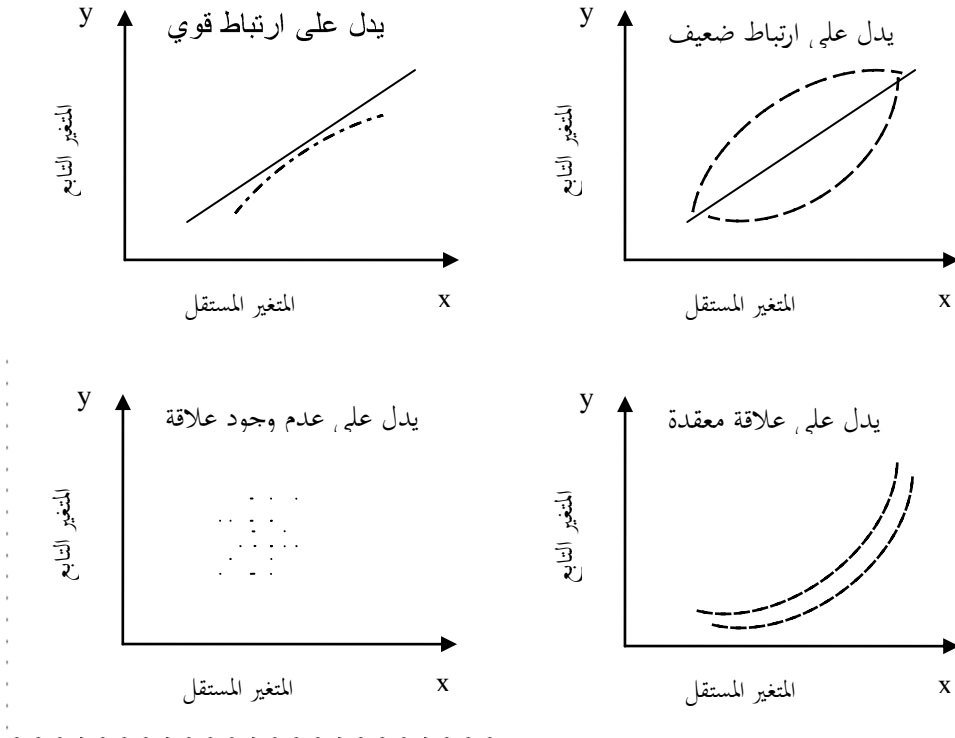
يستخدم شكل الانتشار لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين، وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة، ويمكن رسم خط الملاءمة الأفضل والذي يمثل خط الانحدار أو أقل مربع انحرافات عن الوسط الحسابي، وذلك لإجراء المقارنة المنظورة بينه وبين النقاط حوله والتي تمثل التقاء قيم المتغيرين موضوع الدراسة، وكلما كانت مجموعة النقاط قريبة من خط الملاءمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى و العكس صحيح.¹ ويتم استخدام هذه الأداة وفق الخطوات التالية:²

- 1- يتم تحديد المتغير الذي يعتقد في تسببه في مشكلة معينة (المتغير المستقل)، وتمثل المشكلة المتغير الأخر(التابع). يجري قياس قيم المتغيرين في كل مرة، ويفضل ألا تقل عدد مرات القياس عن 40 مرة.
- 2- يخصص المحور الأفقي للمتغير المستقل، والمحور العمودي للمتغير التابع. ويجري تقسيم المحورين بوحدات القياس المناسبة للمتغيرين.
- 3- يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس
- 4- لاحظ شكل انتشار النقاط في الرسم البياني، فإذا كان لها نمط محدد فإنها تدل على وجود علاقة بين المتغيرين، أما إن لم يكن هناك نمط محدد فذلك يعني عدم وجود علاقة أو ارتباط بين المتغيرين كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 266.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 286.

شكل رقم (20): نماذج أشكال الانتشار.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 287.

إن تحديد العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات من شأنها توفير سبل اتخاذ الإجراءات العلاجية أو الوقائية للانحرافات الحاصلة.

المطلب السابع: خرائط المراقبة

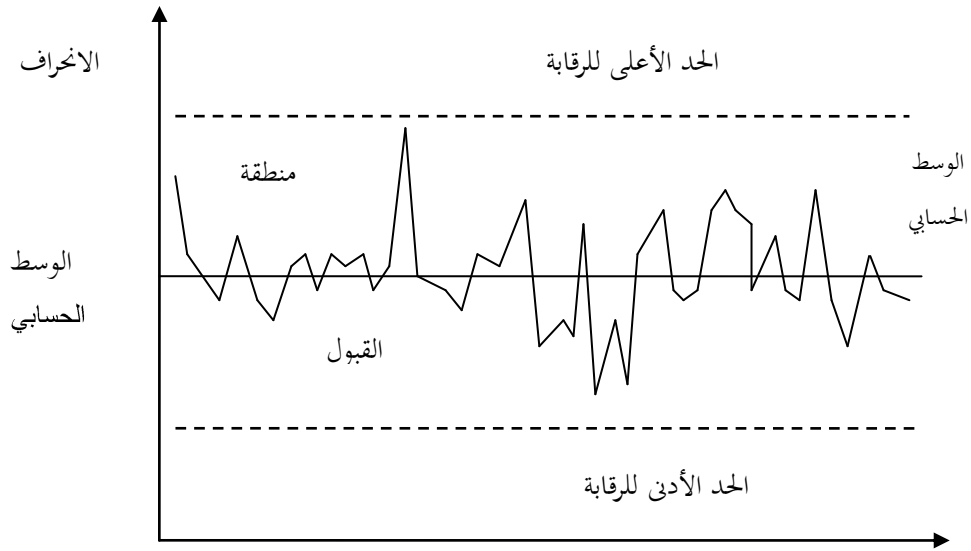
أولاً: تعريف خرائط المراقبة

خرائط المراقبة هي عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع مرور الزمن.¹ حيث ترسم على ثلاث خطوط أحدهما يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة، والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به للوحدات المعيبة والثالث يمثل الخط الوسط (الوسط الحسابي) ويطلق عليه متوسط المتوسطات أو أنسب مستوى يمكن الوصول إليه.² وتعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أهم الوسائل المستخدمة في السيطرة على النوعية. إذ يتم في ضوءها وبنظرة سريعة بيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات القياسية والمنتج الفعلي، وفيما يلي شكل يبين خريطة المراقبة.

¹ - محمد أحمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 109.

شكل رقم (21): خريطة المراقبة



المصدر: ريتشارد ل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، مكتبة جرير، 1999، ص 70.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن كل النقاط تقع في منطقة القبول، أي أسفل وأعلى الخط المركزي أو الوسط الحسابي، ويسمى الانحراف عن خط الوسط بالانحراف القياسي وهو يوضح مدى التغير وما هي طبيعته، وهل هو ناتج عن أسباب عادية أم أسباب غير عادية.

ثانياً: أهداف خرائط المراقبة

من أهم الأهداف التي يمكن للمنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية تحقيقها من خلال استعمال خرائط المراقبة هي:¹

- الاكتشاف المبكر لمشاكل الجودة قبل الاسترسال في إنتاج كميات كبيرة من المنتج دون المواصفات وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- التحسين المستمر للعمليات؛
- تحديد مواصفات المنتج؛
- الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

من خلال عرض مختلف أدوات إدارة الجودة الشاملة يتبين أن استخدامها لحل مشاكل الجودة لا تكون كافية وفعالة إلا إذا تم العمل بها في المنظمة من خلال مجموعة من الموظفين أو ما يسمى بحلقات الجودة.

¹ - محمد أحمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

المبحث الخامس: حلقات الجودة

إن تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال مشاركة كل الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تكوين فرق عمل والعمل بروح الفريق، ولعل ما يجسد ذلك هو حلقات تحسين الجودة التي تقوم على أساس العمل الجماعي من أجل اكتشاف المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.

حيث تعتبر حلقات الجودة واحدة من الأدوات المهمة التي من خلالها تألفت العديد من المنظمات اليابانية، وكانت تعرف في اليابان باسم فريق حل المشاكل، وقد ظهرت حلقات الجودة في اليابان امتدادا لعدة مراحل لتطوير الجودة بدءا من محاضرات ديمنج في اليابان عام 1950م حتى عام 1960م عندما قام العالم اشيكافا بتطوير أفكار كل من ديمنج وجوران، وإيجاد ما أصطلح عليه بتسمية حلقات الجودة.¹

ورغم تسميتها، فإن حلقات الجودة لا تنحصر اهتماماتها في تحسين الجودة، بل تتجاوز ذلك إلى كل المحاولات التي بإمكانها تطوير المنظمة.²

المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة

تعددت التعاريف التي أوردها الباحثين والمهتمين لحلقات الجودة، لكنها لا تختلف كثيرا في مضمونها، وستتطرق إلى أهم هذه التعاريف فيما يلي:

عرفت حلقات الجودة بأنها "مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها"³

وهناك تعريف آخر لكنه لا يختلف في مضمونه على التعريف الأول حيث عرفت على أنها "عبارة عن مجموعة من الأفراد في حدود عشر أفراد يتم اختيارهم بدقة أو يتم من خلال تطوع الأفراد، وذلك في كل مستوى من مستويات تشغيل المنتج أو المستويات الوظيفية، تجتمع هذه الحلقة لمدة ساعة أو ساعتين في كل شهر وذلك بهدف التوصل إلى بعض المساهمات التي تفيد في تشخيص وحل المشكلات المؤثرة في جودة العمل"⁴. كما تعد حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة وهي عبارة عن مجموعة من العاملين في تخصصات متشابهة يعملون في صناعة جزء من المنتج أو تقديم خدمة معينة، وهذه المجموعة تعبر عن نفسها في حقل عملها وليس

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 247.

² - وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009، ص 102.

³ - قاموس الجودة والاعتماد، مركز ضمان الجودة، جامعة الاسكندرية، متاح على الموقع: [http:// qac. alexeng. Eda. eg](http://qac.alexeng. Eda. eg).

⁴ - محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، احمد نصحي أنيس الشربيني الباز، تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4 - 5 أبريل 2012، ص 878.

هناك من هو مسؤول عنها، لكنها تخضع لإشراف وتوجيه رئيس القسم أو العامل الذي يعتبر عضوا مشرفا في حلقة الجودة، ويكون العمل فيها وفقا لإدارة العاملين ورغبتهم.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حلقات الجودة بأنها "وحدات عمل تتكون من مجموعة من الأفراد العاملين بالمنظمة في جميع المستويات، ويكون الانضمام إلى هذه المجموعة بشكل تطوعي، تسعى إلى دراسة العمليات وتحسينها والكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وإيجاد الحلول لها، ولا يقتصر عملها على مجال محدد".

فحلقات الجودة هي فلسفة عمل تركز على ما يلي:²

- يشترك في طرحها مجموعة من العاملين الذين يعملون في مكان العمل نفسه في المنظمة؛
- تستمد أهداف الحلقة من أهداف ودعم الإدارة العليا لهم؛
- وضع برنامج التحسين بشكل يقلل من احتمال مقاومتها إلى أدنى حد ممكن؛
- حلقات الجودة تقوم بدراسات مستمرة لطبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي من اجل تحديد الانحرافات، وتقييم البدائل المتاحة، والتي من شأنها أن ترفع من وتيرة التنمية والتطوير لبرنامج العمل المعين، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الانحرافات عند حدوثها.³ لذلك يمكن القول بأن حلقات الجودة تمثل أداة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتطوير ثقافة مشتركة في المنظمة، ولإعداد جو ملائم للعمل يمكن العاملين من أداء أعمالهم بشكل متميز وتحسين مستمر.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك العديد من الباحثين الذين لا يميزون بين مفهوم حلقات الجودة وفرق العمل، وقد وضع قاسم نايف علوان جدول يوضح فيه الاختلاف بين حلقات الجودة وفرق العمل، وفيما يلي هذا الاختلاف.

¹ - بوعشة مبارك، الشامية بن عباس، واقع وآفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجزائر: القطاع البنكي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع

الخدمات، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011، ص 6.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 248.

³ - بوعشة مبارك، الشامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 6.

جدول رقم(04): مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل.

معيار المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف لإنجاز عمل محدد وصغير نسبيا	تكلف بإنجاز عمل أو مهمة كاملة
صفة العمل	طوعية وهي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة	إجبارية، فهي جزء من الهيكل التنظيمي للمنظمة
سلطة القرار	قرارات استشارية فقط، أي تقدم مقترحات	قرارات تنفيذية
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة	تبقى طيلة حياة المنظمة
أعضاء العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري	متجانسون من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري
طابع العمل	عمل فني	عمل إداري
فكرة العمل	تعتبر بمثابة إدارة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي	تركز على فكرة العمل الجماعي

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص132.

يفرق العمل ينظر إليها من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة، فكل الإدارات والأقسام عبارة عن فرق عمل يتطلب عملها بشكل جماعي كسر الحواجز الإدارية، وفرق العمل تقوم بدورها على مجموعة من المبادئ منها:¹

- شعار الجميع هو العمل بروح الفريق؛
- وضع أهداف مشتركة والسعي إلى تحقيقها جماعيا؛
- المصلحة العامة فوق مصلحة الفرد؛
- لا مجال للتنافس الفردي، بل أن تكون هناك منافسة جماعية.

في حين أن حلقات الجودة هي عبارة عن مجموعات عمل تطوعية وغير رسمية، هدفها الأساسي العمل الجماعي من أجل حل المشاكل وتحسين الجودة باستمرار، ومن خلال تقديم مقترحات لإدارة المنظمة، وأعضاؤها لا يلتقون أية أوامر من الجهات العليا.

¹ - سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006 / 2007، ص 55.

المطلب الثاني: المبادئ والافتراضات الأساسية لحلقات الجودة

أولاً: المبادئ الأساسية لحلقات الجودة.

تتمثل أهم المبادئ الأساسية لحلقات الجودة فيما يلي:¹

- 1- **الانضمام الاختياري:** و هي حرية الانضمام إلى حلقات الجودة دون ضغط، وهو ما ينتج عنه التزام من الأفراد المنظمين تطوعاً مما يزيد من فرص واحتمالات النجاح.
- 2- **ملكية الحلقة:** والمقصود بها حرية التصرف واتخاذ القرارات من أعضاء الحلقة والإدارة، إذ أن التزام الأشخاص اتجاه عملهم يجعلهم يشعرون بملكية الحلقة، ويتعدى هذا الشعور إلى الإدارة المسؤولة عن النشاط.
- 3- **فلسفة الحلقات:** تقوم حلقات الجودة على فكرة النجاح للجميع والمنافسة التعاونية بعيداً عن المنافسة السلبية التي تلغي الأخر، وهذا يحتاج إلى تغيير سلوكي لاتجاهات العاملين، وهو ما تتطلع إليه الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.
- 4- **تركيز أعضاء الحلقة:** إذ أن تركيز أعضاء الحلقة في عملهم سيجعل من التعاون منهجاً لحل مشكلاتهم بعيداً عن منهج إلقاء اللوم على الآخرين، وهذه الوحدة في العمل تجعل كل فرد يعمل على أداء عمله ليس استجابة للتوجيهات التي تفرضها السلطة في التنظيم، ولكن نتيجة انخراطه في مبادئ الجودة.
- 5- **مبدأ الثقة:** تكسب الثقة والمعاملات المتساوية أعضاء الحلقة المزيد من الالتزام والإحساس بالمسؤولية، وتشعرهم بمدى أهميتهم في حل المشاكل.
- 6- **الاعتماد على الحقائق:** والمقصود هنا الاعتماد على الحقائق لحل المشكلات وهو ما يكسب الأفراد الثقة بعيداً عن وجهات النظر مما يساعدهم على تقديم الاقتراحات الجادة، كما أن هذا المبدأ يساعد الإدارة والأعضاء على التحدث بلغة موحدة.

ثانياً: افتراضات حلقات الجودة

تقوم حلقات الجودة على مجموعة من الافتراضات أهمها:²

- 1- كل عامل مسؤول عن عمله، ويرغب بأدائه بكفاءة وإتقان عالٍ؛

¹ - قويدر عياش، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² - فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، 1996، ص 198-199.

- 2- تعكس فلسفة حلقة الجودة انتماء الفرد العامل بشكل وثيق إلى المنظمة التي يعمل فيها، وهو ما يعرف بولاء الفرد لمنظمتها؛
- 3- الفرد العامل الذي يتولى وظيفة ما في المنظمة، هو في موقع أفضل لصنع القرارات وهو قادر على الإبداع في مجال عمله؛
- 4- الكثير من العاملين في الوقت الحاضر لا يمكن أن يضحوا بالمستقبل نحو النمو و تحقيق الذات من اجل تحقيق الأمن الاقتصادي، فإتاحة الفرصة للمشاركة في عملية تحسين الذات وتطويرها علاوة على تطور شخصيته في العمل تعتبر الآن عاملا محفزا؛
- 5- إن القيام بالتحسينات المستمرة لجودة المنتج أو جودة الأداء لا بد وأن تأتي من خلال دعم وتدريب الأفراد في المنظمة؛
- 6- إن زيادة المسؤولية والقوة والسلطة الممنوحة للعاملين لإحداث عملية التغيير ينتج عنها عدد من العوامل المشجعة منها زيادة مستوى المنافسة في بيئة العمل؛
- 7- تتيح حلقات الجودة تحقيق عددا من المهارات الجديدة مثل القدرة على حل المشاكل.

المطلب الثالث: أهداف حلقات الجودة

تهدف حلقات الجودة إلى تحقيق العديد من الأهداف للمنظمة من بينها:¹

- 1- المساهمة في تحسين الإنتاجية؛
- 2- تنمية الإمكانيات البشرية إلى حدها الأقصى؛
- 3- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال تحسين المنتج وتخفيض التكلفة؛
- 4- تحسين مهارات العاملين في المنظمة وتنمية كفاءاتهم الفنية من خلال التعليم والممارسة؛
- 5- إتاحة الفرصة للعاملين لإثراء وتوسيع وظائفهم ولتحمل المزيد من المسؤولية والإحساس الأكبر بالاستقلال والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- 6- تنمية الوعي الإنتاجي للإدارة والعاملين معا، وتنمية النظام والمهارات من خلال المسارات المختلفة للاتصال. بالإضافة إلى هذه الأهداف المذكورة، نورد فيما يلي جدول يبين أبرز الفوائد التي يمكن تحقيقها لكل من المنظمة والعاملين من تطبيق حلقات الجودة في المنظمة.

¹ - محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، احمد نصحي أنيس الشرييني الباز، مرجع سبق ذكره، ص 884.

جدول رقم(05): فوائد حلقات الجودة

المنظمة	العاملون
<ul style="list-style-type: none"> • تحسين الاتصالات من خلال مشاركة العاملين • تحسين مستويات إنجاز الأداء وتطوير جودة المنتج والخدمة المقدمة • رفع الحواجز التنظيمية بين الإدارة والعاملين بقصد تحقيق الأهداف • حل المشاكل التي تواجه العمل من جذورها وحسب الأولوية • إعطاء فرصة لظهور قيادات إدارية كفؤة وفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطة المنظمة. • زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال اتساع رغبتهم الوظيفية في المنظمة • الاعتراف بأدائهم المتميز الذي يحظى بتقدير عال من الإدارة • زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية والخلاقة • تكوين علاقات عمل غير رسمية بشكل أفضل يحكمها التعاون الاجتماعي.

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 251.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح تطبيق حلقات الجودة

من اجل نجاح حلقات الجودة في تحقيق الأهداف السابقة الذكر لا بد من توفر جملة من الشروط أهمها ما

يلي:¹

- توافر المعلومات لدى أفراد الحلقة و أن لديهم التزام بالمشاركة الفعالة؛
- وجود استعداد لدى المنظمة لقبول هذا المدخل وما يترتب عليه من تغييرات في قيم العمل بالمنظمة؛
- تصميم برنامج عمل الفريق بما يتلاءم وهيكل وممارسات المنظمة؛
- تعيين فرد مسؤول يقوم بالتنسيق بين قادة دوائر الجودة المختلفة ويدعمهم؛
- التأكد من تدعيم الإدارة العليا لدوائر الجودة؛
- التأكد من طواعية المشاركة في دوائر الجودة؛
- توافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم في دعم جهود تلك الحلقات؛
- التحلي عن الممارسات التنظيمية السابقة التي كانت تدعم الاتجاهات والأساليب القديمة، وإحلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على أساس تنمية روح المبادرة والابتكار و المشاركة والعمل الجماعي؛
- توصيل المعلومات لكافة المستويات لتدعيم السياسات الجديدة؛
- تنمية روح الولاء المؤسسي لدى العاملين لخلق المناخ الإيجابي لضمان نجاح حلقات الجودة؛

¹ - محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 127- 129.

- يجب العمل في حالة وجود صراع بين الإدارة والعاملين على إزالة أسباب الصراع والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين قبل البدء في برنامج حلقات الجودة؛
- شرح مفهوم حلقات الجودة للعاملين في جميع المستويات، ووضع خطة عمل لتدريب المديرين واختيار و تدريب قادة أعضاء فرق العمل على الأساليب المختلفة لتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل والمقترحات التي تساهم في حل المشكلات وتوقعها وإيجاد الحلول المسبقة لها؛
- تحديد واختيار الوقت المناسب لبدء برنامج عمل حلقات الجودة حتى لا يلقي أعباء متزايدة على المديرين والعاملين مما يخلق ضغوطا غير ضرورية.

المطلب الخامس: تنظيم حلقات الجودة.

على الرغم من أن حلقات الجودة تعمل بشكل غير رسمي إلا أن عملها يكون بشكل منظم لتقديم حلول تساهم في تحسين بيئة العمل، إذ لا بد من وجود إطار تنظيمي معين من أجل تنظيم عمل وأنشطة حلقات الجودة، وتحديد أهدافها ومسؤولياتها حيث نجد العديد من الأشكال التنظيمية المقترحة في المنظمات لتنظيم عمل حلقات الجودة، لكن كل هذه الأشكال تتفق على نفس المكونات التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

❖ **الإدارة العليا:** وتكون ممثلة بعضو مجلس الإدارة المنتدب وتكون مهمته مساندة حلقات الجودة، وتقديم العون المادي والمعنوي لنجاح برنامج عمل حلقات الجودة.

❖ **لجنة التوجيه:** ويطلق عليها في الغالب لجنة التسيير وتكوين هذه اللجنة يهدف إلى توفير القيادة التي تخطط وتنقذ وتهيئ برنامجا ناجحا ومستمرًا لحلقات الجودة، وتتكون عادة من عدد يتراوح بين 6 و12 عضوا يتم اختيارهم من مراكزهم الوظيفية في القطاع وقدرتهم على تنفيذ جزء منه، وتتكون لجنة التسيير في العديد من المؤسسات من الهيئة الإدارية (المديرين) في القطاع المعين، وتنحصر مهمة هذه اللجنة في وضع الخطط ورسم السياسات الكفيلة بتطوير برنامج حلقات الجودة، كما أنها تقوم بتعيين المنسق.¹

❖ **المنسق:** يمثل المنسق حلقة الوصل بين لجنة التوجيه من جهة وأقسام المنظمة والمسهلين، من جهة أخرى، ويوجد المنسق عادة في منظمات الأعمال الكبيرة لكي يقوم بمهمة التنسيق، ويقوم كذلك بوضع وضبط عملية معالجة المشكلات، كما يقوم باختيار الأفراد المسهلين لبرنامج حلقات الجودة.

¹ - محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، احمد نصحي أنيس الشرييني الباز، مرجع سبق ذكره، ص 886.

❖ **المسهل:** يعتبر الاختيار المناسب للمسهلين والقادة أمراً أساسياً في إنجاح البرنامج لأنهم مسؤولين مباشرة عن توجيه الاجتماعات الأسبوعية لحلقات الجودة، وتعتبر مهمة المسهل هي الأصبغ في عملية حلقة الجودة نظراً لقيامه بتأدية أربعة أدوار متميزة هي:¹

- 1- دور القدوة لأعضاء برنامج التحسين؛
 - 2- المدرب والموجه بالنسبة لقادة حلقات الجودة؛
 - 3- دور استشاري لتطوير علاقات العاملين بالنسبة للحلقات؛
 - 4- القيام بدور ضابط الاتصال بالنسبة للإدارة العليا؛
- وعموماً فإن عمل المسهل يتلخص فيما يلي:²
- ترويج وتعميم فكرة حلقة الجودة؛
 - الحصول على المتطوعين للعمل في برنامج حلقات الجودة؛
 - تدريب قادة الحلقات؛
 - مساعدة أعضاء الحلقة في حل المشكلات المطروحة دون أن يتدخل بشكل مباشر؛
 - جعل مديري الأقسام على علم بما يدور في الحلقات؛
 - تنفيذ ومتابعة تقييم سياسات المنظمة بخصوص برنامج حلقات الجودة؛
 - تقديم المشورة الفنية كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

❖ **قائد الحلقة:** وهو عادة أحد المشرفين لأعضاء الحلقة، وهو في داخل الحلقة لا يمتلك أية سلطة رسمية، وهو مسؤول عن مضمون الاجتماعات من حيث تحديد ماهية المواضيع المناقشة والأسلوب الذي تتم به المناقشة، ويمتاز قائد الحلقة بعدد من المهارات منها:³

- حل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل بيئة العمل؛
- تشجيع وتحفيز أعضاء الحلقة على تحديد وحل المشاكل التي تعترض سير العمل؛
- القدرة على تدريب وتطوير العاملين؛
- أن يكون مبدعاً في العمل وله القدرة على طرح أفكار إيجابية؛

¹ - قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² - محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، احمد نصحي أنيس الشرييني الباز، مرجع سبق ذكره، ص 886.

³ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- يمتاز في العمل بروح الفريق ويستمتع بشكل جيد للآخرين.

❖ **أعضاء الحلقة:** يتم تطوعهم بعد حضورهم لعرض شامل عن حلقة الجودة، ثم يتم تدريبهم من طرف قائد الحلقة والمسهل، وتتركز وظيفتهم الأساسية على حضور اجتماعات حلقات الجودة الأسبوعية ويتمثل دورهم في تحديد، تحليل، وحل المشكلات المتعلقة بمجال عملهم ويتمثل دور أعضاء الحلقة فيما يلي:¹

- تحديد المشاكل وتحليلها وحلها؛

- وضع الأفكار التي يطرحها الأعضاء الآخرون موضع الجد والتقدير؛

- استخدام الأدوات الإحصائية في تحديد وتحليل مشاكل العمل؛

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات؛

المطلب السادس: أسلوب عمل حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة أسلوب لتحديد وتحليل ومعالجة المشاكل التي تواجه العاملين، وتعينهم في أداء مهامهم، ومن أجل تحقيق ذلك يجب تسيير حلقات الجودة بأسلوب نظامي يعتمد على مجموعة من الخطوات والمتمثلة فيما يلي:²

1- **تحديد المشكلة:** كشف المشكلة أو تشخيصها إذ ينبغي على الفريق معرفة موقع المشكلة وتحديد حجمها ومستوى تأثيراتها وأسباب حدوثها، ويتم التركيز في هذه المرحلة على وضع أهداف لحل المشكلة عن طريق هذه الأهداف يتم تقييم البدائل التي تمكن الفريق من مواجهة المشكلة والتغلب عليها. فضلا عن ضرورة استخدام الأساليب العلمية من قبل الفريق لتحديد المشكلة ومنها أسلوب العصف الذهني، حيث يساهم هذا الأسلوب في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها.

2- **جمع البيانات وتحليلها:** على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة إلى تحسين، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها وإيجاد طرق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب منها (تحليل باريتو، مخطط السبب... الخ).

3- **تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة:** وتعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي إلى حل المشكلة وبلوغ هدف محدد ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 254.

² - إيمان عسكر حاوي، مسلم علاوي، ساعد السعد، بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية، البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2005، ص 7.

4- اختيار البديل الأفضل: وهذا يعني تحديد الحل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من قبل أعضاء الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يسهل تحديد البديل الأفضل.

5- تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبته من قبل الفريق ويتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك البيانات مع الأهداف المطلوب تحقيقها لحل المشكلة، وفي حالة عدم تطابقها مع الأهداف ينبغي قيام الفريق بإعادة تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة.

المطلب السابع: عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل حلقات الجودة. بعضها ناتج عن العاملين والبعض الآخر يعود إلى الإدارة، وفيما يلي جدول يوضح أهم هذه العوامل

جدول رقم (06): عوامل نجاح وفشل أسلوب حلقات الجودة

عوامل النجاح	عوامل الفشل
العوامل التي تقع ضمن مسؤولية الإدارة	العوامل الناجمة عن تقصير الإدارة
- تحديد أهداف واضحة	- عدم دعم الإدارة العليا وتشجيعها يجعل نشاط حلقات الجودة جسد بلا روح
- دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة	- تحوف مدراء الإدارة الوسطى من تنظيم حلقات الجودة لأنها تمثل تهديد بالنسبة لهم
- اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة وإعطائها الفرصة لتطبيقها	- التخطيط غير الجيد
- التدريب الدائم لأعضاء حلقات الجودة على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل موضع التنفيذ	- عدم إتاحة التدريب والإعداد الكافي لأعضاء حلقات الجودة
- تخصيص الموارد المالية الكافية	- عدم تخصيص الموارد المالية الكافية
- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بحيث يساعد على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ	- صعوبة دمج حلقات الجودة في الهيكل التنظيمي
- تثقيف العاملين بأسلوب حلقات الجودة	- عدم وجود التسهيلات
- وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة	- عدم اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة
- المشاركة في السلطة	- صعوبة في إيجاد الوقت المناسب لعقد حلقات الجودة
- استمرار المنظمة وعدم وجود صعوبات مالية	
- عدم الاستعجال في تحقيق النتائج	
العوامل التي تقع ضمن التزامات العاملين	العوامل الناجمة عن تقصير العاملين
- إعلام رجال الإدارة الوسطى بكل تفاصيل برنامج حلقات الجودة	- عدم تفهم العاملين لفكرة أسلوب حلقات الجودة
- التأكيد على المشاركة التطوعية	- اختيار ومناقشة مشكلات خارج نطاق خبرة أعضاء حلقات الجودة

الفصل الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

- توقعات الأعضاء غير الموضوعية	- اختيار أوقات ملائمة لاجتماعات حلقات الجودة
- مفهوم حلقات الجودة يقوم على التطوع وليس الالتزام	- الاجتماعات يجب أن تكون محصلتها نتائج
- محدودية تعريف مفهوم التحسين والتركيز على وظيفة الإنتاج فقط	- تقديم تقارير دورية عم تم إنجازها في حلقات الجودة لغير الأعضاء حتى يتم تشجيعهم على الاشتراك في هذه الحلقات

المصدر: آمال محمود محمد أبو عامر، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و سبل تطويره، مذكرة ماجستير في أصول التربية: قسم أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 135.

من اجل تحقيق الجودة لأهدافها يجب على إدارة المنظمة العمل على الأخذ بعوامل النجاح وتعزيزها، وتفادي و إزالة مسببات الفشل من خلال توفير البيئة الملائمة التي تعزز أسلوب العمل الجماعي وتحافظ على تماسك الجماعة، وبناء علاقة قوية بين الإدارة والعاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التدريب الدائم لأعضاء حلقة الجودة من أجل اكتساب القدرة على تشخيص وتحليل المشاكل التي قد تصادفهم.

فحلقات الجودة تعد إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين الأداء من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي والخدمات المقدمة، فحلقات الجودة تقوم على أساس كشف المشاكل وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة للقضاء عليها، بالإضافة إلى تطوير أداء العاملين في المنظمة، وتعتبر أسلوب من أساليب العمل الجماعي من أجل التحسين المستمر، وتعد كذلك أسلوباً للتغيير التنظيمي من خلال الأفكار والمقترحات التي يقدمها أعضاء الحلقة للنقاش.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه من أفكار حول إدارة الجودة الشاملة تبين أن هذه الأخيرة هي أسلوب إداري حديث يعتمد على التحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة المنظمة من أجل التميز وتحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو حتى ما يفوق توقعاتهم. حيث تركز المنظمة في هذا الأسلوب على المورد البشري باعتباره أهم عنصر في المنظمة والذي من خلاله يمكن رفع التحدي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رضا الزبون، ولذلك يجب على المنظمة البحث على أفضل الموارد البشرية وتنميتها من خلال تدريبها وإكسابها المهارات المختلفة و المحافظة عليها من أجل العمل على التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وإشراك كافة العاملين بالمنظمة في تحقيق الجودة، لأن الجودة في المنظمة مسؤولية الجميع، ولكن التزام الإدارة العليا بهذه المبادئ لا يكفي لتحقيق هذا الأسلوب خاصة أن التغيير المستمر في المحيط الخارجي للمنظمة بالإضافة إلى تغير أذواق المستهلكين فرض على المنظمات التحسين المستمر والتطوير الدائم في عملياتها وأنشطتها، حيث أن هذا الأخير يتطلب استعمال مجموعة من الأدوات التي تساعد على تحديد الأسباب المحتملة لما يحدث.

كما تبين من خلال هذا الفصل أن استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لحل مشاكل الجودة لا تكون كافية وفعالة إلا إذا تم العمل بها في إطار أسلوب عمل جماعي، وذلك من خلال ما يعرف بحلقات الجودة التي تفرض على أعضائها التخلي عن الممارسات التي تدعم الاتجاهات والأساليب القديمة، وإحلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم عن أساس تنمية روح المبادرة والابتكار والمشاركة و العمل الجماعي، وكذلك تنمية روح الولاء المؤسسي لدى العاملين بخلق المناخ التنظيمي الإيجابي و بناء علاقة قوية بين الإدارة و العاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

فهذا الأسلوب لا يقتصر على المنظمات الإنتاجية فقط نتيجة للنجاح الذي حققه بل أصبح يطبق أيضا على المنظمات الخدمية بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، حيث ظهر اهتمام المنظمات التعليمية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتعليم العالي لإخراج التعليم العالي من أزمته التي يواجهها خاصة في ظل زيادة الطلب وارتفاع الأصوات المناادية بضرورة إصلاحه، وجعله يستجيب للتطور و التغيير الذي تعرفه المجتمعات البشرية في الفترة الأخيرة، وللتوضيح أكثر سيخصص الفصل الثاني لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي

تمهيد

يعد التعليم العالي الركيزة الأساسية في بناء المجتمعات و تقدمها وازدهارها من خلال ما تقوم به مؤسساته من بحوث والتي تعد حجر الأساس في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلم يعد دور هذه المؤسسات في عصرنا الحالي يقتصر على تقديم المعرفة فحسب، بل اتسعت وظائفها خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها عالم المعرفة، والتي فرضت عليها جملة من التحديات أبرزها عدم القدرة على استيعاب الطلب المتزايد عليها وتنامي ظاهرة البطالة في صفوف خريجيها، بالإضافة إلى عدم القدرة على توفير الكفاءات البشرية التي يتطلبها سوق العمل، وأمام هذه التحديات التي بات يشهدها قطاع التعليم العالي، برزت الأصوات المنادية بضرورة إصلاحه وجعله يستجيب لكافة التغيرات التي يشهدها العصر، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إدخال أساليب إدارية حديثة تساهم في تحقيق ورفع كفاءة أداء هذه المؤسسات من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية تساهم في تحقيق متطلبات المجتمع، وهو الأمر الذي تصبو إليه هذه المؤسسات من خلال تبنيها لأسلوب ومدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة كلياتها وأقسامها و أنشطتها.

يتناول هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني: جودة الخدمة التعليمية

المبحث الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المبحث الرابع: محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي،

المبحث الخامس: ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي.

المبحث الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي

تعد مؤسسات التعليم العالي مراكز للعلم والمعرفة، و مصادر إشعاع للمجتمع، يقع على عاتقها مسؤولية التعليم والبحث وخدمة المجتمع والإنسانية، و لم يعد دور هذه المؤسسات يقتصر على تقديم العلم والبحوث الأكاديمية فقط بل امتد إلى تطوير العمل في مختلف القطاعات بهدف مساعدتها على مواجهة المنافسة، وإعداد الإطارات العاملة بهذه القطاعات وتهيئتها لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المصاحبة للتحول الاقتصادي، ووضع الحلول العلمية والعملية للمشكلات و العقبات التي تواجه متخذي القرارات في ظل تلك التحولات.

المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي

يعد التعليم العالي اللبنة الأساسية في بناء وازدهار المجتمعات من خلال إعداد الكفاءات البشرية المتخصصة التي تساهم في مواجهة مشكلات المجتمع وإعداد الدراسات والبحوث واقتراح الحلول لها.

أولاً: تعريف التعليم العالي

قبل التطرق إلى تعريف التعليم العالي يجب أولاً تعريف التعليم، فالتعليم يعرف بأنه "فن تغيير السلوكيات وهو العنصر الأساسي لتزايد الناس المؤهلين وتشكيل شخصيتهم، كما يعمل التعليم على تغيير شخصية الفرد وكشف المواقف والسلوكيات الجديدة التي توفر الاستقلالية للشخص في المجتمع. ويمثل التعليم كل الأنشطة التي تساعد الناس على التكيف مع الحياة بعقلانية وكفاءة"¹، كما يعرف على أنه "ترتيب وتنظيم للمعلومات لإنتاج التعلم، ويتطلب ذلك انتقال المعرفة من مصدر إلى مستقبل وتسمى هذه العملية بالاتصال"². كما يعرف أيضاً على أنه " عملية تشكيل سلوكيات الأفراد والجماعات بطريقة مخططة، وضمن أهداف وأنظمة محددة"³. فالتعليم يساهم في بناء ثقافة الفرد وتنمية قدراته على التفكير والإبداع مما يساعده في التغلب على صعوبات الحياة من خلال توظيفه للمعارف المكتسبة من هذه العملية فالتعليم أساس بناء الدول وتقدمها وازدهارها.

في حين يعرف التعليم العالي على أنه " التعليم الحكومي وغير الحكومي الذي يلي المرحلة الثانوية، أو ما يعادلها، والذي تتراوح مدته ما بين أربع أو سبع سنوات"⁴. فحسب هذا التعريف يشترط في الطالب اللاتحاق

¹ - عارف ساري، تكامل المدن الجامعية الافتراضية مع مؤسسات التعليم العالي ومعوقات أدائها، مجلة الراصد الدولي، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد 17، ماي 2012، ص 45.

² - نوال نور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 10.

³ - عارف ساري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ - أحمد حسين الصغير، التعليم الجامعي في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص 21.

بالتعليم العالي اجتياز المرحلة الثانوية بنجاح، وهو تقريبا نفس التعريف الذي قدمه عادل عبد الفتاح حيث عرفه بأنه "برامج الدراسة على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات في الدولة"¹. و يعرف أيضا على أنه "كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها وتقدمه مؤسسات متخصصة، وهو مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ وتنمية لمواهبهم، وسدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يسائر التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها النبيلة"². كما يعرف التعليم العالي على أنه "مرحلة عليا من التعليم يختلف عن التعليم المدرسي حيث يتعلم الطالب في مجال متخصص يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية. وفي معظم جامعات العالم ينقسم التعليم إلى ثلاثة مراحل بإمكان الطالب أن ينهي دراسته عند نهاية أي منها عند نجاحه: الليسانس الماجستير والدكتوراه"³.

كما يعرف التعليم العالي وفقا لنص التوصية الخاصة بالاعتراف بدراسات وشهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرين على أنه "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة"⁴.

فالتعليم العالي لا يقتصر فقط على التعليم الذي تقدمه الجامعات باعتبارها كمؤسسات من مؤسسات التعليم العالي، بل يشمل مؤسسات تعليمية أخرى، ومن هذا المنطلق تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التعليم العالي على أنه "مستوى أو مرحلة من الدراسة يلي التعليم الثانوي، وتباشر مثل هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، كالجامعات الحكومية و الخاصة، و في الكليات والمعاهد وغيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى،

¹ - عادل عبد الفتاح سلامة، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والتعليم، جامعة زايد، أبو ظبي، يومي 7-8 ديسمبر 2011، ص 5.

² - عدى عطا، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، ط 1، دار البداية، عمان، 2012، ص 21.

³ - عطية إسماعيل أبو الشيخ، دور التعليم العالي في بناء مجتمع المعرفة العربي في ظل تحديات العصر، المؤتمر العربي الثالث «الجامعات العربية- التحديات والأفاق» دراسات في إصلاح الجامعات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 345.

⁴ - سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، ط 1، دار الشروق، عمان، 2008، ص 23.

كالمدراس الثانوية ومواقع العمل، ومن خلال البرامج المقدمة عبر الشبكات والمواد الاليكترونية والوكالات المضيفة العامة والخاصة".¹

فالتعليم العالي لا يقتصر فقط على التعليم الجامعي، بل هو أوسع من ذلك، فدائرة التعليم العالي تضم إضافة إلى الجامعات مؤسسات أخرى غير جامعية لها وظيفة عرض التعليم العالي ومنح شهادات عليا كالمعاهد المتخصصة، المدارس الكبرى. وتعد الجامعات إحدى أهم هذه المؤسسات التي تعد حجر الأساس في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعلى خلفية ذكرنا للجامعة كأهم مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي نقوم بذكر بعض المفاهيم المقدمة لها.

ثانيا: مفهوم الجامعة

2 - 1 تعريف الجامعة

الجامعة لغة: مؤنث الجامع، وهو الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروع كاللاهوت والفلسفة والطب والحقوق والهندسة والآداب.²

أما اصطلاحا فقد تعددت واختلفت تعاريف المفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها على أنها "مؤسسة تنتج القوى العاملة الماهرة، وتنير المجتمع وتقدم الأنشطة والخدمات الأخرى ذات الصلة"³، كما عرفها احمد حسين الصغير على أنها " مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد جامعية معينة، وتتألف الجامعة من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية والتخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى الليسانس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا كالماجستير و الدكتوراه، وتمنح الجامعات لطلابها شهادات يمكن بموجبها العمل في المهن المختلفة".⁴

فالجامعة هي مؤسسة علمية تنتج المعرفة من خلال ما تقوم به من وظائف أساسية والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، و تمنح لخريجها شهادات تؤهلهم للولوج لسوق العمل في مجال تخصصهم.

¹ - عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زروالة، التسيير التشاركي في الجامعة كعامل لتحقيق الجودة وتطوير التنظيم في التعليم العالي: إشارة إلى حالة الجزائر، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3 - 5 مارس 2015، ص 561.

² - المنجد في اللغة والإعلام، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ - عارف ساري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ - أحمد حسين الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2 - 2: أهمية الجامعة

إن للجامعة مكانة إستراتيجية ودور حيوي في المجتمع المعاصر، فهي مركز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة، و المنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين، وهي المرآة التي تعكس مستوى تقدم المجتمعات خاصة مع انتشار نظريات رأس المال البشري وظهور التصنيفات العالمية للجامعات، و ترجع أهمية الجامعة إلى ما يلي:¹

✓ الجامعة مؤسسة مجتمعية لا تعمل في عزلة عما يحيط بها من ظروف مجتمعية، ولكنها جزء من هذا المجتمع تتفاعل مع كل ما يدور حوله من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية؛

✓ الجامعة هي معقل الفكر الإنساني في أرفع صورته ومستوياته، وبيت الخبرة في شتى أنواع العلوم والآداب والفنون، ومنبع الإلهام والإبداع لتكوين القوانين والنظريات العلمية وتطبيقها وصولاً إلى أرقى مستويات التقدم العلمي والتكنولوجي في مختلف المجالات؛

✓ تلعب الجامعة الدور الحيوي في استثمار الموارد البشرية التي تعتبر أهم ثروة يمتلكها المجتمع من خلال ربطها بمواقع العمل والإنتاج والخدمات عن طريق قنوات اتصال مفتوحة وثابتة ومستمرة؛

✓ الجامعة هي قلب المجتمع ونبضه، وتسهم بدور مباشر في عملية التنمية، وتضع الحلول العلمية لما يواجهه حركة تقدمه وتطوره من مشكلات، ومن ثم يدرك المجتمع أن الجامعة ليست قطاعاً من قطاعات الخدمات الاستهلاكية التي تثقل كاهل ميزانيته، وإنما هي أفضل مجالات الاستثمار، والأداة الفاعلة النشيطة نحو إعادة صياغة حياته في عصر الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية.

إن رسالة الجامعة في عالمنا المعاصر في حقيقتها هي رسالة الإنسان التي كلفه الله بها ليكون خليفته في هذه الأرض، ويسعى وراء العلم، المعرفة، ويستكشف أسرار الطبيعة، ويقوم باستثمار الطاقات التي سخرها الله له، وينهض بعمارة الكون، ويشيد الحضارة الإنسانية بكافة أبعادها، ويضع الموازين القسط، ويدعم القيم الروحية الأصيلة ويعمق مفاهيمها، ويثنها على أوسع نطاق ويصوغها من كل عبث وظلال، ويرفع كلمة الحق والرشاد، ويقضي على البطالة والفساد، ويبني العقل والضمير الإنساني، وينمي الخبرات والمهارات ويثريها ويصقل الملكات والمواهب، ويحقق ذلك كله من خلال التعاون المثمر البناء بينه وبين بني جنسه في جو من الإخاء والمحبة والإخلاص.²

¹ - علي السيد الشخبي، أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012، ص 31-32.

² - علي راشد، الجامعة والتدريس الجامعي، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2007، ص 13-14.

ثالثاً: أهداف التعليم العالي

تسهم الأهداف في تحديد الوسائل و الأساليب والطرائق التعليمية، كما تشكل نقطة البداية للعمل المتقن البعيد عن العشوائية و الارتجالية، فعلى مستوى السياسة التعليمية تسهم الأهداف في تحديد بنية النظام التعليمي و مراحل و أنواعه، كما تحدد وسائل و أساليب برامج التعليم وترسم صورة للإنسان المراد إعداد و تطويره، أما على مستوى الأستاذ فتساعد الأهداف على تنظيم الموقف التعليمي و ترشد إلى خير الأساليب المساهمة في تطوير معرفة الطالب، كما تساعد في اختيار الوسائل و اتخاذ الخطوات المؤدية للنتائج المتوقعة، وتسهم الأهداف في تحديد اتجاهات الطالب كما تساعد في اختيار الوسائل و اتخاذ الخطوات المؤدية للنتائج المتوقعة، وتسهم الأهداف كذلك في تحديد اتجاهات الطالب و نشاطاته و جهوده، و التقليل من الصراع و الاختلاف في وجهات النظر بين الأستاذ و الطالب، بالإضافة إلى توجيه عملية إعداد رأس المال البشري وفق حاجات المجتمع و فلسفته.¹ وهناك عدة أسس تحكم أهداف التعليم العالي من أهمها:²

- الشمول: بمعنى إحاطة الأهداف بكل المجالات التي يسعى التعليم العالي إلى تحقيقها؛
- التكامل: بمعنى ترابط الأهداف ببعضها، بحيث لا تكون متعارضة أو متناقضة؛
- الواقعية: وتعني ضرورة اقتراب الأهداف من الواقع؛
- المستقبلية: أي أن تكون الأهداف مرنة تتوقع للمستقبل و تنبأ بما هو آت؛
- القابلية للتطبيق: بمعنى أن تكون الأهداف عملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع لا شعارات نظرية مثالية.

إن من أهم ما يهدف إليه التعليم العالي هو خدمة المجتمع و الارتقاء به حضارياً، و ترقية الفكر، و تنمية القيم الإنسانية، و تزويد البلاد بالمختصين و الفنيين و الخبراء و إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة، و طرق البحث المتقدمة، و القيم الرفيعة للمساهمة في بناء المجتمع المشارك في وضع مستقبل الوطن و خدمة الإنسانية،³ و من أهم أهداف التعليم العالي ما يلي:⁴

❖ إعداد الكفاءات البشرية المتخصصة؛

❖ إعداد الباحثين و القادة في مجالات العمل و الإنتاج؛

¹ - هشام يعقوب مرزوق، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، ط 1، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 26.

² - المرجع نفسه، ص 26-27.

³ - حسن شحاتة، التعليم الجامعي و التقويم الجامعي بين النظرية و التطبيق، ط 1، الدار العربية للكتاب، دون مكان النشر، 2001، ص 13.

⁴ - جمال احمد عباس، واقع المشرف الأكاديمي: المعوقات و الحلول، بحوث و مناقشات المؤتمر الأول للحريات الأكاديمية في الجامعات العربية، 15-16 كانون الأول 2004، ص 421.

- ❖ إنشاء مراكز البحوث العلمية والتطبيقية لتقديم خدمات استشارية وعلمية لتطوير أساليب العمل والعاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة؛
- ❖ تطوير المعرفة العلمية من خلال تنشيط حركة البحث العلمي وتوثيق حركة التعاون العلمي والدولي؛
- ❖ العمل على مواجهة مشكلات المجتمع من خلال إعداد الدراسات والبحوث واقتراح الحلول لها؛
- ❖ الدور الإنتاجي الاقتصادي للجامعة؛
- ❖ تثقيف المجتمع.

ولقد أقر الإعلان العالمي للتعليم العالي للقرن الواحد والعشرين تحت عنوان "الرؤية والعمل" بأن المهام والقيم الأساسية للتعليم العالي، وتحديدًا مهمة المساهمة في دعم واستمرارية تطوير وتحسين المجتمع ككل لا بد وأن تدعم وتستمر وتتسع لتحقيق الأهداف التالية:¹

✓ تعليم خريجين ومؤهلين بدرجة عالية، وإعداد مواطنين مسؤولين قادرين على مقابلة احتياجات كافة قطاعات الأنشطة الإنسانية، وذلك بتزويدهم بقدر من المؤهلات التي تضمن لهم تدريبًا محترفًا يحوي مستويات عالية من المعرفة والمهارات، من خلال محتوى ومقررات ترتبط بشكل دائم ومستمر بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع؛

✓ توفير العديد من الفرص التعليمية للدارسين للالتحاق بالتعليم العالي والتعليم مدى الحياة، من خلال توفير مدى كبير من الاختيار للدارسين، بالإضافة على تحقيق مرونة الدخول والخروج من النظام التعليمي بقدر ما تتاح الفرصة للنمو الذاتي والحراك الاجتماعي وذلك بتأهيل مواطنين مشاركين بشكل إيجابي في مجتمعاتهم، يحملون رؤى عالمية؛

✓ تحسين وإبداع ونشر المعرفة من خلال البحث وتوفير قدر من الخبرة لمساعدة المجتمعات على تحقيق التطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وذلك كجزء من خدماتها التي تقدمها للمجتمع، هذا بالإضافة إلى تنمية وترقية البحوث العلمية و التكنولوجيا بنفس القدر الذي تتم فيه الأبحاث بمجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية والثقافية والفنون الإبداعية؛

✓ القيام بدور فاعل في إدراك وتفسير، والحفاظ على، وترقية، ونشر الثقافة المحلية والقومية والعالمية والتاريخية في إطار من التعددية والتنوع الثقافي؛

¹ - يحيى مصطفى كمال الدين، نظم تقييم الجودة البحثية ومؤشراتها رؤى نظرية وتطبيقات عالمية، ط 1، دار العالم العربي، القاهرة، 2009، ص 27-

✓ المساهمة في حماية ودعم القيم المجتمعية، وذلك بتدريب صغار الشباب على القيم التي تكون أساس المواطنة الديمقراطية وتزويدهم برؤى نقدية ومستقلة من أجل دعم النقاش في الخيارات الإستراتيجية ودعم وجهات النظر الإنسانية؛

✓ المساهمة في تطوير وتحسين التعليم على كل المستويات وذلك من خلال تدريب المعلمين.

لم يعد التعليم العالي اليوم مجرد مؤسسات تمنح شهادات تؤهل الطالب لإيجاد وظيفة بل هو اليوم مع التطور العلمي ومستجدات الثورة التقنية جزء من الأمن القومي للشعوب، والتعليم والمعرفة العلمية اليوم هما عماد نخبة المجتمعات، حيث لم تعد قوة الدول تحسب بعدد قوتها المسلحة، بل بعدد علمائها ومفكرها وبنوعية المعرفة السائدة في المجتمع وحالة جامعاتها ومعاهدها العلمية، وكثير من دول العالم اليوم تتبوأ المكانة الأولى في العالم بعلومها ومعارفها وبرقي جامعاتها ومراكزها البحثية.

ولم يعد دور التعليم العالي يقتصر على تقديم المعرفة وصنعها ونقلها، والبحث والتجديد فحسب، بل أصبح احد القوى الموجهة للنمو الاقتصادي، و أداة رئيسية في نقل الخبرة الإنسانية المتراكمة، الثقافية والعلمية، وتزايد أهمية هذا التعليم في عالم تسود فيه موارد المعرفة على الموارد المادية كعوامل في التنمية، ويزداد في الاقتصاد تأثير التجديد والتقدم التكنولوجي بنحو متنام على مستوى الكفاءات والدراسات المطلوبة.¹

وحتى يؤدي التعليم العالي رسالته، يجب أن يكون تعليماً عصرياً منفتحاً على علوم العصر دون تجاهل الهوية الثقافية، وأن يكون في مناهجه والمواد التي تدرس وأساليب التدريس وأدواته، تعليماً يخرج أجيالاً من المتعلمين ذوي العقول المتفتحة والأخلاق الرفيعة، لأجيال متشعبة بروح الإبداع والابتكار والنقد البناء والأخلاق والقيم الأكاديمية، يخرج حملة شهادات يحتاجهم المجتمع ويطلبهم سوق العمل، لا حملة شهادات في تخصصات لا علاقة لها بسوق العمل ومتطلبات المجتمع.²

المطلب الثاني: نشأة وتطور التعليم العالي

لم يكن مصطلح الجامعة يعني ما هو متعارف عليه اليوم من معنى أكاديمي، وإنما كان يشير إلى مجموعة أو اتحاد أو رابطة تشمل المشتغلين بعمل واحد أو حرفة واحدة، وفي القرن الثالث عشر ميلادي تطور هذا المفهوم

¹ - علي إسماعيل، بيار جدعون، نورما غمراوي، تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، المنظمة العربية للثقافة والعلوم، بيروت، أيام 6 - 10 ديسمبر 2009، ص 7.

² - هشام يعقوب مريزق، فاطمة حسين الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 28.

وأصبح يدل على اتحاد علمي أو نقابة تشمل عددا من المشتغلين بالعلم. سواء كانوا أساتذة أو طلابا، فالجامعة لم يقصد بها في هذه الحقبة المكان والبيئة العلمية التي يلتقي فيها رجال العلم من معلمين ومتعلمين، وإنما هي الاتحاد الذي يكونه كل فريق، أما المكان و البيئة العلمية التي يعبر عنها بالجامعة فقد أطلق عليها في أول الأمر المدرسة العامة، والتي كانت تستقبل الطلبة الوافدين من مختلف الجهات.¹

أولا: الجامعات في التاريخ القديم

لقد ظهرت الكتابة لأول مرة في تاريخ البشرية في بلاد الرافدين في أرض سومر في الألف الثالث قبل الميلاد كما عرفت البشرية المدارس لأول مرة في بلاد سومر في هذه الحقبة نفسها...، ويقول الأستاذ الدكتور عبد الجبار عبد الله ثاني رئيس جامعة بغداد قبل زهاء خمسة آلاف عام أقام البابليون أول جامعة عرفها التاريخ جامعة بيت مومي ولقد أقاموها في موقع تل حرمل الذي لا يبعد سوى كيلومترات قليلة عن بغداد، وفي هذه الجامعة وضع العراقيون القدماء أسس الجبر الحديث واكتشفوا أهم نظريات الهندسة المستوية وسموا في سائر علوم المعرفة آنذاك فبلغوا منها شأنًا لم يبلغه أحد قبلهم.² وهناك من يقول أن أقدم محاولة معروفة في التاريخ الإنساني لجمع الأساتذة والطلاب في مكان واحد لتلقي العلوم والمعارف المتقدمة كانت في مصر، إذ كان يتم في الأديرة الكبيرة حيث كان يدرس فيها العلوم الدينية والرياضيات والفلك والطب والقانون والهندسة والنحت والرسم، ومن أشهر الجامعات في مصر القديمة (جامعة أون) في عين شمس ومن أشهر الأديرة التي كانت تقدم تعليما متخصصا (الكرنك، وتل العمارنة).³

وكانت بداية الجامعة في الهند القديمة عام (1500 ق. م) حيث اتخذ الحكماء من الغابات البعيدة مقرات لهم، لتعليم صغار الشباب الخطابة والمنطق والفلك والرياضيات، أما الصين فقد كانت نشأة الجامعة فيها سنة 124 ق. م حين أصدر الإمبراطور (وه ني) مرسوما حدد فيه أنظمة مؤسسات التعليم العامة، وكانت الجامعات الصينية آنذاك تقدم العلوم الكلاسيكية والتعاليم الكنفوشوسية ولعل أقرب اتجاه للجامعة الحديثة في العالم القديم موجود في أكاديمية أفلاطون التي أسست في ضواحي أثينا في القرن الخامس قبل الميلاد، حيث أنشأ معهدا علميا

¹ - محمد جهاد جمل، مهارات الحياة الجامعية، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية، 2015، ص 20.

² -رياض عزيز هادي، الجامعات (النشأة والتطور، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية)، ط 1، مركز التطوير والتعليم المستمر، بغداد، 2010، ص 3

³ -هشام يعقوب مريزق، فاطمة حسين الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

عرف باسم الأكاديمية وفيها ألقى دروسه وألف كتبه و قد استمر التعليم فيها أربعين سنة، وقد واصلت هذه الأكاديمية عملها حتى أمر الإمبراطور جوستينيان بإغلاقها نهائيا عام 529 م أي أنها عمرت حوالي ألف سنة.¹

ثانيا: الجامعات في العصور الوسطى والحديثة

تشير الدراسات التاريخية لتطور التعليم الجامعي والعالي إلى أن الأزهر الشريف في مصر يعد أقدم مؤسسة تعليمية جامعية نشأت في العصور الوسطى بل نشأته تسبق نشأة الجامعات الأوروبية في ذلك الوقت.² ويميل المؤرخين إلى اعتبار جامعة بولونيا الإيطالية التي تم إنشاؤها لتكون مركز للدراسات القانونية في أواخر القرن الثاني عشر كأول جامعة في الغرب.³ وبعدها جامعة سالرنو التي أنشأت سنة 1231م والتي اشتهرت بالدراسات الطبية، وكذلك جامعة باريس عام 1200م والتي اشتهرت بالدراسات اللاهوتية، ثم توالى إنشاء وتأسيس الجامعات في كافة أنحاء أوروبا، فمع منتصف القرن الخامس عشر كانت هناك جامعة في كل مدينة هامة في أوروبا، فقد تأسست جامعة تولوز في فرنسا عام 1229م وجامعة سالماتكا في إسبانيا عام 1220م وجامعة براغ في ألمانيا عام 1473م، وجامعة أكسفورد عام 1167م.⁴

كان ظهور الجامعات خلال تلك الحقبة الزمنية نتيجة لرسالة علمية محددة وتلبية لاحتياجات مجتمعية في مجالات معينة واتساع الميدان الفكري والمعرفي بفضل التواصل بين العلماء العرب والمفكرين اليونانيين وظهور التجمعات السكانية والمدن وتغير نمط الحياة والحاجة للتعلم في دراسة بعض العلوم.⁵

وقد سمح ظهور هذه الجامعات في الدول الأوروبية في تلك الفترة بتحقيق تقدما كبيرا في مجال الحصول على المعرفة، أما في مستعمرات أمريكا اللاتينية وبمبادرة من الإسبان أنشأت بعض الجامعات كجامعة المكسيك 1553م، وجامعة ليما في البيرو، وفي الهند بدأ التعليم الجامعي الحديث عام 1857م حينما أنشأ البريطانيون جامعات كلكتا وبومبي على نمط جامعة لندن، وفي الفلبين أنشأت جامعة سان توماس عام 1611م، أما في اليابان فقد نشأت الجامعات فيها ابتداءً من نهضتها الحديثة عام 1668م، في حين تأخرت الإمبراطورية الروسية على الرغم من حجمها وتاريخها على باقي بلدان أوروبا في نشأة الجامعات إذ لم تؤسس أي جامعة فيها حتى عام

1 - رياض عزيز هادي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

2 - يحيى مصطفى كمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

3 - سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

4 - هشام يعقوب مريزيق، فاطمة حسين الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 23.

5 - سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

1755م، وجدير بالذكر أن الجامعات الأوروبية الأولى اهتمت بالتدريس قبل كل شيء آخر، لذلك لم يكن للبحث العلمي في تلك المراحل الأولى إلا اهتمام ضئيل.¹

أما بالنسبة للجامعات الحديثة في الوطن العربي فتعد الجامعة المصرية التي أنشأت في سنة 1908م أولى الجامعات العربية، ثم أنشأت الجامعة الجزائرية عام 1909م، وإن كان قد صدر مرسوم بتأسيسها عام 1879م، وأنشأت جامعات الإسكندرية عام 1942م، وجامعة عين شمس 1950م، أما جامعة الخرطوم فقد كانت نواتها كلية غوردون التي أنشأت عام 1902م، وسميت بجامعة الخرطوم عقب الاستقلال عام 1956م، وفي نفس العام افتتحت الجامعة الليبية، أما المملكة العربية السعودية فأقدم جامعاتها جامعة الملك سعود التي أنشأت 1957م، وتتابع منذ أوائل ستينات القرن العشرين تأسيس الجامعات في الوطن العربي فظهرت جامعة الكويت والجامعة الأردنية في عمان وجامعات أخرى في تونس، البحرين والمغرب وغيرها.²

من خلال عرض التطور التاريخي للجامعات عبر مختلف العصور تبين أن الجامعات لم تظهر مباشرة بالشكل الذي هي عليه اليوم، وإنما كان بداية ظهورها في العصور القديمة بتعليم صغار الشباب من خلال إلقاء الدروس على الطلبة في أماكن مختلفة، لكن على الرغم من محدودية الإمكانيات في تلك الحقبة، إلا أن هذه الدروس التي كانت تقدم للطلبة مهدت بشكل كبير لظهور وتطور الجامعات في العصور الوسطى والحديثة، حيث أخذت الكثير من العلوم والمعارف عن الحضارات القديمة، وقد ساهمت الحضارة الإسلامية أيضا مساهمة كبيرة في ازدهار وتطور الجامعات في العصور الوسطى من خلال ما كانت تقدمه المراكز الدينية من علوم ومعارف، فنجد من بين هذه المراكز جامع الأزهر الشريف في مصر، وجامع الزيتونة في تونس، وجامع القرويين في المغرب والتي كانت مراكز هامة في التعليم الجامعي. وكانت الجامعات في تلك الحقبة تنمو تلقائيا عن طريق التراكم المعرفي، ولم تكن هناك قوانين منظمة لها، وكان ظهور الجامعات خلال تلك الفترة نتيجة لرسالة علمية محددة وتلبية لاحتياجات المجتمع الذي بدأ تطور نمط حياته، ونتيجة لاتساع الميدان العلمي والمعرفي والاحتكاك بالغرب بدأت تظهر الجامعات في أوروبا، ويميل أغلب المؤرخين إلى اعتبار جامعة بولونيا أول جامعة في الغرب، وبعدها بدأت تنتشر في كافة أنحاء أوروبا، وخلال العصر الحديث ازدهر التعليم الجامعي وانتشرت الجامعات ومختلف مؤسسات التعليم الحديثة في مختلف أنحاء العالم، وأصبحت الجامعات والمعاهد الحديثة تقوم بوظائف متعددة.

¹ - رياض عزيز هادي، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.

² - هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الاسدي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

المطلب الثالث: أنماط التعليم العالي

يشهد العالم تغيرات متلاحقة تأثر بها قطاع التعليم العالي الذي لا يمكن أن يكون بمعزل عنها، فقد كانت الجامعات في بداية ظهورها تقليدية تقدم نمطا تعليميا واحدا من خلال المحاضرات وقاعات التدريس، لكن مع هذه التغيرات أصبحت الجامعة تواجه تحديات جديدة إذ يتطلب النمو الهائل في الطلب على التعليم العالي بالإضافة إلى الانخفاض الكبير في التمويل الحكومي على التعليم، والطبيعة المتغيرة للمعرفة، والمنافسة العالمية في مجال توفير التعليم العالي، والتقدم السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات إلى ظهور أنماط جديدة للتعليم العالي منها:

أولاً: التعليم العالي النظامي

وهو التعليم العالي التقليدي السائد حاليا في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة.

ثانياً: الجامعة المفتوحة

يسهم هذا النوع من التعليم في سد احتياجات فئات كثيرة ترغب في التعليم العالي ممن لا يستطيعون الانتظام ببرامج التعليم العالي التقليدية بسبب ظروفهم، ويسمى هذا النوع من التعليم بالتعليم عن بعد، وتستخدم الجامعة المفتوحة أشكالاً متنوعة من الوسائل والأساليب المتطورة والحديثة ومن هذه الوسائل السمعية البصرية و الحاسوب والانترنت.

من ايجابيات هذا النوع من التعليم العالي أنه يوفر فرص الانخراط في التعليم العالي لجميع الفئات الراغبة في ذلك، وأنه ينمي ثقافة المواطنين، ويحقق ديمقراطية التعليم، كما يتبع طرق تدريسية متنوعة ويوفر تعليماً مستمرا للراغبين في ذلك، أما سلبياته فتتمثل في الافتقار إلى الاتصال المباشر بين الطالب والأستاذ، واعتماده على الأجهزة والوسائل المتطورة الباهظة التكاليف، كما أنه يعجز عن تطوير جميع أبعاد شخصية الطالب إلى الدرجة التي تقوم بها الجامعة العادية.¹

ثالثاً: التعليم العالي التعاوني

ويقوم على أساس الربط والمزج والتبادل بين الدراسة والعمل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الإنتاج، ويحقق أهدافاً متعددة منها: القضاء على الطابع النظري المجرد للدراسة العليا، الربط بين التعليم وسوق العمل،

¹ - هشام يعقوب مريزق، فاطمة حسين الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

إتاحة فرص التعليم للعاملين غير القادرين على التفرغ للدراسة المنتظمة المستمرة، استخدام إمكانيات المؤسسات الإنتاجية في التعليم.¹

رابعاً: الجامعة بدون جدران

تقوم على أساس استخدام الإذاعة المسموعة والمرئية وأساليب التعليم عن بعد الأخرى، دون الارتباط بحضور المحاضرات التقليدية، مع متابعة دراسة الطالب وتقدمه وإرشاده وتقويم عمله على يد أخصائيين بالجامعة، وقد يكون هذا النمط مستقلاً، أو مرتبطاً بجامعات أو مؤسسات أخرى لتحقيق التكامل معها، والاستفادة من إمكانياتها، وتقوم هذه المؤسسات بمنح الشهادات العلمية المعترف بها.

خامساً: الجامعة الشاملة

وتقوم على أساس تجميع معاهد أكاديمية وتقنية داخل مؤسسة واحدة، وتقديم برامج قصيرة و برامج طويلة في المؤسسات ذاتها، وتهدف إلى تطوير الإعداد المهني و زيادة فاعليته عن طريق ربطه بالبحث العلمي وربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع وعمليات الإنتاج.²

خلال السنتين الأوليتين من مرحلة الإعداد العام يتابع جميع الطلبة عدداً معيناً مماثلاً من المقررات الأساسية، ومع نهاية هذه المرحلة يتقدم الطالب لامتحان شامل مرحلي ثم تليها مرحلة المفاضلة، وحسب نتيجة الامتحان إما إلى الفرع القصير أو الفرع الطويل، ففي الأول يتم الإعداد الفني والمهني القصير الدورة، وفي الثاني إلى الدراسات الأكاديمية العليا، وتمنح الجامعة درجات علمية، تعادل تلك التي تمنحها الجامعة.³

سادساً: مؤسسات التعليم العالي القصيرة الدورة

توفر العديد من الفرص التعليمية مثل التأهيل المهني للوظائف الإدارية، والتقنية المتوسطة وتوفير برامج دراسية كالتالي تقدمها الجامعة في السنتين الأوليتين، تؤهل الطالب للالتحاق بالصفوف الجامعية، وتأمين التثقيف للعامة، وتوفير التعليم المستمر، وتقديم الخدمات للمجتمع، وبرامج هذا النوع من الدراسة متنوعة، فهناك الدرجات العلمية المحددة، أو درجة مشارك بعد إكمال سنتين دراستين، بالإضافة إلى الشهادات التي تمنحها بعض

¹ - مارتن الكولفن، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة أشرف محمود، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 354.

² - المرجع نفسه، ص 353.

³ - غالب الفريجات، التعليم العالي واقع وطموح في سبيل تكوين الشخصية العربية المعاصرة ومواجهة التحديات والتغيرات الراهنة، ط 1، أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 87-88.

المؤسسات التي توفر برامج دراسية قصيرة الدورة في مؤسسات غير جامعية على الرغم من تصنيفها ضمن نظام الجامعة.

وما يلاحظ عن هذه الأنماط أن هناك تداخل بين العديد منها إلى درجة عدم القدرة على وضع فاصل يميز بين هذه الأنماط.

وفي دراسة قامت بها اليونسكو حول الأنماط غير التقليدية لمؤسسات التعليم العالي حددت بعض الخصائص لهذه المؤسسات والمتمثلة فيما يلي:¹

✓ المؤسسات التي ساعدت العديد من الفئات الطلابية الجديدة المحصورة في فئات الأعمار (18 - 23) والتي أكملت متطلبات الثانوية، وليست منخرطة في سوق العمل؛

✓ المؤسسات التي اتسمت بمرونة أكثر من المؤسسات التقليدية، مثل قيامها بنشاطات أخرى إلى جانب اشتراكهم بمساقات التعليم العالي؛

✓ المؤسسات المرتبطة بمؤسسات الإنتاج والخدمات؛

✓ المؤسسات ذات التوجهات المهنية، وتركز على المساقات العلمية، وتمنح برامج قصيرة، وشهادات محددة في هذه المجالات؛

✓ المؤسسات التي تقدم فرصا لرفع الكفاءات المهنية وبرامج لإعادة التأهيل المهني؛

✓ المؤسسات التي تستثمر بشكل موسع التقنيات التربوية الحديثة مثل الراديو والتلفزيون.

أصبحت مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من التحديات والمشاكل، وهذا ما فرض عليها البحث عن أنماط غير تقليدية لمواجهة الطلب المتزايد عليها نتيجة للانفجار السكاني، بالإضافة إلى تطبيق مفهوم ديمقراطية التعليم، لأن التعليم الجامعي التقليدي هو نمط متكلس لا يمكنه أن يواجه التحديات والمشكلات التي يعاني منها التعليم العالي، وخاصة في الدول النامية، لذا يجب على حكومات هذه الدول والقائمين على شؤون التعليم العالي العمل على تطوير أنماط غير تقليدية بمؤسسات التعليم العالي، والعمل على حث المؤسسات الإنتاجية لتوسيع فرص التعليم العالي، ومساهمتها في سبيل إنشاء صيغ غير تقليدية، وتطويرها. وتعطي فرصا لمنتسبيها على التطوير والتنمية من خلال اكتساب معارف علمية، وتسهم على الصعيد الفردي، والمؤسسي في الوصول إلى تحقيق التنمية المادية والبشرية التي تخدم المجتمع.

¹ - غالب الفريجات، المرجع السابق، ص 85.

المطلب الرابع: وظائف مؤسسات التعليم العالي وخصائصها

تطورت واتسعت وظائف مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث، ولم تعد مجرد تخرج عدد من المهندسين أو الأطباء أو المعلمين بل أصبحت قائمة لخطى التطور والتقدم بما تكشفه من حقائق، وما تسهم به من حلول للمشكلات الراهنة والمستقبلية، وتحضير للعلماء الباحثين والمؤهلين الذين يطورون حدود المعرفة بشكل مستمر فالاستثمار في مؤسسات التعليم العالي استثمارا طويل الأجل لا تظهر نتائجه على المدى القصير، فمحور نشاط هذه المؤسسات ذات سمة أكاديمية؛ وهذا ما يجعلها ذات خصائص تختلف عن خصائص المؤسسات الأخرى غير العلمية.

أولا: وظائف مؤسسات التعليم العالي

أمام التحولات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، من البديهي أن لا ينحصر دور هذه المؤسسات في تزويد الدولة بالأطر ذات المستوى العالمي، وإنما اتسعت وظائفها لتشمل الوظائف التالية:

1. البحث العلمي: يعد البحث العلمي من أهم أركان التعليم العالي، حيث تقوم الجامعات والمعاهد العليا بدور مهم في تنمية المعرفة وتطويرها، من خلال ما تقدمه من بحوث تتناول مشكلات المجتمع المختلفة وما تحققة هذه البحوث من نتائج تمثل حولا علمية لكثير من المشكلات في مختلف التخصصات والمجالات المختلفة، كما أن البحث العلمي يمهّد الطريق للتقدم والتطور في جميع المجالات الحضارية والاقتصادية والاجتماعية.¹ وقد أصبح البحث العلمي في هذا العصر يشغل حيزا كبيرا من وقت و جهد وفكر أساتذة الجامعات، والمسؤولين في جميع الأوساط الأكاديمية دون استثناء، لأن مكانة عضو هيئة التدريس العلمية، أصبحت مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبحث والنشر والتأليف، هذا فضلا عن دور البحث العلمي في تزويد هيئة عضو التدريس بالمعلومات والمعارف المتنوعة، وتحسين مستوى أدائه وتقدمه المهني، كما يمثل البحث العلمي موردا مهما من موارد تمويل الجامعات، نظير ما تقوم به الجامعات من مشروعات بحثية لصالح قطاعات المجتمع الإنتاجية.²

2. خدمة المجتمع: تشكل خدمة المجتمع إحدى الوظائف الأساسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ولذا لا يتوقف دور التعليم العالي عند التعليم والبحث والتطوير وإنما يمتد إلى خدمة قضايا المجتمع من خلال وحداته ومراكزه ومنشآته ومختبراته التي تقدم خبراتها وإسهاماتها لجميع الهيئات والمؤسسات، وهي تنجز من خلال ما تقدمه من استشارات وأبحاث، ومن خلال الحلول التي تقدمها لمعالجة المشكلات التي تعترض مختلف

¹ - شيرين حسن مبروك، دور المجتمع المدني في تطوير التعليم العالي، دار المناهج، عمان، 2016، ص 19.

² - أحمد حسين الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المؤسسات المجتمعية، ويتمثل الدور الريادي للتعليم العالي في هذا الإطار في تقديم خدماته للمجتمع من خلال الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى التي تعد منارات إشعاع وفكر للمجتمع، بما يتوفر لديها من مبدعين ومفكرين وباحثين.¹ وتكمن أهمية دور التعليم العالي في خدمة المجتمع من خلال:²

■ البحث وتطوير المعرفة، من خلال الانخراط في متابعة البحث عن الحقيقة وترجمة المعرفة والمعتقدات القديمة في ظل الاحتياجات والاكتشافات الجديدة؛

■ توفير النوع المناسب من القيادة في جميع جوانب الحياة للتعرف على الشباب الموهوب، ومساعدتهم لتطوير إمكاناتهم إلى حد أقصى من خلال تنمية وتطوير قوى وقدرات العقل وتنمية الاهتمامات المناسبة، الاتجاهات، الروح المعنوية والقيم الفكرية؛

■ يوفر للمجتمع رجال ونساء مدربين في الزراعة، الطب، العلوم، التكنولوجيا، ومختلف المهن، والتي أيضا يتم من خلالها تنمية الأفراد وإشباعهم بحس الهدف الاجتماعي،

■ ترقية العدالة الاجتماعية والمساواة وتقليص الاختلافات الثقافية والاجتماعية من خلال نشر التعليم؛

بالإضافة إلى هذا فإن لمؤسسات التعليم العالي أهداف اجتماعية من شأنها أن تساهم في استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية، وتتمثل هذه الأهداف الاجتماعية فيما يلي:³

❖ تزويد المجتمع بحاجات من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغيير وتطوير المهن وخاصة المهن الفنية والمهنية؛

❖ تدريب الدارسين على ممارسة الأنشطة الاجتماعية والأعمال التطوعية، ونشر الوعي الصحي وحماية البيئة وغيرها؛

❖ تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة؛

❖ ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة؛

❖ الربط بين نوعية الأبحاث العلمية الميدانية ومشاكل المجتمع المحلي؛

❖ تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع؛

¹ - سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

² - Sanjaya Mishra, quality assurance in higher education: an introduction, National Assessment and Accreditation council (NAAC), Bangalore, India, 2007, p 6.

³ - أحمد البستان، واقع إدارة خدمة المجتمع والبيئة في مؤسسات التعليم العالي العربية، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، جامعة زايد، الإمارات العربية المتحدة، يومي 7-8 ديسمبر 2011، ص

❖ إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة؛

❖ العمل على الاستفادة من أوقات الفراغ وإشباع الهويات وتنظيم مسابقات متنوعة.

3. التعليم: إن التعليم يعنى بإعداد القيادات الفكرية والعلمية والأدبية، والفنية والمهنية، بمختلف مستوياته، ولجميع مؤسسات المجتمع وقطاعاته ومرافقه، حيث يتم إعداد العلماء والتكنولوجيين والمهندسين والأطباء والمعلمين والإداريين والعاملين المؤهلين للعمل في مجالات الزراعة والصناعة والإدارة، والذين لا غنى لأي مجتمع عن توفيرهم من أجل إحداث تغيير شامل وعميق، على طريق بناء المجتمع وتقدمه.¹

4. القيادات الفكرية: حيث أن الجامعة التي يعيش بين جنباتها فئات المجتمع التي تمتلك التأهيل العالي، بالإضافة إلى الخبرة في شتى أنواع العلوم، والمعارف، وهي المرجع العلمي، والفكري لمؤسسات المجتمع كافة، وهي تملك وظيفة التقييم المستمر لواقع المجتمع، كما تشمل تقديم الأفكار والنظريات في مختلف مجالات الآداب والعلوم والفنون والسياسة والاقتصاد وغيرها.²

5. استشراف المستقبل: يتوجب على الجامعات إجراء الدراسات والأبحاث لتغطية المستجدات والتنبؤات المستقبلية، ولا سيما في ظل الظروف الراهنة فيما يتعلق بقضايا التلوث البيئي واستنزاف الموارد الطبيعية فضلا عن التصحر والأزمات الاقتصادية والسياسية التي تواجه المنطقة.³

6. التدريب والتعليم المستمر: يشكل التعليم والتدريب المستمر استثمارا ناجحا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخلق فرص عمل جديدة، فالشهادة الجامعية لم تعد تكفي وحدها لتأهيل الخريج لمسرح الحياة المعاصرة، لذا أصبح التدريب الآن لا يقل أهمية عن التعليم بل قد يزيد، لأنه هو الذي ينقل المتدرب إلى أرض الواقع، ويزوده بالكفاءات اللازمة المطلوبة لعصر مختلف ومتغير باستمرار، لا سيما تغير احتياجات ومتطلبات الأفراد والسوق ومؤسسات الأعمال، وسقف توقعاتهم ومستوى رضاهم. وظهرت أهمية التعليم المستمر نتيجة تسارع التقدم العلمي، والمستجدات والمتغيرات في ميدان التخصصات المختلفة، مما يخلق فجوة بين الخريجين القدامى والجدد، الأمر الذي يستدعي إقامة عملية تحديد للخريجين القدامى وتحديث معلوماتهم، وذلك بإقامة دورات قصيرة أو طويلة تستهدف إعادة التأهيل ومواكبة التطورات العلمية المستجدة.⁴

¹ - غالب الفريجات، مرجع سبق ذكره، ص 43- 44.

² - المرجع نفسه، ص 45.

³ - هالة صلاح الحديشي، دور الجامعات في حماية التراث الثقافي غير المادي، بحث مقدم للمؤتمر العربي الثالث حول « الجامعات العربية، التحديات والآفاق » دراسات في إصلاح الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 375.

⁴ - سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

فمؤسسات التعليم العالي لها دور كبير في مساعدة الأفراد على التكيف مع الحياة بعقلانية وكفاءة، ولها دور مهم في تشكيل المجتمع وتنمية الشخصية في الحياة المهنية، كما أن الجامعة تعد الركيزة الأساسية للتعليم العالي، حيث تقوم بتنمية الموارد البشرية وبناء قدرات الأفراد المعرفية والثقافية والمهاراتية في كل التخصصات، بهدف تحسين جودة الأداء.

وفي تقرير اللجنة الدولية لليونسكو حول التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين المعنون بـ " التعليم: الكنز بداخلك " تم تحديد الوظائف الخاصة بالتعليم العالي والمتمثلة في:¹

- 1- تحضير الطلبة للبحث والتعليم؛
 - 2- توفير محاضرات تدريبية متخصصة بشكل عالي مكيفة مع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للحياة؛
 - 3- الاستجابة لمختلف مراحل التعليم بالمعنى الواسع؛
 - 4- ترقية التعاون الدولي من خلال عوامة البحث والتكنولوجيا، وحرية تنقل الأشخاص والأفكار العلمية.
- ومن أجل نجاح مؤسسات التعليم العالي في القيام بوظائفها يجب:²
- السعي بطريقة جدية في البحث عن المعرفة وتفسير المعارف القديمة للوصول إلى المعرفة الجديدة والابتكارات ومواجهة التحديات؛
 - تمكين الأفراد للوصول إلى التفوق في كل مجالات الحياة؛
 - تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليص الفوارق في الذهنيات عن طريق نشر التعليم؛
 - الوثوق في الأساتذة والطلبة وفي المجتمع ككل، وهذا ما يسمح بتطوير قيم وتصرفات الأفراد من أجل الوصول إلى حياة أفضل؛
 - تفادي غلق الجامعات في وجه المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى توسيع المعارف وتطبيقها في حل المشاكل بصفة عامة.

إن مؤسسات التعليم العالي تقوم بوظائف متعددة وهي وظائف متكاملة ومتراطة، فالتعليم يعني بإعداد القيادات الفكرية والقوى البشرية المؤهلة والمدرّبة ونشر المعرفة وتحقيق العدالة الاجتماعية والبحث العلمي يسهم في تنمية المعرفة والمساهمة في إنتاجها وتطويرها، وإيجاد الحلول المناسبة للتحديات التي يواجهها المجتمع بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية عن طريق تقليص الهوة بين الفئات الاجتماعية، فمؤسسات

¹ - Sanjaya Mishra, Op Cit, p 7.

² - Murad Ali, Rajesh Kumar Shastri , Implementation of Total Quality Management in Higher Education, Asian Journal of Business Management, Maxwell Scientific Organization, India, February 2010, p10.

التعليم العالي تعمل جاهدة على الاستجابة لمتطلبات العصر، وللمتغيرات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية.

انطلاقاً مما سبق، يمكن أن ندرك أهمية الجامعة في خدمة المجتمعات، حيث لا يمكن لأي مجتمع أن يتقدم أو يزدهر إلا بالعناية والاهتمام بمؤسسات التعليم العالي، وجعل البحث العلمي من أولويات قادة الدول لتحقيق أهداف المجتمع.

ثانياً: خصائص مؤسسات التعليم العالي

هناك سمات أساسية لمؤسسات التعليم العالي منها:¹

❖ يعد محور نشاط مؤسسات التعليم العالي بأنه ذات سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية مضمونها التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب قيادة إبداعية؛

❖ تعد مؤسسات التعليم العالي الحلقة المجتمعة الأكثر ارتباطاً مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها؛

❖ تعد الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل بيئتها، إذ تمدها بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها؛

❖ الاستثمار فيها استثمار طويل الأجل لا تظهر نتائجه في المدى القصير؛

❖ تتسم سلوكيات العاملين فيها بأخلاقيات عمل مختلفة عن تلك السائدة في مؤسسات إنتاجية أو خدمية؛

❖ يعد الإنتاج المباشر لمؤسسات التعليم العالي فكر ومعارف ومهارات خاضعا لأصول مختلفة في تسويقه عند المقارنة مع مؤسسات أخرى؛

❖ حساسية اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي وخاصة في المهام الأكاديمية ومضمون هذه الحساسية الحاجة إلى قدر واسع من الاجتماع والمشاركة في اتخاذ القرارات؛

❖ تظهر معالم التنظيمات غير الرسمية في مؤسسات التعليم العالي ومكوناتها، الأمر الذي يتطلب التعامل بمهارة قيادية تتمكن من استيعاب تأثيراتها والحد من ضغوطها غير الايجابية بقدر تعلق الأمر بأهداف المؤسسة ذاتها.

فبالإضافة إلى هذه الخصائص المذكورة يضيف بسمان فيصل محجوب الخصائص التالية:²

¹- علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، بحوث ودراسات علمية محكمة، ط 1، دار الحامد، عمان، 2014، ص 135-136.

²- بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكلية العلوم الإدارية والتجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25-26.

- ❖ تظم مؤسسات التعليم العالي كما نوعياً من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات لغيرها والتي سيتم عرضها في الغالب بمرونة متدنية قياساً بمرونة الطلب المرتفعة عليها؛
- ❖ لا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام مؤسسات التعليم العالي خاصة إذا ما كان تمويلها حكومياً، أو من جهات لا تهدف إلى الربح؛
- ❖ يعد الإنفاق عالياً في المراحل الأساسية لها؛
- ❖ ترتبط مؤسسات التعليم العالي بنظيراتها من مؤسسات التعليم العالي الأخرى بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون، ولا تخلو أحياناً من المنافسة سواء كانت وطنية أو أجنبية؛
- ❖ وجود مسارين للسلطة في ممارسات مهام الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، أحدهما يرتبط بالهرمية الأكاديمية والآخر يرتبط بالهرمية التنظيمية لذا فإن الخريطة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي تظهر بعض التداخل عند التكامل أو الافتراق الكلي في مسارات السلطة عند التقاطع، مع سيادة واضحة للهرمية الأكاديمية خاصة في قمة الهرم التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي ومكوناتها الأساسية ممثلة بالكلية والقسم العلمي والمركز البحثي.
- إن هذه السمات والخصائص التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الخدمية، تسمح بتشكيل ثقافة تنظيمية داخل هذه المؤسسات تختلف عن الثقافة التنظيمية التي يحملها باقي أفراد المنظمات الأخرى، وهذا ما سيأتي الحديث عنه في الفصل الثالث.

المطلب الخامس: أسس وتحديات التعليم العالي

إن المجتمع المتعلم يعد من أبرز المعايير التي تشير إلى عصرية الدولة، وإذا أردنا بناء دولة عصرية فلا بد من بناء مجتمع متعلم لهذه الدولة وهذا يحتم مراجعة النظام التعليمي في كل مستوياته على ضوء تجارب التحديث ومفاهيمها.

وبالنسبة للتعليم العالي فإن تعليم المجتمع يتطلب نظرة عميقة للأسلوب الذي يحققه ودوافع هذا التغيير، والخطأ الذي يقع فيه المصلحون الاجتماعيون دائماً في هذا المجتمع هو أن يبدؤوا دعوة التغيير من خارج هذه الفئة المثقفة والمتعلمة.

هذا بالإضافة على أن دعوة التحديث كانت تأخذ شكل الوعظ أو التوجيه أو التوعية، وليس هناك أمل في تحقيق التغيير إلا بانثاقه ذاتياً بواسطة هذا النوع من التعليم.

إن المحرك الأساسي لتعليم المجتمع ليس مجرد تعليم أو تثقيف بالمعنى العام وإنما هو تغيير اجتماعي جوهري وجذري يحقق التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية على أساس عقلانية العصر بحيث تحدث تغييرات هائلة في حياة الفرد وعلاقته بالمجتمع الذي يعيش فيه.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا تمكن المنهج العلمي من حياتنا الاجتماعية وفكرنا وفقا له وسلكنا وحللنا مشاكلنا وواجهنا مواقف الحياة بأدواته وأساليبه.¹

إن التحديث العلمي التربوي ونجاحه في المرحلة الجامعية يعتمد على خمس أسس هامة هي:²

- 1- وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر؛
- 2- قيادة عصرية ذات نظرة اجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الاجتماعية الشاملة؛
- 3- أسس وأبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم هذه الثورة؛
- 4- الانفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية وإجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير عمل وأساليب العمل التربوي في الجامعة؛
- 5- التغيرات البيئية الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والاقتصادية وانعكاس ذلك على العملية التربوية؛

وعندما نضع التعليم العالي في نصب أعيننا وهو يدخل التحديث والتطور والتغيير فإنه لا يجب أن يغيب عن أبصارنا أن هناك جملة من التحديات تواجهه من أهمها:³

❖ التوسع في التعليم العالي لمواجهة الطلب المتزايد، حيث تضاعف عدد الطلبة المقبولين في التعليم العالي بين بداية 1970م وعام 1990م حيث تقدر هذه الزيادة من 28 مليون إلى 69 مليون، ووصل إلى 122 مليون عام 2002م، وفي عام 2004م وصل عدد الملتحقين بالتعليم العالي على مستوى العالم 132 مليون طالب و طالبة، وغالبية هؤلاء الطلبة موجود في شرق آسيا والباسيفيك وشمال أمريكا وغرب أوروبا.⁴

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 32 - 33.

² - المرجع نفسه، ص 34.

³ - سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁴ - المرجع نفسه، ص 35.

وطبقا لبعض التوقعات أشارت المديرية العامة لليونسكو (Irina Bokova) إلى توقعات بازدياد الطلب العالمي على مجال التعليم العالي ليصل من أقل من 100 مليون طالب في عام 2000 إلى أكثر من 250 مليون طالب بحلول سنة 2025 م، كما أضافت بكوفة أن هناك مؤسسات تعليمية أصبحت تقدم خدمات جديدة، وتقنيات عالية تعزز من التحاق الطلاب بالجامعات، و يتم فيها استحداث برامج دراسية جديدة.¹

ويلاحظ أن معدل نمو الالتحاق قد زاد بخطوات متسارعة عالميا، إذا ارتفع من 4 % سنويا خلال بداية السبعينات إلى 5 % سنويا مع نهاية السبعينات و 7 % سنويا منذ عام 1999م، وفي الدول العربية بلغ معدل النمو السنوي 8 % من عام 1991م وحتى عام 2004م، وتشكل جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية والجزائر نصف عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي من بين الدول العربية الأخرى.²

❖ تطوير جودة ونوعية مخرجات مؤسسات التعليم العالي؛

❖ مواءمة مخرجات التعليم العالي مع قطاعات العمل وتنوع وسرعة تغير متطلبات سوق العمل؛

❖ التغيير المستمر في تصميم البرامج والتخصصات، وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع؛

❖ تقليص الاتجاه المتزايد نحو الاختصاصات الإنسانية والأدبية؛

❖ مواجهة التحديات المتعلقة بالعمولة، وخصوصا ما يتعلق بتحرير خدمات التعليم العالي؛

❖ زيادة تكلفة تمويل التعليم العالي؛

❖ تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي؛

وهناك من يرى أن أهم تحدي يواجه مؤسسات التعليم العالي في ظل العمولة يتمثل في تزويد الشباب بالمهارات التي يتطلبها سوق العمل، وتحسين فرص الحصول على خدمات ذات جودة عالية.³

هذا فيما يخص بعض التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي؛ أما فيما يخص

التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي العربية فيمكن ذكر أهمها فيما يلي:⁴

¹ - جين مارشال، مناظرات اليونسكو حول استخدام التصنيفات، مجلة الراصد الدولي، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد الثامن، أوت 2011، ص 26.

² - سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ - حاجي العلي، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع و الأفق: دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل م د، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية، العدد 10، جوان 2013، ص 34.

⁴ - خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، 2008، ص 5.

- ❖ عدم قدرة هذه المؤسسات على استيعاب الأعداد المتزايد من الطلبة الراغبين في الالتحاق بهذه المؤسسة نتيجة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي؛
 - ❖ البطالة المتزايدة في أعداد الخريجين حيث بدأت تتراكم في العديد من الأقطار العربية وعدم مطابقة المخرجات مع احتياجات سوق العمل وخطط التنمية؛
 - ❖ اتسام التعليم العالي في الوطن العربي بصفة عامة بالتقليدية والتقليد، إذ أن وظيفته كانت تنحصر بتقديم المعرفة والتركيز على التخصصات في الأقسام النظرية وتدني مستوى البحث العلمي وعدم توافر الدعم الكافي؛
 - ❖ عدم توافر أو النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في كثير من التخصصات؛
 - ❖ عدم ملاءمة أو ضعف مدخلات التعليم العالي من طلبة الثانوية من حيث طرق التدريس والتفكير التحليلي النقدي؛
 - ❖ تطابق محتوى البرامج الدراسية المطروحة في معظم الجامعات، إذ لوحظ وجود بعض التغييرات في السنوات الأخيرة إلا أنها لا تنبع من حاجات المجتمع ولم تواكب المتغيرات التكنولوجية والمعرفية.
- بالإضافة إلى هذه التحديات هناك تحديات أخرى تتمثل في ما يلي:¹
- ❖ استيعاب التطورات العلمية والاستخدام الجاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي، وما يفرضه ذلك من ضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتحقيق التنمية المهنية للعاملين في هذه المؤسسات؛
 - ❖ تحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط التعليم العالي وإدارته وتمويله: فالاعتماد على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم العالي مع محدودية المصادر الأخرى المساندة له يعد أحد التحديات التي يجب التصدي لها من خلال ترشيد الإنفاق والدخول في شركات مجتمعية ودعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية؛
 - ❖ ضرورة القيام بالدور البحثي للجامعة: تمثل منظومة إنتاج البحوث العلمية التحدي الأكبر بالنسبة للجامعات العربية نتيجة ضعف التمويل، كما أن هناك تحديات فرعية في هذا الجانب تتضمن إنشاء مراكز البحوث، واختيار القيادة الفاعلة للفرق البحثية، وإعداد الموازنات الدقيقة الخاصة بالبحث العلمي، والاهتمام بالبحوث التطبيقية التي ترتبط بقضايا المجتمع واحتياجات مؤسساته؛

¹ -عادل عبد الفتاح سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

❖ مواكبة البرامج الدراسية بمؤسسات التعليم العالي للتطورات العلمية: يشتمل هذا البعد على تحديات تتضمن إعادة النظر في البرامج والمقررات الدراسية وتطويرها وفق رؤية المؤسسة ورسالتها، والاستناد إلى المستجدات العلمية؛

❖ تطوير النظم والتشريعات الجامعية: يشير هذا البعد إلى الحاجة الماسة إلى تشريعات تؤكد استقلالية مؤسسة التعليم العالي، و إعطائها المرونة الإدارية والمالية التي تضمن مواكبتها للتغيرات المتسارعة؛

❖ تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس: ويمثل أحد التحديات الأساسية التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي، نظرا لضرورة العمل على توفير الأعداد الكافية من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين علميا وتربويا ومهنيًا، وإدارة برامج تطويرية تستهدف تطوير مهارات عضو هيئة التدريس وقدراته في مختلف أدواره العلمية سواء كانت تدريسية أم بحثية أم إدارية؛

❖ تطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي: فما زالت هذه المؤسسات في معظم الدول العربية تعاني من مشكلات إدارية متعددة، ومنها ضعف معدلات المشاركة في صنع القرار، الإلمام الكافي لدى القائمين على إدارة هذه المؤسسات بأسس التخطيط والتنظيم والإشراف والتقييم وغيره من عمليات الإدارة، وعدم وضوح الأهداف الإدارية وترتيبها حسب أهميتها، وصعوبة تقويم الأداء الإداري لهذه المؤسسات؛

❖ هجرة العقول أو نزيفها تحد آخر يكشف عن عمق الأزمة في قطاع التعليم العالي في الوطن العربي، ودوره في التنمية، فقد بينت دراسة للبنك الدولي في عام 2012 م وجود ملايين المهاجرين من العرب من الشباب والكبار لبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معظمهم من المغرب 1,5 مليون، والجزائر 1,3 مليون وتونس 40 ألف ولبنان والعراق ومصر 300 ألف، ومعظم هؤلاء من التعليم العالي، حيث تبلغ نسبتهم 35%¹.

وفي ضوء هذه التحديات رسمت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الخطوط العامة لمنطلقاتها في وضع المشروعات والبرامج الهادفة لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي، ولعل من أبرز هذه المنطلقات ما يلي:²

❖ يعد التعليم العالي من أهم مجالات التعاون العربي في ميدان التعليم، وهناك حاجة ماسة إلى تعزيز هذا التعاون؛

¹ - منى شكري، التعليم العالي في الوطن العربي: أزمة ترتقب حلول، مجلة ذوات، واقع التعليم العلي في الوطن العربي، مؤسسة مؤمنون بلا حدود، العدد 10، 2015، ص 10.

² - عادل عبد الفتاح سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 9 - 10.

❖ لا بد من وضع نظام جودة نوعية لمؤسسات التعليم العالي الجديدة، وتطبيقه بدقة بحيث لا تضاف مؤسسات جديدة إلا إذا كانت تساعد على تحسين جوهرى في المستوى العام للنوعية، خاصة من خلال تنافس مؤسسات التعليم العالي الجديدة والقديمة؛

❖ أهمية تحديد المرتكزات النظرية والتصورات العملية لزيادة التمويل الحكومي والمجتمعي للتعليم العالي، والعمل على رفع كفاءة استغلال موارد مؤسسات التعليم العالي في تعظيم العائد المعرفي والمجتمعي، من خلال تقنين المحاسبة الجادة لمؤسسات التعليم العالي خاصة فيما يتعلق بالمال العام، وإقامة نظم اعتماد جديدة لبرنامج التعليم العالي وتطبيقها بصرامة لضمان النوعية في جميع مؤسسات التعليم العالي؛

❖ التشجيع على إقامة نسق للتعليم العالي المتنوع المرن المواكب لاحتياجات التنمية، يستهدف إعداد أفراد قابلين للتعليم الذاتي والمستمر، وقادرين عليه، ولهذا ينبغي أن يكتسب التعليم العالي مقومين أساسيين هما التنوع والمرونة خاصة في الاستجابة لمقتضيات التغيير السريعة محليا وعالميا.

المطلب السادس: الاتجاهات الحالية للتعليم العالي في العالم

يعرف التعليم العالي في الوقت الحالي مجموعة من التوجهات، أصبحت تشكل مظاهر تشترك فيها معظم أنظمة هذا القطاع في العالم.

1- تنوع التعليم:

إن تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي خاصة في الدول النامية أدى إلى تزايد الحاجة إلى تنوع مؤسساته وتكييف برامجها لتتماشى مع تنوع احتياجات الطلبة واحتياجات سوق العمل، وقد انعكس تنوع التعليم العالي في بروز التعليم العالي غير الجامعي وأنماط جديدة غير تقليدية من التعليم مثل التدريب المتطور وتحديث المعلومات من خلال التعليم المستمر والتعليم عن بعد، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بضمان جودة هذه الأنماط الجديدة من التعليم والمؤسسات التي تعني بها والبرامج التي تقدمها، حيث أثبتت الطرق القديمة عدم مساهمتها لهذا التطور حيث زاد الإقبال على التعليم العالي بالشكل الذي أصبح ظاهرة جماهيرية بعدما كان مقتصرًا على البحث فقط.¹

¹ - زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 04-05 أبريل 2012، ص 808.

2- الطلب المتزايد:

يشير (جوب غودار) المستشار في شؤون التعليم العالي إلى أنه من المتوقع أن يزداد عدد الطلاب المسجلين في مؤسسات التعليم العالي في كل أنحاء العالم إلى أكثر من الضعف ليصل إلى 262 مليون طالب وطالبة بحلول عام 2025 م، ومن اللافت أن جل هذا النمو ستركز بحسب التوقعات في البلدان النامية، مع استحواذ الصين والهند وحدها على أكثر من نصف هذه الزيادة، كما يتوقع لعدد الطلاب الذين يسعون في الدراسة في الخارج أن يرتفع إلى ثمانية ملايين نسمة أي تقريبا ثلاثة أضعاف ما هو عليه اليوم.

وأشار غودار أن هذه الزيادة تغذيها باستمرار أعداد كبيرة من الشباب الذين يدخلون سن ذروة التعليم، مع ارتفاع حاد في معدلات المشاركة، خاصة في سنوات التعليم غير الإلزامي.

ويتنبأ غودار ألا تكون البلدان النامية التي تعاني من ارتفاع كبير في الطلب على التعليم العالي قادرة على توفير أماكن كافية تلبي حاجات الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، الأمر الذي سيحتم على ثمانية ملايين طالب وطالبة بحلول 2025 م السفر إلى بلدان أخرى للدراسة، وهو عدد يقترب من ثلاث أضعاف العدد الحالي. ومن المتوقع أن يتجاوز متوسط النمو السنوي في الطلب على التعليم العالي الدولي في الفترة الواقعة بين 2005 م و2025 م إلى 3% في كل من إفريقيا والشرق الأوسط وآسيا وأمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية.¹

3- تضاعف بطالة خريجي الجامعات:

تعد ظاهرة انتشار البطالة بين خريجي الجامعات وفق الكثير من الخبراء مشكلا على المستوى الدولي، خاصة في ظل التزايد الكبير في الطلب على التعليم العالي، فقد جاء في تقرير منظمة اليونسكو أن الانتقال إلى الحياة المهنية لخريجي التعليم العالي أصبح عملية تأخذ وقتا طويلا في كثير من الدول ما يهدد هؤلاء بالبطالة.²

4- صعوبات التمويل: أمام التزايد المستمر في عدد الطلبة وتوسع أنظمة التعليم العالي أصبحت الحكومات تواجه صعوبات في تمويل مؤسسات هذا القطاع وتلبية احتياجاته، حيث يؤكد عدد من الخبراء أن صعوبات التمويل التي تعرفها أنظمة التعليم العالي في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مثلا، ما هي إلا نتيجة التوسع الكبير لهذه الأنظمة.³

¹ - وائل معلا، قضايا معاصرة في التعليم العالي، الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، 2014، ص 90.

² - سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، العدد 18، مارس 2015، ص 210.

³ - المرجع نفسه، ص 210.

5- عولمة التعليم العالي:

أصبحت العولمة ظاهرة تمس جميع جوانب حياتنا بما فيها التعليم وساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التسريع من وتيرة العولمة في شكل تبادلات تجارية وحركة رؤوس الأموال وتنقل الأشخاص، ولقد كان لهذا التطور أثر واضح على التعليم العالي، بحيث تنامت الاتفاقيات البيئية والدولية من أجل تمكين المقارناتية للأنظمة الوطنية للتعليم العالي. لا بد من الإشارة إلى أن التبادل الثقافي والدراسة في جامعة أجنبية كان ظاهرة معروفة حتى قبل العولمة لكنها نمت وتطورت مع العولمة، وتتجلى مظاهر العولمة في التعليم العالي من خلال بروز أشكال حديثة للتعليم كالتعليم العابر للدول أو العابر للحدود ما فسح المجال لأنماط جديدة من الشركات كالتوأمة وأقسام تنفيذ المشاريع والإسهام في مشاريع تعليمية أو بحثية مشتركة على النطاق الوطني أو الدولي، كما ظهرت أنماط جديدة من أساليب التعليم كالتعليم عن بعد وصولاً إلى ما أطلق عليه سوق التعليم العالي بلا حدود، وأضحى التعليم سلعة (خدمة) يتم تداولها وفق الاتفاقيات الدولية مثل إدراجها ضمن اتفاقيات تجارة الخدمات (GATS) ومن مخلفات العولمة ظاهرة التكامل الجهوي وأحسن دليل على ذلك نظام التعليم الموحد لأوروبا (ل م د).

إن ما ساهم في هذا التدويل هو وجود طلب (كمي ونوعي) هائل على المستوى العالمي (خاصة من طرف طلاب الدول النامية) ما شجع على عروض التكوين كاستثمارات مربحة، كما تجدر الإشارة إلى تعدد أشكال التعليم العالي المعولم والخاص والذي مهد الطريق إلى بروز سوق معتبر للخبرات وخدمات ضمان الجودة والتأهيل.¹

6- الضرورة الملحة لضمان الجودة والنوعية:

أمام التحديات المتنوعة التي بات يشهدها التعليم العالي على غرار استيعاب الطلب المتزايد عليه تبرز أهمية ضمان جودة ونوعية التكوين والبحث ومختلف الأنشطة التي تقدمها.

ففي ضوء التغيرات والتطورات التي شهدها القطاع الاقتصادي ومتطلباته المتجددة والمتزايدة فيما يتعلق بالوظائف والمؤهلات التي يحتاجها للقيام بأدواره من ناحية، ومسايرة التقدم التكنولوجي وتطور وسائل الإنتاج من ناحية أخرى أصبحت أنظمة القطاع أمام ضرورة ضمان تكوين جودة و نوعية يؤهل خريجها للاندماج في سوق العمل.²

¹ - زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سبق ذكره، ص 803.

² - سمير بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 210-211.

المبحث الثاني: جودة الخدمة التعليمية

كغيرها من المؤسسات الاقتصادية ونتيجة لزيادة المنافسة أصبحت المؤسسات الخدمية ومنها مؤسسات التعليم العالي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق الجودة في خدماتها نتيجة للتحديات التي تواجهها في العصر الحالي، وعلى الرغم من أن الجودة كان لها منطلق إنتاجي إلى أنها نتيجة للنجاح الذي حققته في هذا القطاع انتقلت إلى قطاع الخدمات، وقد تزايد الاهتمام بها بشكل كبير في هذا القطاع نتيجة للتقدم الفني والتكنولوجي في شتى مجالات الحياة، فقد أصبحت جودة الخدمة مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع تغيرات العصر الذي زادت فيه حدة المنافسة بين هذه المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

تعتبر الخدمات عن الأنشطة غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك، والتي تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي المنتجات.

أولاً: تعريف الخدمة

هناك العديد من التعاريف المقدمة للخدمة والتي تناوّلها العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال فمن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف الخدمة على أنها "نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وعادية، وليس ضرورياً أن تنطوي على تفاعل بين العميل من جهة وبين بعض أو كل عناصر عملية تقديم الخدمة من أفراد وموارد مادية وبيع ونظم ويتم تقديمها لبعض المشاكل التي يواجهها العميل"¹ أي أن الخدمة وفق هذا التعريف تمثل نشاط أو مجموعة من الأنشطة غير الملموسة، حيث أنه ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل مباشر بين مقدم الخدمة والعميل المهدف منها إشباع رغبات العميل.

فهذا التعريف لا يختلف في مضمونه عن التعريف الذي قدمه « Turban » للخدمة والذي يعرفها على أنها "سلسلة من الفعاليات والأنشطة المصممة والتي تعزز مستوى الرضا للمستفيد، وأن هذه الخدمات تقدم من طرف المجهز والذي قد يتمثل بالأفراد أو عن طريق الأجهزة والتي من خلالها يحصل المستهلك على الخدمة".²

¹ - محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 13.

² - محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 23.

كما عرفت الخدمات على أنها "أوجه نشاط غير ملموس تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال، ولا يجب أن تقتزن الخدمات ببيع منتجات أخرى".¹ فالخدمات هي منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة، تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتساهم في توفير جزء كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية، كما تحقق نوعا من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع.

وفي تعريف آخر لهاني حامد الضمور يرى أن الخدمات هي "نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساسا غير ملموس وعند عملية الاستفادة منها ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية".² فهذا التعريف لا يختلف كثيرا عن التعريف الذي قدمه (Dubois et Kotler) حيث عرفا الخدمة على أنها "نشاط أو أداء يخضع للتبادل اللاملموس، ولا ينتج عنه تحويل الملكية، ويمكن أن تكون مرتبطة بمنتج مادي أو غير مرتبطة به".³

فالخدمات ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو تذوقه أو لمسه ولا ينجم عنها تملك شيء ما. ويرى (Jean Pierre) ومن معه أن الخدمات هي علاقة مؤقتة يمر بها الزبون أثناء تعامله مع الموظفين في المؤسسة أو معداتها التقنية.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة على أنها "نشاط أو عمل غير ملموس يقدمه طرف لطرف آخر، مقابل مبلغ مالي معين، دون أن ينتج عنه تملك أي شيء"

وما يمكن ذكره في هذا الصدد أنه من الصعب تقديم تعريف للخدمات وهذا راجع إلى:⁵

- ❖ طبيعة الخدمة التي تجعل من الصعب وصفها ولذلك عادة ما تستخدم كلمة منتج للدلالة على الخدمة؛
- ❖ عدم اقتصار كلمة خدمة على نشاط معين، فقد تشمل البريد، النقل، الفنادق، التعليم... الخ.

¹ - علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 42.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 21.

³ - Philip Kotler, Bernard Dubois, marketing management, 9^{ème} édition, publi - union éditions, Paris, 1997, p 454.

⁴ - Jean Pierre, lozato Giotart, Michel Balfet, Management du Tourisme, 2^{ème} édition, Pearson Education, France, 2007, p 65.

⁵ - بوعشة مبارك، الشامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 6.

ثانياً: خصائص الخدمات

تفرد الخدمات بالمقارنة مع السلع بعدد من الخصائص والسمات المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:¹

❖ اللاملموسية: إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي، أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك، ويترتب على هذه الخاصية العديد من النتائج أهمها:²

- ✓ أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة؛
- ✓ استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو عليه الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله؛
- ✓ يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماصرة، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك، لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو ما لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة فنقل الملكية ينصب على أشياء ملموسة فقط؛
- ✓ يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها الدنيا، وتخزينها فترة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار في الارتفاع في حين أن المضاربة في السلع هو أسلوب شائع؛
- ✓ عدم ملموسية الخدمات يؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية، وهذا يترتب عليه فقدان مؤسسة الخدمة لقدراتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي أن المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من أماكن فيضها حيث الحاجة إليها إلى أماكن الشح حيث يشتد الطلب عليها.

❖ التلازمية: وهي عبارة عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، وتشير خاصية التلازمية في هذه الحالة إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستفيد فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها، وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة حيث يتم إنتاج الخدمة وتسويقها في آن واحد؛

❖ عدم التماثل أو التجانس: تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلف اعتماداً على

¹ - فريد كورتل، درمان سليمان صادق، نجاة العمري، تسويق الخدمات الصحية، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012، ص 73-79.

² - بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 46،47.

ظروف معينة، وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا، والواقع أن خاصية عدم التجانس في تقديم الخدمة تجعل من غير الممكن لمزودها تنميط خدماتهم؛

❖ الزوالية: وتعني تعرض الخدمات للزوال والهلاك عند استخدامها إضافة إلى عدم إمكانية تخزينها، لذا فإن مؤسسات الخدمة تمني بخسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة من الخدمة أو فقدانها لأي سبب كان؛

❖ الملكية: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له الحق فقط باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف محمود جاسم الصمديعي الخصائص التالية:¹

- ❖ تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها: إن ما يميز الخدمات هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليها وذلك لكونها فعل أو نشاط يقدم من طرف لآخر في لحظة التقاء الطرفين أو وقوع الطلب عليها سواء إن كان بشكل مباشر أو غير مباشر؛
 - ❖ تقلب الجودة: إن هذه الخاصية تعود إلى أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها والمستفيد منها، وتنوع الأجهزة والمعدات التي تساهم في تقديمها؛
 - ❖ صعوبة تنميط الخدمة: لا يمكن تنميط ما يقدم من خدمات من قبل المقدمين لنفس الخدمة أو حتى تنميط خدمة مقدمها نفسه؛
 - ❖ إشراك المستفيد: يقوم المستفيد بدور رئيسي في تسويق وإنتاج الخدمات؛
 - ❖ التنوع: إن الخدمات كثيرة التنوع طالما تعتمد على من يقدمها وعلى مكان وزمان تقديمها؛
 - ❖ الخدمات لا تحتاج إلى الاستخدام الكثيف لقنوات التوزيع المادية، كما هو الحال في السلع المادية، وهو ما يؤكد على أهمية الاتصال المباشر بين شركات الخدمات وعملائها.²
- هذه بعض الخصائص التي تجعل الخدمات تختلف عن السلع المادية.

المطلب الثاني: أهمية الخدمات

تنبع أهمية الخدمة من طبيعة خصائصها ودورها في الحياة اليومية، فالسعي إلى الإفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الإفادة من السلعة، فقد يتم تأجيل أو تأخير في الإفادة من السلعة، ولكن ذلك قد لا تحسن عواقبه

¹ - محمود جاسم الصمديعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

² - الصالح وليد يوسف، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، ط 1، دار أسامة، عمان، 2011، ص 46.

في الخدمة والتي غالباً ما تقترن بوقت محدد. وتوضح أهمية الخدمات كذلك من خلال ما شهدته من تطور حيث تمت الخدمات خلال السنوات الماضية، وجاء ذلك بسبب التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم مما أدى إلى اهتمام دول العالم بقطاع الخدمات، وجاء هذا الاهتمام نتيجة لما يلي:

1. تنامي نسبة مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي:

إن نسبة مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية بلغت أكثر من 53% في سنة 1996م لترتفع هذه النسبة إلى 71% سنة 2007م، أما في المملكة المتحدة فقد ارتفعت حصة الخدمات من 48,5% عام 2003م إلى 53,2% عام 2004م¹. كما أن نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي تفوق 50% في سنة 1989م لكثير من البلدان مثل استراليا (64,8%) فرنسا (64,3%) اليابان (56,8%) مصر (56%)... الخ، وهذا يشير بلا شك لأهمية هذا القطاع ودوره في الاقتصاد والتنمية الاقتصادية للبلدان.²

2. تنامي نسبة القوى العاملة في قطاع الخدمات: تزايد عدد الأفراد الذين تم تعيينهم في قطاع الخدمات لتتجاوز أعداد المستخدمين في أي قطاع آخر من أسواق الاقتصاد، هذا فضلاً عن استمرار تزايد النمو في الوظائف والأعمال الخدمية أيضاً، فمن بين 15 مليون وظيفة وفرصة عمل تم استحداثها منذ نهاية فترة الركود الاقتصادي الأخير عام 2013م هناك ما يزيد من 58% من هذه الوظائف والأعمال ترتبط بحقول الخدمات ومجالاتها، ومن ناحية أخرى تزايد حجم صرف وإنفاق المستهلك على الخدمات بصورة أسرع وأكبر من الصرف على المنتجات المعمرة والمنتجات غير المعمرة، ففي عام 2010م شكلت الخدمات 44,8% من إجمالي الاستهلاك وبحلول عام 2014م ارتفع هذا المعدل إلى 53,6%، أما في عام 2012م فإن معدل الخدمات يبلغ أكثر بكثير من نصف نفقات وتكاليف الاستهلاك في الولايات المتحدة، وبذلك نستطيع القول بأن الخدمات تسير في طريقها لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة.³

3. زيادة الطلب على الخدمات:

إن أهمية الخدمات يستمد من تزايد الطلب عليها نتيجة العوامل التالية:⁴

❖ ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها؛

¹ - علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، مدخل تطبيقي متكامل، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 270.

² - محمود جاسم الصمديعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

³ - علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق الحديث: مدخل معاصر، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 392-393.

⁴ - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، الرية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 42.

- ❖ ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع، وما يترتب عليه من تزايد درجة الرفاهية لهذه الفئات، ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة؛
- ❖ تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة دفع الكثير من المؤسسات إلى البحث عن شركة متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات.
- ومن المتوقع أن يشهد قطاع الخدمات في العالم العربي نموا متزايدا كما و نوعا لعدة أسباب منها:¹
- ❖ زيادة درجة التعقيد في السلع المادية كالحواسيب والانترنت والاتصالات وأنظمة السلامة، وهي أمثلة لسلع مادية تتطلب خدمات متخصصة، وخاصة أن مثل هذه السلع يتم إستردادها ولا يتم إنتاجها؛
- ❖ زيادة أوقات الفراغ بسبب ظاهرة ازدياد التشغيل الآلي مما يوفر أوقات للراحة، و السياحة والاستحمام.
- وفوق هذا كله أن قطاع الخدمات في العالم العربي يعد أكثر ربحية قياسا إلى السلع والمنتجات، وأقل حاجة لرأس المال.

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

توجد عدة تصنيفات للخدمات وهي كالتالي:

أولا: حسب السوق/الزبون/المستفيد وهي:²

- ❖ خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة، مثل الخدمات السياحية؛
- ❖ خدمات الأعمال: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المالية والمحاسبية.

ثانيا: من حيث الاعتمادية:

- حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات أو اعتمادها على الأفراد، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو من قبل محترفين أو مهنيين.³

ثالثا: الخدمات على أساس مشاركة الزبون: وتتمثل في:

- ❖ خدمات تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة؛

¹ - فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 77.

² - حميد الطائي ومن معه، التسويق الحديث مدخل شامل: دار اليازوري، عمان، 2010، ص 214-215.

³ - محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، ط 1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2009، ص 60.

❖ خدمات لا تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة.

رابعاً: تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وتتمثل في:¹

❖ خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات الطبيب، المحامي... الخ؛

❖ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة؛

❖ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات التسويق عبر الانترنت.

خامساً: حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة وهي:

❖ خدمات مهنية، خدمات غير مهنية.

سادساً: تصنيف الخدمات حسب العملية الموجهة وتتمثل في:²

❖ خدمات معالجة الناس: وهذه الخدمات موجهة للأفراد، وتتطلب حضور المستفيد شخصياً لكي يحصل على الخدمة؛

❖ خدمات معالجة الممتلكات: وهذه الخدمات موجهة إلى ممتلكات المستفيد، وهنا ليس بالضرورة حضور المستفيد؛

❖ خدمات المثير العقلي: وهي خدمات أو نشاطات غير ملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين، وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنياً أثناء تقديم الخدمة، مثل خدمات التعليم والترفيه والإذاعة والتلفزيون... الخ.

❖ خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات غير محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم غير الملموسة، مثل معالجة البيانات و المعلومات والخدمات القانونية.

سابعاً: حسب طبيعتها: تصنف إلى:³

❖ خدمات ضرورية مثل الصحة؛

❖ خدمات كمالية مثل خدمات التسلية والترفيه.

¹ - حميد الطائي ومن معه، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² - زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 2، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 263-264.

³ - المرجع نفسه، ص 264.

المطلب الرابع: مفهوم جودة الخدمة

إن تعريف جودة الخدمة ومراقبتها يختلف كثيرا في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الإنتاجي باعتبار أن الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة، وجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تريد جلب المزيد من الزبائن والأرباح وتحقيق الميزة التنافسية.

أولا: تعريف جودة الخدمة

تتعدد التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة، وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة.

فيعرف (Niveen) جودة الخدمة في أبسط تعاريفها على أنها "إلى أي مدى تلبية الخدمة احتياجات أو توقعات العملاء"¹. فحسب هذا التعريف يرى (Niveen) أن الخدمة تتميز بالجودة كلما تمكنت من تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون بمعنى أن تحقق الخدمة للزبون المنفعة التي يريد الحصول عليها، كما تعرف جودة الخدمة على أنها "القدرة على تحقيق طلبات الزبون بالشكل الذي يتوافق مع توقعاته وتحقق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له"² وهناك من يرى أن الخدمة تكون ذات جودة عندما تتوافق باستمرار مع توقعات العملاء.³ كما عرفت جودة الخدمة أيضا على أنها "نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة والتي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه"⁴. فإذا توافقت مستوى الجودة المتوقعة ومستوى الجودة المدركة كانت الخدمة مرضية، لكن إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة فإن ذلك لن يرضي الزبون، وهناك من عرفها على أنها "مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة، والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون ورغباته"⁵. إن الشيء الملاحظ من خلال كل هذه التعاريف المذكورة أنها تعاريف مقدمة لجودة الخدمة لكن من وجهة نظر المستفيد.

¹ - Niveen El Saghier, Demyana Nathan, service quality dimensions and customers satisfaction of banks in Egypt, proceedings of 20th international business research conference, UAE, Dubai, 4 - 5 April 2013, p 2.

² - هند بوراس، تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع الحكومي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011، ص 4.

³ - Niveen El Saghier, Demyana Nathan, Op Cit, p 2.

⁴ - محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁵ - محمد دهان، قياس الجودة في التعليم عامل أساسي لنجاح مسار إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011، ص 3.

أما جودة الخدمة من منظور مقدمها، فتعرف على أنها "مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة"¹

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن معيار الحكم على جودة الخدمة من طرف المستفيد هو مدى تطابق مستوى الجودة المقدمة للزبون مع ما يطلبه أو يتوقعه، أما من وجهة نظر مقدم الخدمة فمعيار الحكم يتمثل في مدى مطابقة الخدمة المقدمة للزبون مع المعايير الموضوعية مسبقاً.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء، لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معاً، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:²

- ❖ نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فنجد مثلاً أن نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية ما زالت في نمو متزايد؛
- ❖ ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة؛
- ❖ فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء
- ❖ المفهوم الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجاج الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري وقراءات وبحوث، ط 1، دار اليازوري، عمان، 2011، ص 129.

² - كنوش عاشور، قورين حاج قويدر، إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011، ص 5.

المطلب الخامس: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

هناك مجموعة من الخطوات لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة وهي:¹

- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... الخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها، إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار.
- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد احتياجاتهم تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:
 - العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته؛
 - التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور؛
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق... الخ؛
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة، مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة؛
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء؛
- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه: إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات، وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء أو يرضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر، لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء؛

¹ - كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، المرجع السابق، ص 5-6.

• التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة: إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

■ الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم: بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء، واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

✓ الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم؛

✓ تعويضهم عن الخسارة الناجمة على ذلك؛

✓ استبدال السلع المستخدمة في الخدمات؛

✓ تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

■ توفير خدمات ما بعد البيع: بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم خدمات ما بعد البيع بكفاءة عالية لأن ذلك يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة، وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

المطلب السادس: قياس جودة الخدمات

إن وضع المعايير والأبعاد للتأكد من جودة الخدمة المقدمة كما يرى كارلوس ليست كافية، وبالتالي من الضروري وجود مقاييس من أجل عملية مراقبة الجودة وإدارتها بشكل فعال، كما أن عملية القياس طريقة موضوعية لمراقبة جودة الخدمة، وبالتالي فإن المؤسسات الخدمية تحتاج إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ما قد يكون هناك تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلا.¹

ويؤكد قاسم الحياوي بأنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل هناك حاجة ماسة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين

¹ - ناصر أمين أحمد علي، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 51.

أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المماثلة، وفيما يلي مداخل قياس جودة الخدمات:¹

■ قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن

من الظروف الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:

أ- مقياس عدد الشكاوي: تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هام يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا تتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يريدون الحصول عليه. وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

ب- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمة المقدمة، وذلك للكشف عن طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف فيها.

ج- مقياس الفجوة: يقاس مستوى جودة الخدمة بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبون وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.

د- مقياس الأداء الفعلي: يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن.

هـ- مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات والعكس صحيح.

■ قياس الجودة المهنية:

إن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءاً من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقياس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وفي إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

¹ - قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 97 - 107.

❖ **قياس الجودة بدلالة المدخلات:** يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمنظمة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء والقوانين واللوائح المحكمة والأدوات والنظم المساعدة الكافية، فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة والزيون المستفيد لتلقي الخدمة، وإذا توفر للخدمة كل هذا، كانت الخدمة مميزة بدون شك. ورغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة إلا أنها لا تعد كافية بحد ذاتها لضمان الجودة.

❖ **قياس الجودة بدلالة العمليات:** يركز هذا المقياس على جودة المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، وينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة.

❖ **قياس الجودة بدلالة المخرجات:** وهو من المقاييس الذي يتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر إلى النتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق التالية:

- 1- القياس المقارن: وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنة كمية بين المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلا؛
- 2- استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة؛
- 3- استقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

المطلب السابع: جودة الخدمة التعليمية و أبعادها

أولا: تعريف الجودة في التعليم

تعرف جودة التعليم على أنها "ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقع، أو هي الوفاء بمتطلبات العمل التربوي وتوقعات الطلبة"¹. ويرى (دونالد كرامب) في هذا الصدد أن الجودة ليست كلاما يقال ولكن مانفعله، وأن العنصر الرئيسي في تعريفها يكمن في خدمة الطلبة، فالجودة لا تشتق من حجم المنح والميزانيات، ومعدلات أعضاء هيئة التدريس للطلبة، وعدد المجلدات في المكتبة، وروعة الأبنية والمرافق في الجامعة

¹ - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

فحسب بل من الاهتمام بخدمة حاجات العملاء (الطلبة) سواء كانوا من داخلها أو من خارجها في المجتمع المحيط بها.¹

فالجودة في خدمات التعليم العالي: تعني التطور المستمر والأداء الكفؤ لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها محليا وعالميا، كما تعني تحقيق مجموعة من الاتصالات الفعالة بالطلاب بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة.² وتعني جودة التعليم العالي "أيضا مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة من الخدمة".³

ويرى كل من (عبودة والمبروك) أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبيئة التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى المطلوب أو المرغوب فيه.

ويصف البعض الجودة في التعليم بأنها " ما يجعل التعليم متعة وبهجة، حيث أن المؤسسة التعليمية (الجامعة) التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم المللية لحاجاتهم ونموهم".⁴

من خلال ما سبق يمكن تعريف جودة التعليم على أنها " مدى قدرة المنتج التعليمي على تلبية متطلبات ورغبات سوق العمل والمجتمع وكافة الأطراف المستفيدة من الخدمة".

ثانيا: أبعاد الجودة في التعليم العالي

تتباين آراء الباحثين في تحديد الأبعاد الأساسية للجودة، غير أن مؤسسات التعليم العالي بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسب العملية التعليمية أكثر، وما يهتم ويركز عليه الطالب،

¹ - يوسف حجي الطائي، المرجع السابق، ص 33.

² - جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمان بن عبد الله الأختري، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخزعة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارا باك)، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012، ص 45.

³ - صالح محمد عبودة، ناصر مسعود المبروك، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب تجاه جودة التعليم العالي بليبيا: جامعة الفاتح كحالة دراسية، دراسات في إصلاح الجامعات العربية بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والأفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 216.

⁴ - جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمان بن عبد الله الأختري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

وتأخذ به، وتركز عليه، ومن وجهة نظر يوسف حجيم الطائي ومن معه فإن أبعاد الجودة في مؤسسات التعليم العالي تتمثل فيما يلي:¹

1- **الكفاية (الجدارة):** يشير هذا البعد إلى أن الطالب يتجه إلى المنظمات التعليمية التي توفر له خدماته بكفاية وجدارة، حيث تستطيع الجامعة تحقيق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير الهيئة التدريسية التي تمتلك مؤهلات عالية تتيح إعداد الموارد البشرية إعداداً جيداً وتمكن من توفير خريجين على معرفة عالية، وأن تمتلك الهيئة التدريسية مهارات البحث التي تساهم في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصها.

2- **الاعتمادية:** يجب على مؤسسات التعليم أن توفر خدماتها بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات.

3- **المجاملة:** ينبغي أن يسود في المنظمة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للأستاذ والإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته. إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة، يتطلب توفير درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى الأستاذ والإداري للمؤسسة التعليمية، إذ أن هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات بحيث تنعكس هذه السلوكيات في سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية.

4- **الاستجابة:** يركز هذا البعد على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة مؤسسات التعليم العالي ويتطلب هذا من المنظمة التعليمية امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغيير في احتياجات سوق العمل والتغيير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي.

5- **فهم الزبائن:** ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي، وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراساتها من منظور هذا الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضاً، ويمكن فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسة مستمرة للطلبة ولسوق العمل، والاستماع إلى شكاوي الطالب ومشكلاته طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاته ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة جزئية أو كلية، كما يجب التركيز على أداء ومشكلات ومقترحات الخريجين.

6- **الآمان:** يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذا أن الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المؤسسة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الآمان.

¹ - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 53-57.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- 7- **المصداقية:** يعني مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها.
- 8- **إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة:** ينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للجامعة.
- 9- **الاتصالات:** الاتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم إدراك كل ما يتعلق بالطلاب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطلاب إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وحتى تكون عملية الاتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعليم الجامعي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.
- 10- **التجسيد المادي للخدمة:** إن خدمات التعليم الجامعي تتسم بعدم الملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة.
- إن هذه الأبعاد لا تختلف كثيرا عن الأبعاد التي يلخصها (T. SUDHA) في الجدول الموالي مع تحديد معنى كل بعد.

جدول رقم (07): أبعاد جودة الخدمة في التعليم العالي

الأبعاد	المفهوم في التعليم العالي
الاستجابة	استعداد و رغبة الموظفين لمساعدة الطلبة
الموثوقية	توفير التعليم بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة
فهم الزبائن	فهم حاجات الطلبة
المدخل	وجود حد معين من الموظفين من أجل الإرشاد والتوجيه
الكفاية	امتلاك الموظفين للمعرفة العلمية والنظرية ومهارات العرض الأخرى
المعاملة	إثارة ومواقف إيجابية واضحة تجاه الطلبة
الاتصالات	مدى التواصل بين الطلبة والمحاضرين في القسم
المصداقية	درجة الثقة في المؤسسة
الأمان	سرية المعلومات
المادية	كفاية وتوافر التسهيلات المادية والمعدات والمرافق
الأداء	توفر المهارات والمعرفة الأساسية في الخريجين
الكمال	المعرفة التكميلية / المهارات ، واستخدام الحاسوب

Source: T. SUDHA, total quality management in higher education institution, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (6), JUNE 2013, P 127.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد يمكن كذلك الاعتماد على بعض المعايير السابقة الذكر لقياس جودة الخدمة التعليمية والحكم على مدى تحقيقها لمتطلبات المستفيد، ومن ثم يمكن إيجاد السبل الكفيلة لتحسين جودة الخدمة التعليمية إذا كانت لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

المبحث الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

أمام التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي خاصة في هذا العصر الذي يتميز بزيادة حدة المنافسة، أصبح لزاماً على هذه المؤسسات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق متطلبات كافة الأطراف المستفيدة من خدماتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يقوم على أساس مبدأ المشاركة الجماعية، والذي تسعى من خلاله مؤسسات التعليم العالي إلى إعداد الكفاءات البشرية التي يتطلبها سوق العمل خدمة لكل أطراف المجتمع.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لقد وردت تعريفات كثيرة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي وإن اختلفت في صياغتها فهي في مضمونها لا تعد سوى فلسفة إدارية حديثة تسعى من خلالها مؤسسات التعليم العالي إلى النهوض والارتقاء بمستوى أدائها، من أجل تحقيق التميز والريادة من خلال تقديم خدمات ترقى إلى مستوى متطلبات كافة الأطراف المستفيدة من خدماتها عن طريق إتباع أسلوب التحسين المستمر.

ومن بين أهم هذه التعريفات نذكر ما يلي:

هناك من عرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها: "عملية إستراتيجية 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".¹ يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للتحسين المستمر، والذي يعد الاستثمار في المورد البشري أساساً لنجاحه.

¹ - مصطفى عبد الله محمود محمود، عيسى صالحين فرج، مدى تطبيق محاور الجودة الشاملة في الأكاديمية الليبية بعد حصولها على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من وجهة نظر الطلبة، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، مصر، 2012، ص 299 - 300.

كما تعرف على أنها " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع الجامعة، ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بكفاءة الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها"¹. فأسلوب إدارة الجودة الشاملة يشمل كل أنشطة المؤسسة التعليمية ولا يقتصر على بعض منها فقط. ويعد العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل أساس إرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم.

وتعرف أيضا على أنها "فلسفة إدارية لقيادة الجامعات تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب المستفيدين من عمليات التحسين المستمر"². هذا وقد وصف كل من (الترتوري وجويحان) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بأنها: عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر التالية:³

- ❖ التركيز على الطلاب والمستفيدين واحتياجاتهم؛
- ❖ اعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية الجامعة؛
- ❖ التركيز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العالية؛
- ❖ التركيز على الاستمرارية في التحسين؛
- ❖ اعتبار كل فرد من الجامعة أو الكلية مسؤولا عن الجودة؛
- ❖ شمولية العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة وهي: المصادر، المدخلات، والتشغيل، والمخرجات، والاستخدامات والمقارنات الرقابية والبيئة والقيادة.

¹ - محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011، ص 75.

² - بقة الشريف، صحراوي إيمان، الأساليب المستخدمة في تحقيق الجودة الشاملة في أداء المؤسسات الجامعية، المنتدى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011، ص 1.

³ - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 77-78.

فالجودة الشاملة تسعى إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل، لا حصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب إنسانا ذا مواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية.¹

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعني القيام بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات (الأكاديمية والإدارية والمالية) على كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات العملاء عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل، وذلك بخلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ المشاركة الجماعية، وتقويم ملاءمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومدخل إدارة الجودة الشاملة.²

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين"³. فحسب هذا التعريف تتكون مدخلات النظام التعليمي الجامعي من المناهج التدريسية والمستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفون) والإدارة الجامعية والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين، وأما المستفيدون من نظام التعليم فهم مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين.

وهناك من يرى أن المستفيد من خدمات التعليم العالي قد يكون الطالب المتعلم، وقد يكون جهة العمل التي سيلتحق بها هذا الطالب عقب تخرجه، وقد يكون الآباء وأولياء الأمور أصحاب المصلحة المباشرة في تعليم أبنائهم، وقد يكون المجتمع المحلي المستفيد من جهد الطالب، وقد يكون المجتمع بأسره مستقبلا، وقد يكون الأستاذ الجامعي الذي تتولاه كافة الأجهزة التعليمية المسؤولة بالرعاية والتنمية، وقد تكون الإدارة الجامعية المتطورة استجابة لحاجات ومتطلبات العملية التعليمية.⁴

¹ - زايد عبد السلام، قرين ربيع، نماذج رائدة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عرض تجارب، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011، ص 4.

² - نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الازيو، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص 78-79.

³ - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁴ - جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمان بن عبد الله الأختري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ويجب على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على التحقق من أن حاجات المستفيدين قد تم تلبيتها أو تجاوزها من خلال كل من عمليات التقييم للنظام التعليمي، وعملية التعليم ذاتها، ولتحقيق هذا الهدف يجب على مؤسسات التعليم العالي التركيز على الأمور التالية:¹

1. الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية المرجعية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها؛
2. ربط كل من حاجات المستفيدين مع عمليات تقييم العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي؛
3. ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال مابين مؤسسات التعليم العالي، والمستفيدين يمكن من خلاله تبادل الخبرات، والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدين؛
4. ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجها وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج خريجي جامعات أخرى وطنية، أو من خارج البلد، واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة، وبالإمكان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية، حيث يتم مقارنة أداء الجامعة بأداء غيرها من الجامعات المتفوقة والتميزة، وذلك حتى تتمكن من قياس أداء العملية التعليمية لديها واستخدام هذا الأسلوب كأداة للتحسين والتطوير المستمر في الجامعة.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في النقاط التالية:²

- ضبط وتطوير النظام الإداري بمؤسسات التعليم العالي نتيجة لتوظيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه؛
- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي؛
- تحسين كفاية المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر؛
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي؛
- تطوير الهيكلة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية؛

¹ - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية؛
- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صيغة تنافسية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي، بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف أخرى وهي:¹
- زيادة رضا العملاء الداخليين (هيئة التدريس، العاملين) وتطوير كفاءة أدائهم وزيادة رضا العملاء الخارجيين؛
- تضيق الفجوة بين خريجي الجامعات واحتياجات سوق العمل من كافة التخصصات مما يؤدي إلى خفض معدلات البطالة في كثير من التخصصات.

المطلب الثاني: أسباب اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة الجودة الشاملة

- إن اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالجودة نابع من الوعي بأهمية توفير بيئة أكاديمية مقبولة تؤدي إلى الحصول على مخرجات قادرة على التنافس في ميدان العمل وإثبات جدارتها وقدرتها على التفاعل مع معطيات العصر الحديث ومتغيراته، كما أن هناك عددا من الأسباب أدت إلى اهتمام هذه المؤسسات بتطبيق الجودة منها:²
- التغيرات الاقتصادية التي جاءت نتيجة للانفجار العلمي والتكنولوجي؛
 - التغيرات في نوعية المهارات المطلوبة لسوق العمل وبحثها عن أجود المخرجات من المؤسسات التعليمية؛
 - التوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه؛
 - زيادة الكثافة الطلابية مما صاحبه عدم تناسب بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛
 - ضرورة توفير خدمات إضافية جديدة للطلاب؛
 - وجود منافسة بين المؤسسات التعليمية في طرح برامج جديدة؛
 - انتشار مفهوم فكرة الجودة في مختلف مجالات الخدمات المقدمة للجمهور.
 - امتداد الحاجة للاستثمار في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج (التعليم مدى الحياة) مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على الذات في تحصيل المعرفة؛

¹ - بقعة الشريف، صحراوي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 4.

² - سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 375-376.

- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما ترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية؛
- الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة؛
- ضرورة ترشيد الإنفاق، ووضع أولويات له؛
- المسؤولية الاجتماعية للجامعات تجاه المجتمع.

وهناك من يرى أن أسباب اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:¹

- ❖ الاهتمام الجديد المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الشامل لها والذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة؛
- ❖ تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي؛
- ❖ ازدياد المطالبات من جانب المنظمات والهيئات الدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامه وللمتعلمين في مختلف المستويات وبخاصة وتجارب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب؛
- ❖ ارتباط كثير من الدول باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولي، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالمية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية؛
- ❖ ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، الإدارة، الطلاب)؛
- ❖ الحاجة إلى ترشيد العمالة والاتقان في الجامعات؛
- ❖ الحاجة إلى تعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطور والبحث؛
- ❖ غموض الأهداف لدى العاملين في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي؛
- ❖ تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية كأثر من آثار ضعف المحتوى العلمي المقدم لهم؛
- ❖ ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.²

¹ - بقية الشريف، صحراوي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 3-4.

² - الهام يحيوي، بركة مشنان، أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي: دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، ديسمبر 2014، ص 169.

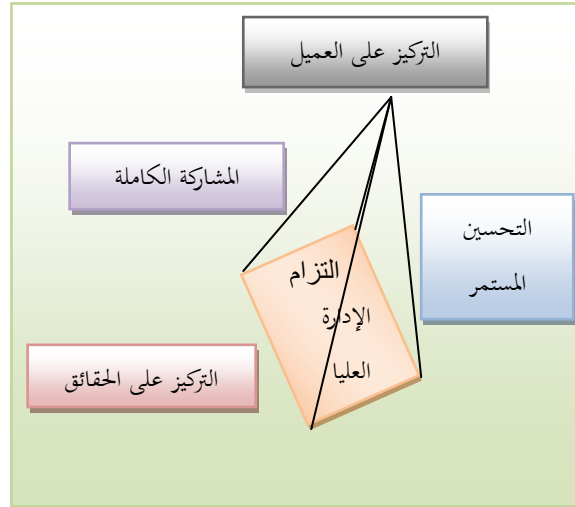
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- ❖ ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية كان ذلك سببا في زيادة الاهتمام لمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي؛
- ❖ 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؛
- ❖ ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مدى توفر العديد من المبادئ التي يجب التقييد والالتزام بها، ويمكن تمثيل هذه المبادئ على شكل هرم قاعدته التزام الإدارة وتمثل كل نقطة أحد المبادئ الأساسية فيه، وهي التركيز على العميل، التحسين المستمر، المشاركة الكاملة، التركيز على الحقائق، وفيما يلي شكل يوضح هذه المبادئ.

شكل رقم (22): مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي صالح السمراي، علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 89.

- 1- **التزام الإدارة العليا:** أي التزامها بالتحسين المستمر عن طريق إتباعها ما يسمى بدائرة ديمينج (PDCA) والتي تعني: **PLAN:** أي التخطيط للعملية التعليمية؛
DO: التنفيذ المبدئي للخطة الإستراتيجية للجودة؛
CHECK: متابعة التطوير الذي يحدث مقارنة بالأهداف الموضوعية المحددة؛
ACT: تنفيذ خطة العمل الموضوعية.

2- التركيز على الحقائق: الجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا المستفيد على المنتج النهائي (الخريج) ولكن الرضا أيضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالاهتمام بالجودة الشاملة يكون لمختلف مراحل العملية التعليمية، وهذا بدوره يتطلب وجود معايير داخلية وخارجية لتقييم برنامج جودة التعليم، ولا بد من وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات التقييم.¹

3- التركيز على العميل: إن للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسية تتمثل في التعليم، البحث، والخدمات الاستشارية، وخدمة المجتمع المحيط، وهذا ما يجعل عملها سيتغير وفقا لطبيعة الخدمة المقدمة له، إلا انه يمكن تقسيم عملاء الجامعة إلى ثلاثة أنواع:

✓ مستفيد (عميل) أساسي: الطلاب الذين يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي؛

✓ مستفيد داخلي (عميل داخلي) الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين لكي يقوم بتأدية وظيفته؛

✓ عميل خارجي (مستفيد خارجي) منظمات الأعمال المختلفة.

4- التحسين المستمر: تعد المقارنة المرجعية من أكثر الأساليب كفاءة في تفعيل منهج التطوير والتحسين، ولا غرابة في أن يجد التعليم العالي مبتغاه عندما نجد التطابق بين منهجه العام وما يعنيه خيار اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن آليات التحسين ستجد طرقها سالكة في الجامعة التي لا تتردد إدارتها في البحث عن تطوير أنشطتها وفعاليتها، حيث أن التركيز على العمليات التعليمية من أجل تحسينها سيقترن بنتيجة أكيدة تعبر عنها مخرجاتها.²

فالتحسين يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تنخفض التكلفة، وهذا ما يسمى بالتحسين الداخلي، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (طرق وأساليب تعليم جديدة، ومحاور جديدة، وموضوعات ومناهج حديثة، ونظم اتصال جديدة). ولهذا فإن قياس هذه الكفاءة يتطلب مراجعة سنوية على أن تكون هذه المراجعة جزء من ثقافة المنظمة التعليمية، وهذا بدوره يستلزم أن يكون التعليم والتدريب في الجودة الشاملة جزء من العملية التعليمية بأكملها، وكذلك لا بد من التعامل مع العملية التعليمية على أنها مستمرة.³

¹ - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² - بسام فيصل محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³ - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 166-167.

5- المشاركة الكاملة: حتى يتم قياس نجاح العملية يتطلب ذلك مشاركة كل الأفراد الطلبة، والعاملون وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة والمجتمع وسوق العمل، وكذلك لا بد من الاعتماد على برامج تدريبية للعمل في فرق تركز على: تحديد المشكلات، تحديد أسباب المشكلات، إيجاد الحلول المناسبة، التقييم والمتابعة.

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يسمح بتحسين مستوى أدائها، حيث تعد هذه المبادئ بمثابة حجر الأساس في بناء إستراتيجية تسمح لهذه المؤسسات بتحقيق الكفاءة والتميز من خلال التحسين المستمر، الذي يعمل على تجديد البرامج التعليمية وتطويرها، لتتواءم مع احتياجات سوق العمل والمنتجات العالمية، ويسمح برفع معنويات العاملين، وتفعيل المشاركة البناءة بينهم، ويمنحهم فرصة للتغيير، بهدف تغيير القيم والأفكار والعادات، وقدرات الأفراد وأساليب تعاملهم، لتناسب مع التغيرات المحيطة.

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك العديد من المتطلبات ينبغي توافرها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ويرى أحمد عبد الرزاق سلمان أن هذه المتطلبات تختلف من جامعة لأخرى طبقاً لطبيعة أدائها وإلى مستوى التطور الذي حققته في مجال جودة المنتج التعليمي، وإلى الظروف البيئية التي نعيشها، حيث حدد أهم هذه المتطلبات في النقاط التالية:¹

- توفير القناعة الصادقة لدى إدارة الجامعات والكليات وكافة المنتسبين بأهمية الجودة الشاملة لمخرجاتها التعليمية، وهذا الأمر يعد من الأمور الصعبة والمعقدة التي تواجهها الإدارات التعليمية، ذلك أن هذا الأمر يعد تغييراً قد ينجم عنه مقاومة للتغيير تحتاج فيها الإدارات إلى وقت طويل للتغلب عليها قد يفوت عليها فرص كبيرة من التطور، ولكن مع هذا فعلى الإدارات أن لا تستسلم لمقاومة التغيير وان تبذل جهود استثنائية في سبيل إيقافها بكل ما أوتيت من حكمة وعقلانية؛
- ضرورة الحصول على دعم متواصل من قبل القيادات السياسية، وكذلك الحصول على تعهدات بعدم التدخل في شؤون الجامعات أو محاولة خرق التعليمات والتقاليد الجامعية لأي سبب كان؛
- ضرورة إشراك كافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين وأصحاب المصالح في عملية وضع الخطط ورسم السياسات واتخاذ القرارات بالقدر الذي يكفي لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية والحصول على الجودة المنشودة؛

¹ - أحمد عبد الرزاق سلمان، معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل إسلامي، المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والأفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 169-170.

• ضرورة وضع معايير واضحة وقابلة للتطبيق وعادلة من اجل ضبط جودة المنتج التعليمي من جهة ومن أجل تقويم أداء العاملين من جهة أخرى، وأن لا تكون مواصفات الخريج مبالغ فيها بل تكون ممكنة التحقيق في ظل الموارد المتاحة؛

- يجب أن تكون المعايير قابلة للتعديل كلما ظهرت هناك مبررات منطقية لتغييرها أو تعديل جزء منها؛
- وضع نظام موضوعي لتحفيز العاملين المبدعين لحثهم على الاستمرار بأعمالهم الإبداعية؛
- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة كالتنظيم الفرقي أو التنظيم المصفوفي للتعامل مع الظواهر أو المشاكل العارضة التي تتطلب التعامل معها بحذر وتحتاج إلى حلول عاجلة؛
- وجود نظام مراقبة ومتابعة بشكل مستمر لحصر معوقات العمل ومعالجتها قبل تفاقمها؛
- وجود أدلة إرشادية لإدارة الجودة على مستوى كافة الأقسام والشعب داخل الجامعة والكلية؛
- وجود نظام امني يعمل على عدم السماح لحدوث أي خروقات أمنية أو أي إجراء من شأنه أن يتقاطع وثقافة الجامعة؛

- وجود نظام معلوماتي ونظام اتصالات يؤمن الاتصال بين الجامعة وكلياتها وبين إدارة الكليات وأقسامها وشعبها وبينها وبين العالم الخارجي؛
- وجود نظام التغذية العكسية للتحقق من مدى مطابقة جودة المنتج الجامعي للموصفات المطلوبة؛
- دراسة تجارب الآخرين والإفادة منها بما يتناسب مع الواقع العربي والخصوصية الإسلامية؛
- ضرورة عقد مقارنة مع الجامعات والكليات المماثلة داخل وخارج القطر للوقوف على نقاط القوة والضعف في مجال إدارة الجودة الشاملة.

ويرى السقاف أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ما يلي:¹

- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية: إن من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، لذا فالأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة يستلزم ثقافة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التقليدية، من هنا يجب إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق هذه الفلسفة؛

¹ - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 174 - 175.

- الترويج وتسويق المبدأ الجديد: يجب نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وذلك قبل اتخاذ أي قرارات بشأن تطبيقها فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المؤسسة سواء كان من الداخل أو الخارج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير، وكذلك يمكن من التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدأ التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- التعليم والتدريب: ليتم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق، وتعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لهذه الفلسفة حتى تطبق على أساس متين وتؤدي النتائج المرغوبة؛
- الاستعانة بالاستشاريين: إن الهدف من الاستعانة بالاستشاريين والخبراء والمختصين بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية، والمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي؛
- تشكيل فرق العمل: تشكيل فرق عمل تضم عضوية كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره، وأن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص الموثوق بهم، وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة، وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة لمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين؛
- تدعيم اللامركزية: حتى يتم تحقيق فعالية أكبر في أداء المهمات، والرضا عن العمل لدى العاملين مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف.¹

المطلب الخامس: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراحلها

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تشكيل فريق الجودة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من هذه المجالس وذلك على النحو التالي:
- 1- إنشاء مجلس الجودة: يعتبر المستوى القيادي المرجع الأساسي في عمليات اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي، والذي يتم من خلاله تفويض الصلاحيات المهمة لتوجيه وتنفيذ مهام إدارة الجودة الشاملة، ويتأسسه في الغالب رئيس الجامعة أو أحد نوابه.²

¹ - شيرين أحمد أبو الهيجاء، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 77.

² - عطا الله علي الزبون، خالد بن حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 247.

ويتولى هذا المجلس القيام بالأدوار التالية:¹

- ✓ وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة الشاملة؛
 - ✓ قيادة عملية التخطيط الشاملة؛
 - ✓ إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة؛ لجنة توجيه الجودة ولجنة قياس الجودة؛
 - ✓ تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة، لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء؛
 - ✓ توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
 - ✓ وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة ومتابعتها؛
 - ✓ وضع نظام للحوافز ولكفاة منسوبي المؤسسة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم؛
- 2- فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة، وتمثل أهم مسؤولياته في:²
- ❖ دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها؛
 - ❖ تصميم البرامج التدريبية لقيادة الجودة وفرق العمل؛
 - ❖ تحديد متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين لمؤسسات التعليم العالي؛
 - ❖ اقتراح خطة مبدئية للعمل بمؤسسة التعليم العالي، وتحديد خطواتها الأساسية، وما يتطلبه من تجهيزات، وأماكن عمل وغيرها؛
 - ❖ العمل على تحسين الجودة للمؤسسة التعليمية للتعليم العالي؛

3- لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة، وتمثل أهم مسؤولياتها في:³

- توثيق الصلة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الأخرى؛
- وضع الخطة اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة؛
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية؛

¹ - لحضر مداح، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وجهودات تطبيقها، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، يومي 10-11 ماي 2011، ص 7.

² - المرجع نفسه، ص 7.

³ - بقية الشريف، صحراوي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 9.

4- لجنة قياس الجودة وتقويمها: وتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من تنفيذ أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ. أما بخصوص خطوات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتي تسهم فيها وتقوم بها المجالس السابقة فتتمثل فيما يلي:¹

- 1- التمهيد: وهي مرحلة تهيئة العاملين بمؤسسات التعليم العالي لتقبل مفهوم إدارة الجودة الشاملة والالتزام بهذا المفهوم، وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات في العمل، وتتضمن هذه الخطوة الممارسات التالية:
 - توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين؛
 - تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات؛
 - تحديد احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين؛
 - تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم بالمؤسسة التعليمية؛
 - تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة؛
 - تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ الأعمال المختلفة؛
 - توضيح الخصائص والصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية؛
 - توفير الموارد المالية والمعلومات اللازمة لبدء التنفيذ؛إن هذه الخطوة تتطلب إقناع الجميع بالحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة، والتزام الإدارة العليا واتخاذ القرارات بطريقة حاسمة.

2- التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم، وتحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته، بالإضافة إلى زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.

3- التقويم: وهذه العملية لا يقصد بها التقويم النهائي للحكم على نجاح وجود التغيير الذي تم إنجازه فحسب، ولكن تصاحب هذه العملية كل مراحل العمل التمهيدية أو التنفيذية، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في

¹ - يوسف حجييم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 238-239.

ترشيد عمليات إدارة الجودة، ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها تلك العمليات:¹

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ؛
- مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد؛
- تقييم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم؛
- إعادة توجيه العميل نحو المتطلبات الجديدة للزبون (للطالب) وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقييم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر؛
- المراجعة المستمرة للجودة وعناصرها البشرية والمادية بغرض التأكد من مدى فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبتها لطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي.

تمر خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بثلاث مراحل أساسية أولها التمهيد والتي يتم فيها تهيئة العاملين بمؤسسات التعليم العالي لتقبل مفهوم إدارة الجودة الشاملة والالتزام به، ثم يتم بعد ذلك توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم وهذا في المرحلة الثانية، وأخيرا التقييم وذلك بتطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء من أول مرحلة إلى نهاية مرحلة التطبيق.

المطلب السادس: فوائد ومعوقات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحقق العديد من الفوائد لمؤسسات التعليم العالي، وخاصة إذا ما تم التعرف على أهم المعوقات التي تواجهها في تطبيق هذا المنهج وإيجاد الحلول لها.

أولا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يحقق العديد من الفوائد من أهمها:²

- وجود رؤية ورسالة وأهداف عامة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية ككل والوحدات الفرعية بشكل خاص؛
- وجود خطة إستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية؛
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة لمؤسسات التعليم العالي؛

¹ - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، دار المناهج، عمان، 2010، ص 121.

² - خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- توافر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف وبشكل محدد؛
- وجود معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في مؤسسات التعليم العالي؛
- وجود إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة؛
- توافر تدريب نوعي وشامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛
- وجود ادوار واضحة ومحددة في النظام الإداري لمؤسسات التعليم العالي؛
- الارتفاع الملحوظ للدافعية والانتماء والالتزام والمشاركة من جميع العاملين؛
- مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛
- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛
- تطوير أسلوب للعمل الجماعي عن طريق فرق العمل، بحيث يعمل على إيجاد ترابط وتكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والعمل بروح الفريق؛
- احترام وتقدير مرضى مؤسسات التعليم العالي محليا وعالميا؛
- تماثل جميع العاملين لأهداف المؤسسة؛
- امتلاك جميع العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- حل الصراعات والمشكلات بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة؛
- تركيز جهود المؤسسات على إشباع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه؛
- تحسين الأداء في جميع مجالات عمل هذه المؤسسات؛
- إنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة؛
- وضع معايير لقياس الأداء وتقويمه؛
- تمكن مؤسسات التعليم من القدرة على المنافسة؛
- تحسين مستوى الاتصالات بجميع أشكالها؛
- زيادة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية؛
- إشباع حاجات الطلبة ومتطلباتهم الاجتماعية والعلمية وزيادة كفاءتهم؛
- تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها؛
- خفض نسب العيوب والمشكلات في عمليات التشغيل والتنفيذ.

فمن أجل تحقيق الفوائد المنتظرة من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يجب التعرف على العوامل التي تعوق تنفيذه في هذه المؤسسات، ذلك أن معرفة وتحديد هذه العوامل يجعل من السهل على مؤسسات التعليم العالي التعامل معها، وبالتالي القدرة على مواجهة الصعوبات وتخطي كافة العقبات التي قد تحول دون التطبيق الأمثل لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

على الرغم من الفوائد التي يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تحققها من خلال تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها أثناء عملية التطبيق والتي تحد من فعالية هذه الفلسفة في تحقيق أهدافها، ومن بين أهم المعوقات التي ذكرها الباحثون في هذا المجال ما يلي:

1- **البناء التنظيمي للكليات والجامعات:** إن البناء التنظيمي للكليات والجامعات يفرض صعوبات أو مشاكل من حيث تطوير جهود إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة بأكملها، وتتضمن هذه العقبة البنائية ثلاثة أبعاد على الأقل:¹

❖ **البناء التنظيمي المزدوج للكليات والجامعات:** أي التقسيم بين الوظائف الإدارية والأكاديمية وغالبا ما تؤدي هذه الفروق إلى صنع عوالم متوازية أكثر من نظام مساندة متبادلة مما يجعل من الصعب تنمية حس مشترك بالرسالة أو المهمة والرؤية في كافة أنحاء المؤسسة؛

❖ **التقسيم المركزي:** وهذا يشجع التعاون بين الأقسام الفرعية أكثر من المؤسسة بأكملها، فنظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على أساس التعاون بين جميع أقسام المؤسسة؛

❖ **القيادة المجزأة:** وهذا يتضمن في الأساس دور رئيس الجامعة الذي يركز في قيادته على القضايا الخارجية، والتنازل عن دوره القيادي داخل المؤسسة، وهذا له تأثير على الإصلاح التنظيمي، فبدون المساندة الرئاسية النشطة والفعالة يكون من الصعب بدء وتنفيذ برنامج الجودة الشاملة على مستوى الجامعة بأكملها بنجاح.

2- **ثقافة مؤسسات التعليم العالي:** إن القيم والسياسات والممارسات المختلفة تنشأ عنها ظروف قد تعوق إنجاز جهود الجودة الشاملة والرغبة والتطوير والتحسين المستمر، وتشمل هذه المعوقات الثقافية على الأقل ستة معتقدات سائدة في معظم الجامعات وهي:²

¹ - شيرين احمد أبو الهيجاء، مرجع سبق ذكره، ص 165-166.

² - المرجع نفسه، ص 166-169.

❖ **الاختلاف والإعفاء:** إن هذه النظرية تتضمن الاعتقاد بأن الجامعات مختلفة عن المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وهي معفاة من معايير القياس والتقييم المطبقة على المؤسسات الأخرى فهي تعتقد أنها تزود بالمعرفة وبالتالي فإنها تمارس الجودة فعلا، وهذا ما يجعل من الصعب بدء التحليل الذاتي والتقييم والاستجابة لوجهات نظر الأفراد والمجموعات خارج المؤسسة.

❖ **التفرد:** أي ميل كل جامعة إلى النظر إلى نفسها على أنها فريدة من نوعها ومتميزة، وهذا ما يجعل من الصعب تنمية الاتجاه اللازم لبدء أي تغيير مقترح على مؤسسة التعليم العالي.

❖ **الفردية مقارنة بالفريق:** إن مؤسسات التعليم العالي تميل بشكل عام نحو التأكيد على إنجازات الجهود الفردية المنفصلة أكثر من الجهود الجماعية، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية وبناء فرق العمل.

❖ **النظام مقارنة بالتفرد:** إن تحسين الجودة الشاملة يركز على النظام باعتباره السبب الرئيسي للمشاكل، وفي الجامعات قد تعود مشاكل العمل وأخطاؤه إلى أخطاء الأفراد وسلوكهم غير الصحيح أكثر ما تعود نواحي القصور إلى النظام نفسه.

❖ **التحسين المستمر:** من الممكن تحسين كافة العمليات في المؤسسات التعليمية، ولكنه يبدو أن مبدأ التحسين في الجودة الشاملة يتعارض مع منظومة معتقدات معظم الجامعات، حيث أنه في المؤسسات الجامعية هناك اعتقاد سائد يشير على أنه قد تم تحقيق الجودة، وتتم ممارستها بمجرد نشر هذه المؤسسات للعلم والمعرفة، وفي حال كان هذا هو الوضع الحقيقي فإنه عندئذ قد لا تكون هناك حاجة إلى السعي لتحقيق الجودة والمشاركة والتحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة.

❖ **الرقابة والإدارة:** في دائرة التعليم العالي لا أحد يريد أن تمارس عليه الرقابة أو الإدارة، إلا أنه في عمليات تحسين الجودة الشاملة يكون الأمر منصبا على التعرف على العمل وما هو ضروري لتحقيق ما تريد أن تفعله المنظمة أو المؤسسة التعليمية فهي عملية رقابة وإدارة جماعية لتحقيق النتائج المنشودة.

وبالإضافة إلى ما سبق هناك معوقات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتي

ذكرها كل من (موساوي وبوفالطة) في النقاط التالية¹:

❖ تغلب النظام على أعمال الفكر أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات؛

¹ - عبد النور مساوي، محمد سيف الدين بوفالطة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011، ص 9-10.

- ❖ هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي؛
 - ❖ التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار؛
 - ❖ إجراء البحث العلمي لأغراض الترقية والكسب المادي؛
 - ❖ انعدام الاستقلال الذاتي والتقدير غير النقدي للأنظمة والتعليمات التي غالبا ما تتميز بالغموض والتناقض؛
 - ❖ ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية؛
 - ❖ عدم توفر الكادر التدريسي المؤهل؛
 - ❖ نقص الخبرة في عملية التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية وعدم قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس.
- هذه بعض المعوقات التي قد تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وهناك بعض الحلول المقدمة للتغلب على هذه المعوقات منها:¹
- ✓ تأسيس نظم معلوماتية وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائل الاتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في مؤسسات التعليم العالي إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج الذي يعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.
 - ✓ إعداد الكوادر التدريسية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، لتصبح فيما بعد نواة الأجهزة التدريسية التي ستقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة؛
 - ✓ التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المناطق التعليمية في الميدان، وإبقاء الدور الإشرافي والتوجيهي للوزارة؛
 - ✓ تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث: قيمها ومعتقداتها وتقاليدها وعاداتها؛
 - ✓ إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة وإحاطها بإدارات التعليم في الميدان تكون مهمتها الرئيسية الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية لغايات تحقيق أهدافها.

المبحث الرابع: محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي

لتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هناك عدة محاور حددتها العديد من الدراسات المتعلقة بهذا المجال والتي لا بد من توفرها في أي نموذج يراد تطبيقه فيها، وتمثل أهم هذه المحاور في: جودة

¹ - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

الطالب، جودة عضو هيئة التدريس، جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس، جودة الإدارة العليا والتشريعات القانونية، جودة التمويل والإنفاق الجامعي، جودة تقييم الأداء والبحث العلمي، جودة الإمكانيات المادية.

المطلب الأول: جودة الطالب

يعد الطالب أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمية لان هذه المؤسسات أنشأت لخدمته ومن أجله ومؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور متعددة منها انتقاء الطلبة بحيث يراعى في عملية الاختيار تأهيل الطالب صحيا وعلميا، وثقافيا ونفسيا ليكون قادرا على الفهم والاستيعاب والتفاعل مع أعضاء الهيئة التدريسية، وتقاس جودته من خلال قدرته على الخلق والإبداع والابتكار والتفوق وامتلاك العقل الناقد، والمشاركة في المناقشات النقدية الذاتية وبناء شخصيته وسلامتها.¹ وفي هذا الصدد هناك مجموعة من المؤشرات المرتبطة بهذا المحور منها ما يلي:²

❖ **انتقاء الطلاب:** حيث يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي، وحتى يكون انتقاء الطلاب واختيارهم مؤشرا مهما للجودة، فإنه يجب أن يتم عن طريق اختبارات معينة مصممة لهذا الغرض، ولذا فالجامعة التي تنتقي طلابها انتقاء جيدا، غالبا ما تكون الجودة فيها عالية.

❖ **نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء الهيئة التدريسية:** حيث تتوقف جودة التعليم العالي على قدرة أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامها على أعلى مستوى، وهذا الهدف يتوقف على إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتهم إلى مجموع عدد الطلاب.

❖ **متوسط تكلفة الطالب:** حيث تقاس الجودة بمعدل الإنفاق على كل طالب، ورغم أن متوسط تكلفة الطالب مؤشر مهم للجودة إلا أنه ليس المؤشر الوحيد، لأن نوعية الإدارة والتوجيه والتحفيز كل ذلك يدخل كعوامل مؤثرة في نوع الإنفاق.

❖ **الخدمات التي تقدم للطالب:** من خدمات صحية وإرشادية ومساعدات مالية.

❖ **دافعية الطلاب:** واستعدادهم للتعليم حيث تتوقف جودة التعليم على مدى توافر الدافعية والاستعداد للتعليم وإقبال الطلبة بحماس نحو التعليم، فالجودة ترتبط بوجود دوافع قوية لبدء التعلم واستمراره وإتقانه.

❖ **نسبة الخريجين في كلية ما والذين التحقوا ببرامج الدراسات العليا إلى نسبة الخريجين من تلك الكلية**

¹ - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² - حامد نور الدين، العابد محمد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي الرابع لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، 2012، ص 219.

- ❖ ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين حسب الكليات والاختصاصات باحتياجات المجتمع.
- ❖ مستوى الخريج الجامعي: حيث يعد الخريج الناتج النهائي لجميع أنشطة التعليم الجامعي فبحسب هذا المستوى يمكن الحكم على جودة التعليم الجامعي ومؤسسته.

أما بخصوص المواصفات التي يجب أن تتوفر في خريجي الجامعة فهي:¹

- القدرة على ممارسة التفكير العلمي وأسلوب حل المشكلات في مجال تخصصه الأكاديمي والمهني وحياته المجتمعية؛
- ممارسة التفكير الإبداعي المتمثل في التفكير في ما هو جديد ومتنوع وإدراك علاقات جديدة، وتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه؛
- ممارسة التفكير الناقد، واحترام الرأي الآخر، والنظرة الموضوعية إلى الأمور؛
- الاستخدام الجيد للأساليب والأجهزة العلمية والتكنولوجية، ومحاولة التعرف على المستجدات منها وأطوارها الحديثة؛
- الإيمان بقيمة العمل الذي يمارسه وأهميته بالنسبة إليه، وإلى أسرته، ومجتمعه؛
- الاعتراف بأن ما يتعلمه بالجامعة ما هو إلا بداية للتعليم والتدريب المستمر بهدف تجويد تخصصه ومعرفة الجديد والمستحدث فيه معتمدا على الصيغ الجديدة للتعليم عن بعد؛
- الطموح في مجال علمه مما يدفعه إلى الاستمرارية فيه وتحسينه؛
- المواطنة الواعية المستنيرة التي تؤمن بمبادئ الحرية والديمقراطية والحقوق والواجبات التي على دراية ووعي بما يدور حولها من أحداث والتفاعل معها؛
- التدريب على مهارات البحث العلمي وكيفية التعامل مع مصادر المعرفة المختلفة.

ولتحقيق هذه المواصفات توجد بعض آليات التنفيذ التي يجب أن نأخذ بها وهي:²

- يجب أن يتم تعديل نظام قبول الطلبة بالكليات والتخصصات العلمية المختلفة، فبدلا من أن يكون الاعتماد في الغالب على مجموع درجات الطالب في امتحان الثانوية أو ما يعادلها فقط، يجب أن يضاف إليه ميل الطالب

¹ - علي السيد الشخبي، الطالب وعضو هيئة التدريس من منظور مجتمع المعرفة، وقائع المؤتمر التاسع عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة، 15- 18 ديسمبر 2003، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2006، ص 477.

² - المرجع نفسه، ص 479-480.

- ورغبته المهنية والعلمية، وإجراء امتحانات قبول تتفق مع أهداف الكليات وبرامجها الدراسية، وكذلك تطبيق نظام درجات المواد الدراسية المؤهلة إلى جانب المجموع الكلي في امتحان الثانوية؛
- إعادة النظر بعلمية وموضوعية في سياسة التعليم قبل الجامعي باعتباره الرافد الأوحيد للتعليم الجامعي، وذلك من خلال تطوير أهدافه، ومناهجه وطرق التدريس فيه وفقا للاتجاهات التربوية المعاصرة، وحتى تكون مخرجاته ناجحة للتعليم الجامعي، ويكون رافدا خصبا له؛
 - الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في تطوير التعليم الجامعي من حيث أهدافه، ومحتوياته، ومناهجه وطرق التدريس والتقويم فيه؛
 - إعادة تنظيم سياسة القبول، وإنشاء جامعات جديدة، وتحويل الجامعات الكبيرة إلى جامعات متوسطة أو صغيرة الحجم حتى تكون أكثر فاعلية ونشاطا؛
 - يجب الاعتماد على الأشكال والصيغ الجديدة للتعليم الجامعي عن بعد من أجل حل مشكلات التعليم الجامعي النظامي من زيادة أعداد الطلاب، وضعف الإمكانيات المادية و البشرية؛
 - تكوين ميل واتجاه إيجابي بين الطلاب نحو التخصصات العلمية والرياضية سواء في المرحلة الثانوية أو الجامعية، نظرا لأننا نعاني من مشكلة خطيرة متمثلة في الزيادة المتسارعة جدا في أعداد الطلاب الملتحقين بالتخصصات الأدبية أو النظرية، في مقابل تناقص شديد ومستمر في أعداد الطلاب الملتحقين بالأقسام العلمية وهذه ظاهرة غير صحية، ويرجع ذلك لأسباب كثيرة لا بد من دراستها خاصة وأن تقدم المجتمعات يعتمد أساسا على التخصصات العلمية والرياضية؛
 - تحقيق المرونة في التخصصات العلمية وتنويعها وتحديث محتواها بما يتفق مع الاتجاهات العالمية ومتطلبات سوق العمل والمجتمع؛
 - توفير التمويل اللازم للجامعات لتحديث ما لديها من مباني وأجهزة وأدوات ومكتبات ومعامل وورش وغيرها؛
 - توفير أماكن لممارسة النشاط الطلابي بإشكاله المختلفة داخل الجامعة وخارجها، وتشجيعهم على الالتحاق بهذه الأنشطة نظرا لما تحققه هذه المشاركة من نجاح للطلاب والجامعة والمجتمع؛
 - الانتقاء والإعداد والتدريب الجيد لأعضاء هيئات التدريس حتى يستطيعوا تفعيل مهامهم ومسؤولياتهم؛
 - تشجيع الطلاب على المشاركة الإيجابية الفعالة في العملية التعليمية، واكتشاف المعلومات، وحل المشكلات بأنفسهم تحت إشراف وتوجيه عضو هيئة التدريس؛

- تشجيع الطلاب على استخدام المصادر المختلفة للمعرفة من خلال التعامل مع المكتبات العادية والالكترونية، وخاصة الحاسب الآلي والانترنت، والبريد الالكتروني... الخ؛
- تكوين اتجاه ايجابي بين الطلاب نحو ممارسة البحث العلمي، وتعليمهم مهارات وخطوات المنهج العلمي وتطبيقها في حل المشكلات في تخصصاتهم العلمية.

المطلب الثاني: جودة عضو هيئة التدريس

إن وظيفة الهيئة التدريسية لا تقتصر على التدريس والبحث فقط، بل تمتد إلى وظائف أخرى. مثل اشتراكها في اللجان المختلفة وكأعضاء في مجالس الأقسام والكليات، وعليها أيضا مشاركة الطلاب في بعض الأنشطة الطلابية المناسبة، كل حسب استعداداته وخبراته واهتماماته، كما أن عليها أن تقوم بمتابعة تقدم طلابها العلمي والعملية.

ومن أجل أن يؤدي عضو هيئة التدريس وظائفه بكفاءة وفعالية ينبغي تأهيله علميا وسلوكيا وذلك ما سيزيد من فعاليته في تقديم المحاضرات والتفاعل مع الطلاب، وهناك بعض الجامعات لها مركز متخصص لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، ويلعب الأمن الوظيفي دورا رئيسيا في تطوير الأداء وتحقيق الجودة وذلك من خلال وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق بوضوح وتحديد معايير الترقية والتثبيت والأقدمية والمكافأة للكادر الوظيفي في الجامعة.¹ ويمكن النظر إلى قيمة الهيئة التدريسية من خلال الكفاية التعليمية الأكاديمية لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس.

إن من بين أهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها أعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة العملية التعليمية ما يلي: (2)(3).

- أن يكون واسع الاطلاع في مجال تخصصه وخاصة التخصص الدقيق؛
- يجب أن تكون محاضراته كفاءة وعلمية ودقيقة وخالية من الأمور العشوائية؛
- يجب أن يكون متسلح بأهداف العملية التعليمية والتربوية ومتفهم لحاجات الطلبة واهتماماتهم وهواياتهم؛

¹ - محمد بن محمد الحربي، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1429 هـ، ص 27. متاح على الموقع التالي: <http://faculty.ksu.edu.sa/dr.mmalharbi/>

² - ضياء خليل إبراهيم، دراسة المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي والحلول المقترحة لها، بحوث المؤتمر الأول للبحرديات الأكاديمية في الجامعات العربية، يومي 15-16 كانون الأول 2004، مركز عمان للدراسات، 2005، ص 411-412.

³ - علي راشد، مرجع سبق ذكره، ص 33-37.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- يجب أن تكون له كفاءة عالية في إدارة وإعطاء المحاضرة من حيث التقديم العلمي المناسب الدقيق، وكذلك إعداد الطلبة لحالة ذهنية ونفسية لتقبل المحاضرة؛
- يجب أن يجلب اهتمام الطلبة أثناء المحاضرة؛ وذلك بعرض المحاضرة بأكثر من أسلوب وصيغة؛
- يجب أن يكون لديه المهارة في صياغة وتوجيه الأسئلة داخل المحاضرة؛
- أن يعمل على تنمية معارف الطلبة وأساليب تفكيرهم وتنمية الجوانب الروحية والوجدانية؛
- أن تكون له القدرة على الابتكار والتجديد في طرح وأسلوب التدريس وذلك باستخدام وسائل تعليمية مختلفة مع الوضوح والبساطة في طرح المحاضرة أو الموضوع أمام الطلبة؛
- يفهم اختلاف الاستيعاب لدى الطلبة ويعمل على تنوع الأساليب وطرح أمثلة كثيرة ومتنوعة؛
- يظهر بمستوى عال من الأخلاق ويساهم في ديمومة وتقدم قسمه وكليته وجامعته بالعمل المخلص البناء والجاد والفعال؛
- يعمل على صنع علاقات هادفة وبناءة مع زملائه وطلابه ويكون حازم في قراراته مع الطلبة ويكون متواضع؛
- يساهم في الأنشطة الصفية واللاصفية للطلاب؛
- عضو فعال في الأنشطة الجامعية المختلفة والمناسبات الثقافية وله القدرة على القيادة الجامعية؛
- أن ينجز أعماله ومسؤولياته بجدية واهتمام، وبدافع داخلي دون دوام الأشراف عليه، أو دون الخوف من أن تصل شكاوي عنه للمسؤولين؛
- أن يكون متعاوناً دائماً مع الآخرين، و يجيد العمل مع الفريق، فهو يرحب دائماً بالأعمال التي تسند إليه من الآخرين، ويشعر الآخرين بارتياح نفسي كبير عند علمهم أنهم سيعملون معه في إنجاز مهام ومسؤوليات ما؛
- أن يتميز بالأمانة الفكرية: حيث يقوم بالبحث عن الحقائق والوصول إلى القوانين والنظريات دون تعصب فكري، وهو يرفض دائماً علاقات السبب والنتيجة التي لا يعتد بها، والتي لا تخضع للمنطق العقلي. وفيما يلي بعض الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الخصائص السابقة في أعضاء هيئة التدريس:¹
- وضع معايير أخلاقية وضوابط علمية ومهنية لاختيار أعضاء هيئة التدريس وفق أفضل النظم المتبعة في جامعات العالم؛
- استقطاب أعضاء هيئة التدريس الأكثر كفاءة في التدريب والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛
- الارتقاء بالأوضاع الاقتصادية والمعيشية للهيئة التدريسية مع توفير حوافز ورعاية خاصة للمتميز منهم؛

¹ - سمير عبد الحميد القطب، فلسفة التميز في التعليم الجامعي (نحو جامعة متميزة)، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 165-175.

- استكشاف العوامل المعوقة للأداء التدريسي، واتخاذ خطوات إجرائية للتخلص منها؛
- صياغة وتطوير مؤشرات الأداء لعضو هيئة التدريس بشكل دوري مقنن في ضوء معايير الأداء العالمية؛
- تحقيق الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في اختيار وتناول قضايا البحث والتدريس؛
- إتقان أعضاء هيئة التدريس اللغات والتقنيات الحديثة ومهارات توظيفهما في التدريس والبحث العلمي؛
- تحديد البنية المعرفية والأدائية لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير برامج التدريس والتدريب المستمرين والمشاركات الفعالة في الندوات والمؤتمرات؛
- توفير برامج التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس؛
- تلبية احتياجات هيئة التدريس من الوسائل والتقنيات والوسائط المتعددة، والتي تعين على تجويد عملية التدريس؛

ولمعرفة مدى جودة أعضاء الهيئة التدريسية، وتحقق الخصائص السابقة الذكر فيها هناك من يقترح لهذا الغرض المؤشرات التالية:¹

- ❖ المنشورات العلمية: أي مجموع ما أنجزه عضو هيئة التدريس من منشورات علمية؛
- ❖ التقدير والاعتراف العلمي: ويرتبط هذا المؤشر بثلاث أمور هي:
 - ✓ الانجاز ومكانة عضو هيئة التدريس في جامعة كبرى ومعرفته بالعلماء الآخرين في الجامعات الأخرى؛
 - ✓ عدد الجوائز الشرفية العليا التي حصل عليها عضو هيئة التدريس؛
 - ✓ العضوية الشرفية في بعض الجمعيات العلمية أو رئاسة مؤسسات مهنية وطنية.
- ❖ عضوية اللجان والجمعيات؛
- ❖ المساهمة العلمية في المؤتمرات؛
- ❖ الاشتراك في الدورات العلمية وعضوية مجالس تحريرها.

المطلب الثالث: جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس

تتبع من هذا المحور جودة البرامج التعليمية والخطط الدراسية وطرق التدريس وأصالتها من حيث المحتوى والطريقة والأسلوب ومدى شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها للمتغيرات، والتطورات الحديثة للثورة المعرفية في عصر الاتصالات ومدى إسهامها في تكوين وصقل شخصية الطالب ومقدرته على الاحتفاظ بالمهنة والتفوق في

¹ - خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، مرجع سبق ذكره، ص 30.

بجال التخصص، وأن يتم الاهتمام بالخطط الدراسية وجودة محتوياتها وتحديثها وأن تكون مثيرة للبحث، والدراسة وفي خلق اتجاهات ومهارات تعد ضرورية للطلاب وما تتسم به المناهج من مرونة وتحديث ومسايرة للتغير المعرفي وربطها للطلاب بواقعية وتعزيز دافعيته.

يجب على الجامعة العمل على ضمان ديمومة التطوير والتحديث للمناهج من خلال توجيه الطلبة نحو القراءة الحرة الموجهة والتعليم الذاتي، والاعتماد على النفس في التحصيل والتدريب، كما يجب عليها التركيز على تطوير استخدام مستجدات تكنولوجيا التعليم وما توفره للنهوض بالعملية التعليمية، بالتأكيد على تنمية المهارات والقدرات الشخصية والقدرة على التفكير والحوار بدلا من التلقين والحفظ، وترسيخ التعليم مدى الحياة.

إن عملية التحديث للبرامج التعليمية عملية مستمرة ودورية وشاملة، يتمخض عنها تعزيز جوانب القوة، والتخلي عن البرامج التعليمية التي تمثل حالات ضعف في الجامعة، يستدعي ذلك تقييما دوريا للبرامج التعليمية. وضمانا لديمومة التحديث، تضع الجامعات معايير لمناهجها التي تعكس خصوصيات كل منها وتحديث قواعد بيانات، بما يؤهلها لأن ترقى إلى موقع ملائم ضمن بيئة التنافس العالمي بين الجامعات وتأثيرات كل منها، مستفيدة من الأخصائيين في العلوم والبحث العلمي والاقتصاد والمجتمع وفي مجالات الإنتاج والخدمات.¹

وفيما يلي بعض الآليات التي تسمح بتحقيق التميز في المناهج التعليمية وطرق التدريس:²

- ❖ بناء مقررات دراسية على علوم المستقبل؛
- ❖ التعديل المستمر للخطة والبرامج التعليمية لضمان جودة النوعية والمنتج الجامعي؛
- ❖ انتقاء استراتيجيات التدريس التي تناسب المناهج الأكاديمية وفقا لمعايير الجودة والأداء العالمية؛
- ❖ التوسيع في استخدام التقنيات التعليمية الحديثة كالوسائط المتعددة، وحسن توظيفها في عمليات التدريس؛
- ❖ تطوير المناهج الدراسية بشكل دوري لمتابعة مستجدات العلوم ومواكبة معايير الاعتماد العالمية؛
- ❖ تضمين مفردات الوظائف والمهن المطلوبة في مناهج وبرامج التدريب بالجامعة، لتحقيق الربط بين الجامعة والمجتمع؛
- ❖ أن يراعى في عمليات التطوير وتنقيح المناهج، المحافظة على الخصائص الوظيفية؛

¹ - عبد الله يوسف الخشاب، خالص حسني الأشعب، محتوى التعليم العالي لمواكبة مجتمع المعرفة، وقائع المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول «التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة»، دمشق، يومي 15-18 ديسمبر 2003، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2006، ص 392-393.

² - سمير عبد الحميد القطب، مرجع سبق ذكره، ص 160-161.

- ❖ أن تتيح المقررات الدراسية المجال لمناقشة قضايا ومشكلات الطلاب التعليمية والمجتمعية الآنية والمحتملة في المستقبل، وذلك لتفادي سلبيات المناهج الخفية؛
- ❖ صياغة المناهج والمقررات الدراسية بشكل جماعي يشترك فيه المتخصصون مع أصحاب الثقافة والفكر والإبداع، بما يحقق الترابط بين الفكر والواقع.

المطلب الرابع: جودة الإدارة العليا والتشريعات القانونية

الإدارة الجامعية تشمل جميع المستويات بالإدارة العليا، وهي تتعلق باتجاه وسياسة الجامعة والكلية ومدى التزام القيادة الجامعية بإدارة الجودة الشاملة، وبهذا فإن نجاح الجودة يتوقف على الالتزام ومبادرة القيادة العليا ببرنامج إدارة الجودة، ويدخل في جودة الإدارة الجامعية اختيار قيادتها وأفرادها وتدريبهم ومدى التزامهم بالجودة، ويجب أن يكون هناك جودة في التخطيط الاستراتيجي وفي العلاقات القائمة بين القيادة والعاملين وسبل الاتصال وفي اختيار العاملين وتأهيلهم ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى إيجاد ثقافة تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.¹

ومن أجل تحقيق التميز في الإدارة الجامعية لا بد من العمل على ما يلي:²

- ✓ تهيئة مناخ يشجع على إقامة علاقات تعاونية ويزيد من عمليات التفاعل والاتصال بين الأقسام بالجامعة؛
- ✓ وضع معايير عملية عالمية لاختيار القيادات الجامعية الإدارية والأكاديمية؛
- ✓ تكوين هيكل إداري عالي الكفاءة لتسيير الإجراءات الإدارية وسرعتها بما يحقق أهداف الجامعة، وتلافي مخاطر التضخم الإداري؛
- ✓ توظيف التقنية الإدارية الحديثة في تنظيم وإدارة العمل الجماعي؛
- ✓ صياغة برامج لتطوير مهارات القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي لقيادي الجامعة وإدارييها، مع توفر آليات للتطبيق الفعلي لها في أرض الواقع؛
- ✓ توظيف البحث العلمي في تطوير الإدارة والقيادة الجامعية وعلاج مشكلاتها؛
- ✓ توفير الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب وتشجيع الكفاءات القيادية الجامعية؛
- ✓ العناية بتوفير وتطبيق برنامج النمو الإداري والجودة في القيادة لتحسين الأداء الجامعي؛

¹ - خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - سمير عبد الحميد القطب، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

- ✓ اعتماد لجنة من الكفاءات الإدارية والقيادية تتولى مسؤولية التطوير الدوري للعمل الإداري والقيادي بالجامعة لتحسين جودة ومستوى الأداء؛
 - ✓ تنمية أسلوب الرقابة الذاتية والتمتع بحرية التجريب والاكتشاف والتحرر من الخوف والتطبيق الحرفي للوائح الجامعية؛
 - ✓ تحديد المسؤوليات ورسم الاختصاصات طبقاً للأصول والمعايير العلمية منعا للتضارب وتداخل الاختصاصات.
- أما ما يخص التشريعات القانونية فيجب أن تكون الأنظمة والتعليمات والقرارات الجامعية بالمستوى الذي يكفل تسيير العمل بالكفاية والفعالية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة وأن تتسم بالمرونة والوضوح، وأن تكون محددة ومواكبة للتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة.

المطلب الخامس: جودة التمويل والإنفاق الجامعي وتقييم الأداء والبحث العلمي

تعد كل من جودة التمويل والإنفاق الجامعي وتقييم الأداء والبحث العلمي محاور مهمة في تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: جودة التمويل والإنفاق الجامعي:

يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توفرت له الموارد المالية الكافية فإن مشكلاته سوف تقل، وصار من السهل حلها، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم الجامعي أمر له أثره الكبير في تنفيذ البرامج الجامعية المخطط لها، كذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي حتماً إلى تغيير في خطط التعليم وبرامجه الأمر الذي يؤثر في جودة التعليم الجامعي، والتي تحتاج إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، ومراكز البحوث والتدريب.¹

إن التنوع في مصادر التمويل يسمح بالحصول على الموارد المالية التي تحتاج إليها مؤسسات التعليم العالي للقيام بمختلف مهامها، لذا نجد أغلب الجامعات اليوم تبحث على تنوع مصادر تمويلها خاصة بعد انخفاض حجم التمويل الحكومي لها، ومن أجل تحقيق التميز في تنوع مصادر التمويل هناك مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك وهي:²

¹ - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² - سمير عبد الحميد القطب، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

- ❖ بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الموارد المالية المتاحة والمطلوبة للجامعة؛
- ❖ التحديد الدقيق لأوجه الإنفاق في الجامعة وفق أولويات محددة ذات أهمية عالية؛
- ❖ تنفيذ عمليات الإنفاق في الجامعة بما يتناسب مع الموارد المتاحة؛
- ❖ اتخاذ قرارات واعية لقواعد وبنود الإنفاق من خلال استخدام البيانات والتحليلات والخبرات السابقة؛
- ❖ البحث عن مصادر جديدة لزيادة الموارد المالية للجامعة، وتبني استراتيجيات لزيادتها على المستوى الحكومي؛
- ❖ السعي لزيادة التمويل الخارجي للجامعة من خلال المؤسسات الوقفية والمنح والعقود مع القطاع الخاص؛
- ❖ تحسين خطة التسويق لبرنامج وخدمات الجامعة للمساعدة في زيادة معدلات القبول وجمع التبرعات؛
- ❖ تقديم برنامج لخدمة المجتمع على شكل دورات، تخصصات، استشارات، بحيث تدر دخلا مناسباً للجامعة؛
- ❖ الاستفادة من خبرات الكفاءات التدريسية والبحثية في عمل بحوث ميدانية وتطبيقية تتطلبها الوزارات، و قطاعات الأعمال، والشركات، وذلك وفق اتفاقيات وعقود تحصل الجامعة بموجبها على نصيبها من العائد المادي؛
- ❖ الاستفادة من الخبرات الأجنبية والعربية في استكشاف طرق تمويل أكثر فعالية؛
- ❖ الاستفادة من الوجود الإلكتروني للجامعة من حيث: التدريس والبحث العلمي، إنتاج المعرفة في زيادة مصادر التمويل.

ومن أجل الحكم على جودة الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن استعمالها لهذا الغرض وهي:¹

- الإنفاق على التعليم العالي كنسبة مئوية من الدخل الوطني الإجمالي؛
- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الميزانية العامة للدولة؛
- الإنفاق على البحث العلمي كنسبة مئوية من الدخل الوطني الإجمالي؛
- الإنفاق على تحديث الإدارة الجامعية كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم العالي؛
- الإنفاق على المصادر التكنولوجية ووسائل المعلومات الحديثة كنسبة مئوية على الإنفاق الكلي وعلى التعليم العالي؛
- الإنفاق على البرامج التحديثية وآليات النمو المهني كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم العالي.

¹ - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 196.

على الرغم من أن هناك من الباحثين من يقترح هذه النسب من أجل الحكم على مدى جودة وكفاية الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي للقيام بوظائفها على أحسن وجه، إلا أن حسب رأي الباحث فإنه يرى أنه من أجل الحكم الصحيح على مدى كفاية الموارد المالية وجودة الإنفاق يجب استخدام التحليل المقارن أي مقارنة هذه النسب مع نسب مؤسسات التعليم العالي المتطورة.

ثانيا: جودة تقييم الأداء

مهما حسن تخطيط وتنظيم جهود الأداء لمؤسسات التعليم العالي وحسنت قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم فلا غنى عن تقييم هذا الأداء، ويتطلب ذلك بالطبع معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية: الطالب، البرنامج التعليمي شاملا طرق التعليم، الكتاب الجامعي، قاعات التدريس، عضو هيئة التدريس، والإدارة الجامعية،¹ ويتضمن محور تقييم الأداء المؤشرات التالية:²

- ❖ إشراك العاملين بشكل نظامي في عملية التقييم؛
- ❖ مدى سلامة إجراءات التقييم وأدواته؛
- ❖ مدى القدرة على الاستجابة السريعة لنتائج التقييم؛
- ❖ مدى فعالية تقويم الأداء في تحسين مهارات العاملين؛
- ❖ شمول عملية التقييم لتمتد إلى جوانب عديدة من أبرزها:
 - تقييم الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة؛
 - تقييم الأنموذج المقترح تبنية لإدارة الجودة الشاملة؛
 - تقييم قدرة الإدارة على تطبيق هذا الأنموذج؛
 - تقييم قابلية الفضاءات في المؤسسة لتحقيق الجودة؛
 - تقييم مخرجات مؤسسة التعليم من حيث قدرة المتخرج على الاندماج في سوق العمل والقدرة على التكيف مع المستجدات والانفتاح على الآخرين.

¹ - حامد نور الدين، العابد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 220.

² - مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 429.

ثالثاً: جودة البحث العلمي

يعرف البحث العلمي على أنه "التفحص الناقد والتجريبي المنضبط والمنظمات لفرضيات تتعلق بالعلاقات بين الظواهر الطبيعية"¹. ويعد البحث العلمي أولوية من أولويات المؤسسة التعليمية، ويمكن القول أن جودة البحث العلمي تشكل خاصية رئيسية تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتأتي علاقة البحث العلمي بمؤسسات سوق العمل من ارتكازه على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقات بمشكلات المجتمع وحاجاته الفعلية، وبما أن البحث العلمي أحد عناصر مخرجات العملية التعليمية فإن مؤشرات الجودة المرتبطة به تعتمد على ما يلي:²

- توفير أجواء البحث العلمي وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ البحوث المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل؛
 - وجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المورد المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع؛
 - إسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع؛
 - توفر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره؛
 - توسيع دائرة العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة أينما وجدت؛
- كما ذكر القطب بعض من مؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور أهمها:³
- التوسع في عقد المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية بين الأقسام المتناظرة والمتماثلة في الجامعة والجامعات الأخرى ومراكز البحوث لتدعيم العلاقات العلمية وتأصيل الإنتاج العلمي؛
 - تطبيق معايير معتمدة عالمياً في تقييم البحوث العلمية؛
 - إنشاء مراكز بحوث متميزة داخل الجامعة تخضع لتخصصات الأقسام في الكليات، وتقديم خدماتها للباحثين وصناع القرار، وللمؤسسات المختلفة في البيئة المحلية والإقليمية والعالمية؛
 - تطوير الإدارة المسؤولة عن تفعيل البحث العلمي لتواكب الجودة العالمية في السرعة والانجاز والمرونة وحسن التعامل وتأكيد الثقة.

¹ - أحمد الخطيب، البحث العلمي والتعليم العالي، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 20.

² - إلهام يحياوي، بركة مشنان، أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي: دراسة حالة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ - سمير عبد الحميد القطب، مرجع سبق ذكره، ص 163.

تعد جودة البحث العلمي من أهم محاور إدارة الجودة الشاملة التي ينبغي لمؤسسات التعليم العالي التركيز عليها من أجل الحصول على مخرجات تفي بمتطلبات سوق العمل خدمة للمجتمع، وهي أهم وظيفة تقوم بها هذه المؤسسات.

المطلب السادس: جودة الإمكانيات المادية

تتعدد الإمكانيات المادية في مؤسسات التعليم العالي من مباني ومكتبات ومخابر وورش، حيث يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته، محور هام من محاور العملية التعليمية. حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، فجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها ويجب أن يراعي في المباني التهوية، الإضاءة، المقاعد، والسلامة الصحية، النادي الطلابي، وغيرها من المشتملات التي تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته.

ومن بين أهم العناصر التي تحقق جودة الإمكانيات المادية نجد أيضا جودة الكتاب الجامعي، ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته، وأبحاثه. كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديه، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثرى التحصيل والبحث العلمي.¹

بالإضافة إلى العنصرين السابقين نجد أيضا جودة المختبرات والورش؛ حيث يجب أن تعكس هذه الأخيرة متطلبات البرامج التعليمية التي تقدمها الكلية، وأن تدعم المختبرات والورش بأجهزة وأدوات ومعدات وأجهزة قياس ذات جودة ونوعية عالية لضمان الأداء الفعال أو الناجح.²

إن جودة هذا المحور لا يقل أهمية عن جودة المحاور الأخرى بل يعد القاعدة التي يمكن أن تستند عليها مؤسسات التعليم العالي في تحقيق جودة المحاور الأخرى، ويتمثل الهدف الأساسي من تحقيق جودة كل هذه المحاور في الحصول على مخرجات تتواءم مع متطلبات سوق العمل وتلبي احتياجات المجتمع. ويعد نظام ضمان الجودة والاعتماد الوسيلة الفعالة لتحقيق الجودة التي تصبو إليها مؤسسات التعليم العالي.

¹ - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 281-282.

² - مهدي صالح السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 427.

المبحث الخامس: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يواجه قطاع التعليم العالي تحديات كبيرة أهمها تلبية الطلب المتزايد على خدماته وتطوير وتحديث المناهج التعليمية بما يواكب التطور العلمي والمعرفي، وضمان جودتها باستمرار، ومواءمة هذه البرامج التعليمية مع متطلبات خطط التنمية وحاجات سوق العمل، ويعتبر ضمان جودة التعليم العالي إحدى الركائز الأساسية للنهوض بالتعليم العالي وإصلاحه وتحسين مخرجاته واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفعالة من خلال بناء أنظمة ضمان الجودة، والتي تهدف إلى مراقبة نوعية الخدمات التعليمية وتحسينها، إضافة إلى بناء الثقة والاعتراف بشهادتها خاصة في ظل تراجع مستوى خريجي هذه المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم ضمان الجودة

ظهرت حركة ضمان الجودة كرد فعل إيجابي لما أبداه الأكاديميون والمسؤولون والمجتمع من قلق حول جودة التعليم العالي، وهو الذي نجم عن عوامل كثيرة منها الثورة العلمية التكنولوجية وما تعكسه من ضرورة لتحديث نظام الدراسة ومجالاتها وبرامجها وأساليبها، والتحول الاجتماعي والديمقراطي وما تفرضه من زيادة الطلب على التعليم العالي، والتي نجم عنها زيادة في أعبائها مقابل انخفاض في حجم التمويل الحكومي لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى ظهور تكتلات اقتصادية وقوى السوق الحرة وحركة خصخصة المؤسسات العامة والاعتماد المتبادل بين الدول وزيادة المنافسة بينها، وهذا ما يتطلب من المجتمعات والحكومات تحقيق جودة تعليمية عالية من خلال إيجاد أنظمة تحدد المسؤوليات تحديدا واضحا، ومن هنا يمكن القول أن ضمان الجودة أمر ضروري لمؤسسات التعليم العالي للحصول على مخرجات تلي احتياجات سوق العمل.

وتهدف جهود ضمان الجودة إلى الارتقاء بالممارسات المهنية بما يضمن الاستفادة القصوى من الموارد والمصادر وصولا إلى مخرجات عالية الجودة.¹

انتشر هذا المدخل في مؤسسات التعليم العالي بعد انعقاد مؤتمر الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي بمونتريال في كندا عام 1993 م، حيث ركز هذا المؤتمر على آليات ضمان الجودة في العديد من

¹ - زايري بلقاسم، توازن فطيمة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي، أعمال المؤتمر الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، نقلا عن فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الأول، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2001، ص 172.

الخبرات الدولية، وأستعرض الطرق التقليدية والحديثة في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يقرب من مائة ورقة بحثية للمؤتمر.¹

ولقد ساهم هذا المؤتمر، وما قدم فيه من تجارب دولية في إعطاء صورة كلية أكثر نضجا لمدخل ضمان الجودة في التعليم العالي والقضايا المرتبطة به، ولقد ترتب أيضا على ما صدر عنه من توصيات ونتائج إنشاء العديد من المراكز الدولية لتقوم وضمان الجودة.²

ولأهمية ضمان الجودة في الوقت الحاضر فقد بذلت جهود كثيرة في هذا الصدد على المستويين العالمي والإقليمي، فعلى المستوى العالمي نظمت اليونسكو مؤتمرا عالميا حول ضمان الجودة في التعليم العالي في سنة 1998م، تم التركيز فيه على ضمان الجودة وأكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة الوظائف والأنشطة في التعليم العالي وتأسيس هيئات وطنية مستقلة، ومعايير ومستويات دولية لضمان الجودة مع مراعاة الخصوصيات الوطنية والإقليمية عند وضع المعايير، وعلى الصعيد الإقليمي فقد نظمت اليونسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي وأكد هذا المؤتمر على أهمية ضمان الجودة في التعليم العالي على كافة المستويات التنظيمية، والمؤسسية والبرامج، والعاملون، والمخرجات، وفي سنة 2003 م أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر عقد في دمشق، وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات لضمان الجودة، ونشر ثقافة التقويم والاعتماد في الجامعات العربية.³

ولقد زاد الاهتمام بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وذلك لعدة عوامل أهمها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم أعداد الطلبة المسجلين ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني، والالتزام الأدبي والمهني، والمهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم.

أولا: تعريف ضمان الجودة في التعليم العالي

يركز هذا المفهوم على تحقيق متطلبات ورغبات الزبون أو المستهلك من خلال إعطائه الثقة في منتجات وخدمات المنظمة، حيث يتم التأكيد من خلال الإجراءات المنهجية التي تم القيام بها بأن المنتج أو الخدمة تتطابق مع المواصفات التي تم وضعها وتلبي احتياجات ومتطلبات الزبون.

¹ - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² - المرجع نفسه، ص 142.

³ - محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، العدد 15، 2014، ص 94.

وبخصوص تعريف ضمان الجودة فهناك العديد من التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال نذكر منها ما يلي:

"ضمان الجودة هي عملية منظمة ومستمرة لغلق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها، ويمكن النظر لضمان الجودة على أنها الترتيبات والأنشطة المعنية بتأمين جودة الخدمة والمحافظة عليها وتطويرها"¹.
يتضح من هذا التعريف أن ضمان الجودة يتمثل في مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمستمرة تسعى من خلالها المؤسسات إلى تفادي الانحراف عما هو مخطط ومصمم له من أجل تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات ومتطلبات المستهلك.

كما ينظر لضمان الجودة على أنها "عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الفجوة طبقاً لمعايير قياسية، بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء، ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسين الذي يتحقق"². فهذا التعريف لا يختلف في مضمونه عن التعريف الأول، فضمان الجودة حسب هذا التعريف هي عملية منظمة تسعى من خلالها المنظمات من خلال مقارنة الأداء المحقق بالمعايير القياسية إلى اكتشاف الانحراف في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للوصول إلى الأداء المطلوب، والذي يحقق رغبات المستهلك.

وفي تعريف آخر يرى (Hutchines) أن ضمان الجودة يركز على وضع وإدامة مجموعة من الإجراءات الموثقة التي تصمم لضمان أن أنشطة التصميم والتطوير والتشغيل سوف تؤدي إلى تقديم المنتجات (سلع وخدمات) التي تلي الحاجات والمتطلبات المقررة أو التعاقدية للمستهلك³. فالوصول إلى مستوى الجودة المطلوب حسب هذا التعريف يتحقق من خلال وضع مجموعة من الإجراءات الموثقة للتأكد من أن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة تتطابق مع المواصفات المحددة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف ضمان الجودة على أنها "مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة الضرورية التي تسمح بالتأكد من أن المنتج أو الخدمة تتطابق مع التصميم والمواصفات والمعايير المحددة، وأنها تقابل متطلبات المستهلك وتلبي حاجاته ورغباته وتحقق رضاه".

¹ - صلاح محمود ذياب، إدارة خدمات الرعاية الصحية، ط 1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 47.

² - المرجع نفسه، ص 47.

³ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وقبل التطرق إلى تعريف ضمان الجودة في التعليم العالي تجدر الإشارة إلى أن هناك من لا يميز بين مصطلح ضمان الجودة وضبط الجودة ويعتقد أن مصطلح ضبط الجودة مرادف لضمان الجودة. لكن الحقيقة خلاف ذلك، وفي هذا الصدد يرى سوسن شاكر مجيد، ومحمد عواد الزيادات أن ضبط الجودة عملية بعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي يتبين بعد الفحص والتدقيق أنها ليست بالمستوى المطلوب، وقد يكون هذا الإجراء رفض هذه المنتجات أو الخدمات أو التخلص منها، وقد يتبع ذلك إجراءات لمعرفة أسباب الفشل، وتوصيات للتصحيح، بينما ضمان الجودة عملية قبلية تتخذ قبل الإنتاج وقبل تقديم الخدمة، وهدفها إكساب المنتج أو الخدمة نوعية مطلوبة ومحددة مسبقاً.¹

وقد ميز (Green et Harvey) بين مفهومي ضمان وضبط الجودة، بقولهما إن عملية ضبط الجودة هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت المناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة فيها ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه الجودة، أما عملية ضمان الجودة فهي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج ليصبح المنتج أكثر اتفاقاً مع المواصفات المقررة مسبقاً.²

أما فيما يخص ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي فقد قدم المهتمون بهذا المجال مجموعة من التعاريف نذكر منها: "ضمان الجودة في التعليم هي عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي على التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية (أو البرامج) بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر، والوفاء بها لاحقاً، بحيث أن المؤسسة تضمن لنفسها، وبحيث أن الجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة".³

كما يقصد بضمان جودة التعليم "تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية والمؤسسية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وأن مستوى جودة فرص التعليم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة يعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية".⁴

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 11.

² - محمد جبر دريب، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ - زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سبق ذكره، ص 810.

⁴ - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، مصر، 2009، ص 21.

من خلال هذا التعريف يتبين أن الهدف من ضمان الجودة في مؤسسات التعليم هو الوصول إلى مستوى عال من الجودة يحقق توقعات المستفيدين النهائيين من خدمات التعليم من خلال التأكد من أن المعايير الأكاديمية والمؤسسية تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على الشكل الذي يتوافق مع المعايير المحلية أو الدولية.

وهناك من يعرف ضمان الجودة في التعليم العالي على أنها "مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتخذها الجامعة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً للمنتج التعليمي أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام هدف هذه الأنشطة والإجراءات تجنب وقوع عيوب في المنتج أو الخدمات المقدمة"¹. فضمان الجودة حسب هذا التعريف يتمثل في تلك الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة والتي يتم التأكيد من خلالها من مدى الوصول إلى الخدمة التعليمية المرغوبة.

ويرى (Tait) أن ضمان الجودة في مجال التعليم على أنه القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو أي مقرر دراسي، وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأن هدف ضمان الجودة هو تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل.²

أما بالنسبة لتعريف نظام ضمان الجودة فيعرف على " أنه الوسيلة التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي يهدف ضمان وضع كافة المتطلبات والشروط الضرورية لتقديم مختلف الخدمات وفقاً لمنظومة معايير محددة مسبقاً، وتسمح لمختلف المستفيدين من هذه الخدمات من التأكد من أن هذه الشروط قد تم وضعها فعلاً"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف ضمان الجودة في التعليم العالي على أنها "مجموعة من الأنشطة والإجراءات الموثقة التي يتم وضعها لضمان الحصول على منتج أو خدمة تعليمية تلي أو تفوق حاجات المستفيدين النهائيين من خدمات التعليم العالي".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تبرز أهمية تطبيق نظام الجودة من خلال تزايد اهتمام المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدمية بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي بتطبيق هذا النظام، والذي تسعى من خلاله هذه المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها تحقيق التميز في مخرجاتها من أجل تحقيق متطلبات المستفيد.

¹ - عمار السمرائي، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء و دعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة، دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 05/04 أبريل 2012، ص 989.

² - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

³ - سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام جودة التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، ص 209.

أولاً: أهمية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي له أهمية بالغة كونه يعمل على التحسين المستمر للعمليات وكافة الأنشطة، والخدمات المقدمة مع التركيز على تجنب الأخطاء، وتشخيص المشكلات والتصدي لها، ومواجهتها قبل حدوثها، وتحسين في مستويات الأداء للمؤسسة التعليمية من خلال خلق مناخ تنظيمي إيجابي فعال يوفر النجاح، والتمكن من حل المشكلات التي تعيق العمل التعليمي بالطرق العلمية والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية، لمنع حدوثها مستقبلاً، وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع العاملين، والعمل بأسلوب روح الفريق، وكذلك تعمل على زيادة نسبة الإنتاجية من خلال فحص نسبة التسرب، وتحسين أداء العاملين نتيجة التدريب المستمر أثناء العمل وتحفيز المبدعين والمبادرين في العمل، مما يترتب على ذلك ارتفاع معدلات النجاح عند الطلاب، وتحسين في مستوى رضا المستفيدين.¹

ثانياً: أهداف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

على الرغم من اختلاف أهداف تطبيق ضمان الجودة من دولة إلى أخرى ومن هيئة اعتماد إلى أخرى؛ إلا أن هناك أهداف تتفق فيها بعض هيئات الاعتماد، إذ تحدد على سبيل المثال هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية أهداف ضمان الجودة في النقاط التالية:²

- ❖ تشجيع التحسينات المؤسسية من خلال استمرارية التقييم الذاتي التي تمارسه المؤسسة؛
 - ❖ طمأننة متلقي الخدمة بان المؤسسة موضع الاهتمام لديها أهداف محددة وملائمة، وأنها هيأت الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها أن تحقق أهدافها ورسالتها بفعالية، وأنها تحافظ على مستوى ثابت من الانجازات والأهداف والرسالة، وأن لها هياكل تنظيمية تعمل بها كوادر مؤهلة وفعالة، وأنها توفر الدعم المالي والمادي والبشري الذي يجعل المرء يتوقع استمرارية أداؤها المتميز والفاعل؛
 - ❖ تشجيع روح التنافس الإيجابي بين مؤسسات التعليم العالي الأردنية على التميز في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما ينسجم ومتطلبات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي.
- أما أهداف تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي الأوروبية فتتمثل فيما يلي:³

¹ - سوسن سعد الدين بدرخان، مدى تطبيق جامعة عمان الأهلية لمعايير النوعية وضمان الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، عمان، المجلد 16، العدد الأول، 2013، ص 62.

² - هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الجزء الأول، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، على الموقع: www.heac.org.Jo.

³ - عمار السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 995.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- ✓ تحدد مفهوم التعليم العالي ومعايير بوضوح: فأساسيات ضمان الجودة تتكون من معايير وأسس تم الموافقة عليها؛
 - ✓ المساعدة في تحسين الجهود: إذ تساعد معايير الجودة في تحديد توقعات وطموحات مؤسسات التعليم العالي وبرامجها؛
 - ✓ تحديد ما إذا كانت الأهداف التربوية مناسبة طول الوقت أم لا؛
 - ✓ تحديد ما إذا كان التمويل والمصادر البشرية ملائمة لتحقيق الأهداف؛
 - ✓ تقديم قواعد وأسس للتخطيط المستقبلي: فالمعايير تعطي صورة عن الواقع من أجل التخطيط الأفضل للمستقبل؛
 - ✓ تقديم بنية للتحسين التعليمي: فغرض ضمان الجودة ليس القياس فقط ولكن أيضا تحسين مستوى الجودة التعليمية؛
 - ✓ تعظيم الاتصالات عبر أنظمة التعليم: فالدولة تضع معايير وعمليات تطبق لتعزيز قدرة القطر لتأسيس بيانات مقارنة عن التعليم العالي تساعد الطلاب للتحرك من التعليم الثانوي للعالي وبين أنواع التعليم العالي نفسها؛
 - ✓ مساعدة المستخدم في اتخاذ القرارات السليمة: كما تضيف أن ضمان الجودة هي عمليات قياس وتقييم ومتابعة متعلقة بجودة الأداء والتي تخدم غرضين تضمن أن المستويات المرغوبة من الجودة تم المحافظة عليها وتحسينها؛
 - ✓ تضمن للشركاء الاجتماعيين أن الجودة تم المحافظة عليها في مستويات مقابلة للممارسات الجيدة في أي مؤسسات تعليم عالي أخرى مناظرة في العالم.
- فعلى الرغم من الاختلاف في تحديد أهداف تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من هيئة اعتماد إلى أخرى، إلا أن أغلب الهيئات تشير إلى الأهداف التالية:¹
- ❖ التأكد من مدى توافر الحد الأدنى من الشروط والمواصفات التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية وأن هذه المؤسسة تمتلك الإمكانيات التي تكفل لها ذلك باستمرار؛

¹ - عمار السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 995-996.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- ❖ التأكد من جودة المستوى العلمي للمؤسسة التعليمية والبرامج الأكاديمية بها، وذلك بتحقيق مستوى متميز من الأداء الأكاديمي والمهني في البرامج المقدمة، وقدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال التزامها بعدد من الضوابط والمعايير؛
 - ❖ استحداث ضوابط ومعايير للمؤسسات التعليمية بشكل يستلزم ضرورة القيام بالتقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية والعملية؛
 - ❖ تشجيع التنافس المشروع بين مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك من خلال منح الاعتماد على مستويات مختلفة، وإعلان درجة التصنيف في الجودة في وسائل الإعلام المختلفة تشجيعا للتنافسية وتحفيزا للمؤسسات على مواصلة الجهود في مجال التقدم للحصول على منح الاعتماد؛
 - ❖ تشجيع تطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال عمليات فحص وتقييم الأنشطة وقياس مدى الفعالية التربوية للوصول إلى أقصى درجة من الجودة والكفاءة؛
 - ❖ ضمان فاعلية استخدام وسائل التعليم والتعلم والتدريب المتاحة في مؤسسات التعليم الجامعي على النحو الأمثل، وكذلك تنمية الموارد البشرية بها وزيادة فعاليتها لخدمة المجتمع وتطويره؛
 - ❖ استحداث نظم للمحاسبة المجتمعية لمؤسسات التعليم الجامعي، وزيادة ثقة أفراد المجتمع في جودة هذه المؤسسات وكفاءتها التعليمية، وتحقيق التعليم بها وفق المعايير العالمية؛
 - ❖ تحسين جودة العمليات والمخرجات بمؤسسات التعليم الجامعية والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مخرجات العملية، وبالتالي توفير فرص أفضل للخريجين عند التحاقهم بسوق العمل، فضلا عن توفير فرص تعليمية بديلة للعاملين بالقطاعات الإنتاجية المختلفة لمواصلة دراستهم في هذه المؤسسات؛
 - ❖ العمل على منح مؤسسات التعليم الجامعية والبرامج الأكاديمية المعتمدة بها مكانة متميزة في المجتمع وتشجيع التعاون بين أفراد هذه المؤسسات وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- ويرى (أشرف السعيد) أن عملية ضمان الجودة التعليمية تتضمن ثلاث أهداف جزئية وهي:¹
- ❖ ضمان أن التحسين المنظومي المستمر الحقيقي للجودة قد تم انجازه من خلال العمليات الجوهرية والنواتج الأساسية؛
 - ❖ طمأنة المؤسسة الخارجية والعملاء حول القضايا المتعلقة بجودة الأداء؛
 - ❖ تعزيز التغيير في الثقافة التنظيمية تجاه الجودة؛

¹ - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 143-144.

- ولتحقيق هذه الأهداف فإن أنظمة ضمان الجودة التعليمية تتضمن ثلاث وظائف رئيسية هي:¹
- ضمان الجودة في العمليات (التخطيط التصميم، التعليم والتعلم) تماما مثل التحسين المستمر للجودة في المخرجات (نواتج تعلم الطالب، خبرات النظام)؛
 - مساعدة المؤسسة في الحصول على أعلى مستويات الثقة في أدائها لكل مسؤولياتها، ومساعدتها في الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية متسقة متجانسة بما يتضمنه ذلك من كفايات ومساهمات الخريجين؛
 - مساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد لإنجاز الجودة والأهداف الإستراتيجية الأخرى، ويمكن إحراز هذا من خلال ضمان جودة عمليات الأنظمة الجزئية للتمويل، التخطيط الاستراتيجي، والإدارة، تلك الأنظمة التي تحقق الكفاءة والقدرة المحاسبية العالية لبرامج الجودة.

المطلب الثالث: مفهوم الاعتماد

يعد الاعتماد الجامعي مدخلا هاما لتحقيق الجودة وإحداث التطوير التنظيمي للجامعة ككل، فهو الوسيلة الفعالة لتحقيق المعايير المحددة وتدعيم مواصفات الجودة، حيث يقوم هذا المدخل على فكرة حتمية التغيير لصالح تحقيق الأهداف ودعم الإيجابيات وتجاوز السلبيات وعلاجها، وهذا ما يتفق مع مفاهيم الإدارة ومدخلها الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف الاعتماد

يعرف الاعتماد على أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقويم، وأن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة، وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية وفقا للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة."²

فالاعتماد هو تأكيد وتمكين لمؤسسات التعليم العالي لكي تحصل على وصفة متميزة وهوية منفردة وهو ختم تصديق على أن الخطوات المتخذة لتحسين الجودة خطوات ناجحة، وفي هذا الإطار يمكن تعريف الاعتماد على أنه "الاعتراف الذي تمنحه الهيئة لمؤسسة ما إذا كانت تستطيع إثبات أن برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة

¹ - أشرف السعيد أحمد محمد، المرجع السابق، ص 144.

² - عطا الله بن فاحس العنزي، عادل عبد المعطي محمد الأبيض، محمد محمد إبراهيم بسيوني، متطلبات ضمان الجودة الشاملة لبرامج كلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الثاني، 2014، ص 117.

والمعتمدة، وأن لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية، وذلك وفقا للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة.¹

وفي هذا الإطار وصف الاعتماد بأنه "عبارة عن شهادة أو منزلة تمنح إلى المؤسسة التعليمية التي تؤمن معايير محددة لجودة التعليم، معتمدين في ذلك على منظومة مؤسسية للتقييم لها معاييرها الخاصة عند منح الاعتماد."²

ويعرف الاعتماد أيضا على أنه "إعطاء إجازة أو ترخيص يعترف بأن المؤسسة التعليمية تحتفظ بالمعايير التي تؤهلها للانضمام إلى اتحاد المؤسسات المماثلة، والتي تؤهل خريجها للالتحاق بالمؤسسات الأعلى والأكثر تخصصا أو بالأعمال المهنية المتخصصة"³. ويتمثل الهدف الأساسي من الاعتماد في طمأنة الرأي العام بأن البرامج التعليمية ومخرجاتها ذات كفاءة ومهارة تحقق طموحاته وتطلعاته في الحصول على موارد بشرية مؤهلة تأهيلا عاليا لمزاولة المهنة بنجاح، ومن هنا فإن المؤسسات التعليمية المعتمدة هي تلك المؤسسة التي تتميز بما يلي:⁴

- ❖ لديها هدف ورسالة محددة واضحة ومناسبة؛
- ❖ وجود المتطلبات الضرورية لكي تحقق المؤسسة هدفها، وأن تعمل بشكل مستمر على تحقيق هذا الهدف؛
- ❖ تقوم بدراسة علمية مستمرة للتأكد من أنها تنجز أهدافها وتفحص عملياتها بفعالية وكفاءة وتعالج ما يعترضها من مشكلات؛
- ❖ تفي وبشكل كبير بالمعايير النوعية التي تحددها هيئات الاعتماد الأكاديمي؛
- ❖ تتوفر لها المصادر البشرية والمادية التي تضمن لها الاستمرار في الوفاء بهذه المعايير لمدة زمنية معقولة.

ثانيا: أنواع الاعتماد

هناك نوعان من الاعتماد هما:

- 1- **الاعتماد المؤسسي:** هو الاعتماد الذي يستوجب تقييم شامل للجامعة وأدائها وإدارتها والتحصيل الأكاديمي لطلابها والخدمات الطلابية، ويكون من اختصاص وحدة التقويم الأكاديمي تساندها جميع الكليات والإدارات المعنية بهدف تطوير عملية التعليم والتعلم من خلال الإعداد لبرنامج أكاديمي لتهيئة الطالب لسوق

¹ - اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر، الجزء الأول، مصر، 2005، ص12.
² - وفاء فوزي حسين وآخرون، أثر مردود مشروع دعم ومتابعة الخطط التنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات في تطوير اعتماد كليات ومعاهد جامعة الرقازيق، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، أيام 3-4-5 مارس 2015، ص 532.
³ - أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 154.
⁴ - علي السيد الشخبي، مرجع سبق ذكره، 228.

العمل، وينظر إلى الاعتماد المؤسسي على أنه اعتماد عام يركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة، وفيه تعتمد مؤسسة التعليم ككل، بمعنى تقييم كفاءة المؤسسة كوحدة واحدة من حيث قدرتها على تقديم خدمات تعليمية تفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها.¹

2- **الاعتماد التخصصي:** وينظر إليه على أنه اعتماد خاص يركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد، ويعد ضرورياً للتخصصات المهنية فلا يكتفي لها بالاعتماد العام وإنما يتطلب منها الحصول على الاعتماد الخاص من المنظمة المهنية المختصة ذات العلاقة بالمهنة.²

ثالثاً: أهمية الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي

تعود أهمية الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي إلى أنه يساعد على ما يلي:³

- ❖ تأمين النمو المهني والأكاديمي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي؛
 - ❖ تيسير العمل الأكاديمي وفق منظومة فعالة تحقق الرضا لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛
 - ❖ زيادة التعاون والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة التعليمية؛
 - ❖ رفع واقعية العمل والإنتاج لدى أعضاء هيئة التدريس وتنمية الانضباط الذاتي للعاملين؛
 - ❖ نشر القيم الإيجابية ونبذ الاتجاهات السلبية في مؤسسات التعليم العالي؛
 - ❖ زيادة دافعية الطلاب وتحفيزهم على التعلم؛
 - ❖ شيوع مبدأ المساءلة والمحاسبة الذاتية والجماعية في عمل المؤسسة التعليمية.
- كما يمكن توضيح أهمية الاعتماد من خلال الفوائد التي يمكن لمؤسسات التعليم العالي تحقيقها من خلال تطبيق معايير الاعتماد والمتمثلة في:⁴

1- بالنسبة للمواطنين:

- ضمان وجود تقويم خارجي للمؤسسات التعليمية أو البرنامج الدراسي، والتحقق من أنها تتماشى مع الاتجاهات والسياسات العامة في مجال التعليم العالي أو المجال المهني.

¹ - خليل إبراهيم محمود، حسين سالم كيطان، مرجع سبق ذكره، ص 200.

² - وفاء فوزي حسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 532.

³ - علي السيد الشخبي، مرجع سبق ذكره، 230-231.

⁴ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 264-265.

- تحسين الخدمات المهنية المتاحة للجمهور طالما أن البرامج المعتمدة تعدل متطلباتها وفقاً للتغيرات التي تطرأ في مجال المعرفة الفنية والممارسات التطبيقية والمقبولة بصفة عامة في مجال المهنة؛
- التعرف على المؤسسات والبرامج التعليمية التي قامت بمحض إرادتها بأوجه نشاط محددة لتحسين نشاطها التعليمي، والنهوض ببرامجها المهنية والتحقق من أنها تقوم بهذه الأعمال بنجاح.

2- بالنسبة للطلبة:

- المساعدة على نقل وحدات البرامج الدراسية فيما بين المؤسسات التعليمية، أو في قبول الطلبة في برامج الدراسات العليا عن طريق القبول العام للساعات المقررة والوحدات الدراسية بين المؤسسات المعتمدة عندما يكون أداء الطالب مرضياً، ووحدات البرنامج الدراسي المطلوب تحويلها موائمة للمؤسسة التعليمية التي يرغب الطالب في الالتحاق بها؛
- تعزيز سمعة المؤسسة أو البرنامج المعتمد استجابة لاهتمام عامة المواطنين وتقديرهم لمثل هذا الاعتماد.

3- بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي:

- يعتبر الاعتماد حافزاً للتقويم الذاتي وتحسين نظام المؤسسة وبرامجها؛
- تطبيق معايير هيئات الاعتماد المقبولة من مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة مما يساعد على منع التجاوزات الخارجية التي تضر بمستوى المؤسسة أو جودة برامجها؛
- تعزيز سمعة المؤسسة أو البرنامج المعتمد استجابة لاهتمام عامة المواطنين وتقديرهم لمثل هذا الاعتماد.

4- بالنسبة للمهنة:

- إتاحة الفرصة للممارسين للمهنة للمشاركة في وضع المتطلبات وشروط الإعداد لدخول المهنة؛
- الإسهام في وحدة المهنة من خلال الجمع بين الممارسين والمدرسين والطلبة في نشاط واحد موجه لتحسين الإعداد المهني والممارسة المهنية.

المطلب الرابع: مراحل الاعتماد ومعايير

تتم عملية الاعتماد على مراحل وهي كما يلي:¹

- 1- تقوم المؤسسة الراغبة في الحصول على الاعتماد بإعداد دراسة تفصيلية وشاملة عن أوضاعها الحالية بشكل متكامل وحسب متطلبات الجهة المانحة للاعتماد، وتدعم هذه الدراسة بكافة الوثائق الضرورية على شكل ملاحق

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 267-268.

وجداول وبيانات توضح مصداقية الدراسة، كما تحتوي الدراسة الذاتية على التصورات المستقبلية ذات المدى القريب والمتوسط، والتخطيط للتطورات الهامة كأحد المؤشرات الإيجابية لفعاليتها في تطوير ذاتها، وتقدم هذه الدراسة للجهة المانحة للاعتماد لكي تشكل القاعدة والأساس في عملية التقويم؛

2- تقديم طلب من المؤسسة التعليمية إلى هيئة الاعتماد والجودة الشاملة تعبر فيه عن رغبتها في اتخاذ إجراءات الاعتماد؛

3- تزويد هيئة الاعتماد بصورة من دراسة الجدوى التي أجريت عند بداية إنشاء المؤسسة للاسترشاد بها في تقويم أداؤها ومن ثم منحها الاعتماد؛

4- تزويد الهيئة بالوثائق اللازمة لاتخاذ قرارات الاعتماد؛

5- تكليف فريق من الهيئة بتقويم الدراسة الذاتية ودراسة الوثائق المرفقة واتخاذ قرار بشأن صلاحية المؤسسة لاتخاذ إجراءات الاعتماد؛

6- تشكل هيئة الاعتماد لجنة أو عددا من اللجان المتخصصة للقيام بزيارة ميدانية للتأكد من مصداقية الدراسة الذاتية المقدمة، وإجراء المقابلات الميدانية مع الأساتذة والإداريين والخريجين و الاطلاع بشكل مباشر على كافة الأوضاع الحالية بهدف تقويم مستوى هذه المؤسسة التعليمية، وإعداد اللجنة تقريرها الذي ترفعه لهيئة الاعتماد وتتكون هذه اللجان عادة من عدد مناسب من المتخصصين والأكاديميين والتربويين من ذوي الخبرة في مجال الاعتماد؛

7- تقوم هيئة الاعتماد بدراسة جميع التقارير والملاحظات والتوصيات المقدمة لها من قبل المؤسسة ومن لجان الزيارات الميدانية، وتتخذ قرارها على ضوء التزام المؤسسة التعليمية بالمعايير أو المرجعيات المطلوبة؛

8- يحق للمؤسسة أن ترد على تقرير الهيئة منفذة جوانبه ومستدركة بعض الأمور، وفي ضوء ذلك يجوز للهيئة مراجعة قرارها أو الثبات عليه.

أما فيما يخص معايير الاعتماد والتي هي عبارة عن مقاييس تستخدم للوقوف على النتائج الفعلية وتستقي من الأهداف، وهي ترجمة لمستوى الأداء الذي يجب أن تكون عليه الأنشطة للوصول للأهداف، وعليه يجب الاعتماد على مجموعة من المعايير التي تمثل الحكم على المؤسسة التعليمية بأنها قامت بالدور الأساسي لها على أفضل وجه.¹

¹ - سهاد عبد الأمير، أفرح ياسين محمد، معايير الاعتماد في المؤسسات التعليمية لإعداد المدرس الجامعي في تنمية العلم والتكنولوجيا، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، من 3 - 5 مارس 2015، ص 596.

وهذه المعايير على الرغم من أنها تختلف من دولة إلى أخرى، ومن مؤسسة اعتماد إلى أخرى إلا أنه توجد معايير أساسية لعملية الاعتماد تتمثل فيما يلي:¹

- 1- مهمة المؤسسة التعليمية: وهي إعطاء بيان يبين مهمة وأهداف هذه المؤسسة التعليمية؛
- 2- الفعالية المؤسسية: لا بد أن يتوافر للمؤسسة مجلس إدارة له سياسة واضحة ونشر المعرفة وتشجيع على الترابط والتكامل في عملية التعليم والتعلم؛
- 3- البرامج التعليمية: تؤدي هذه البرامج إلى تطوير قدرات ومهارات الطلبة وحصولهم على شهادات عالمية؛
- 4- دعم وتنمية الطالب: وهي تحدد الحاجات المتنوعة لطلابها وتعمل على خدمة هذه الحاجات من خلال البرامج التعليمية والأنشطة وخدمات الدعم التعليمي وتشجيع بيئة التعلم؛
- 5- مصادر المعلومات والتعليم: هي عبارة عن مواد ومعدات تحقق الجودة والعمق والتنوع، وتدعم الأنشطة الثقافية والعقلية للمؤسسة والبرامج التي تقدمها، وعلى المؤسسة أن تقوم بتنفيذ تدريب لاستخدام هذه المصادر؛
- 6- الإدارة وهيئة التدريس: تقوم بدعم البرامج والخدمات التعليمية باستخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الرسالة والهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه؛
- 7- الموارد المادية و المالية: وتقوم بصيانة ودعم البرامج والخدمات ومستوى الموارد المالية.

فعلى الرغم من الاختلاف في معايير الاعتماد من بلد إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنها جميعها تهدف إلى مساعدة مؤسسات التعليم العالي على رفع مستوى الجودة فيها وتحسين فاعليتها ودعم جهودها للسير نحو التميز في إطار توافرها وانسجامها مع أفضل المعايير العالمية المعروفة، وتيسير سبل الاعتراف بها من قبل الأوساط الأكاديمية والمهنية الدولية، والقدرة على التنافس مع زميلاتها.

المطلب الخامس: مبادئ ضمان الجودة والاعتماد ودواعي الاهتمام بتطبيقهما في مؤسسات التعليم العالي

هناك العديد من المبادئ الأساسية لعملية ضمان الجودة والاعتماد، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الأسباب التي دعت مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد، وفيما يلي أهم هذه المبادئ والأسباب

¹ - سهاد عبد الأمير، أفرح ياسين محمد، المرجع السابق، ص 596.

أولاً: مبادئ عملية ضمان جودة التعليم

هناك مبادئ أساسية لعملية ضمان جودة التعليم والاعتماد، وهي مستوحاة من النظم والممارسات الجديدة لضمان جودة التعليم ويجب مراعاتها في التطبيق العلمي سواء من الهيئة أو من المؤسسة التعليمية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- ❖ الاهتمام بالمستفيد الأساسي (الطالب) والعناية به والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضائه من خلال تلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته؛
- ❖ القيادة والحوكمة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة؛
- ❖ نمط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة، وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتتقبل النقد؛
- ❖ الابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر؛
- ❖ الاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة التعليمية ومسؤولياتها في إدارة عملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية؛
- ❖ الالتزام وعدم التخلي عن المسؤوليات والواجبات التي تحددها الأدوار الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد؛
- ❖ التعلم المستمر من جانب المؤسسة والمعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على العالم؛
- ❖ المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية من طلاب وأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم والعاملين والأطراف المجتمعية؛
- ❖ الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة، والتي تقوم بإنتاج الخدمات التعليمية البحثية والمجتمعية؛
- ❖ الاهتمام بالتغذية الراجعة والحرص على جمع المعلومات وتوثيقها لتفهم ردود الأفعال، والاستفادة منها لتحسين وتطوير مخرجات النظام المؤسسي.

ثانياً: دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي

إن تزايد الاهتمام بضمان الجودة والاعتماد في التعليم كان له العديد من المبررات تعلق أحدها بمواجهة التحديات العالمية المتمثلة في الاستجابة للتحديات المصاحبة للتقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات الاقتصادية

¹ - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

العالمية والتغيرات في سوق العمل والاتجاه نحو تدويل التعليم العالي، بينما ارتبطت المبررات الأخرى بالتصدي لسلبات التعليم العالي والجامعي المتمثلة فيما يلي:¹

- ❖ ضعف قدرة الجامعات الحكومية على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية؛
- ❖ انحصار بعض الجامعات في الحيز المحلي، وعدم انطلاقها إلى التعامل مع المصادر العالمية سواء في استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو مصادر المعرفة أو مصادر التمويل؛
- ❖ ضعف الإمكانيات المادية للجامعات ممثلة في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومكتباتها وموازنتها العامة؛
- ❖ الانفصال بين المؤسسات الجامعية ومتطلبات التنمية في المجتمع؛
- ❖ انتشار الجامعات الخاصة وعدم وجود ضوابط معينة للقبول وغيرها؛
- ❖ عدم وجود أنظمة فعالة للمتابعة والتقييم يمكن من خلالها الحكم على مدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الموضوعية لها؛
- ❖ جمود الخطط الدراسية ومقرراتها ومناهجها وضعف ملاحظتها لمتغيرات العصر.

المطلب السادس: آليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي

يمكن تصنيف آليات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في ثلاث فئات رئيسية هي:²

- 1- **تدقيق الجودة:** تقتصر عمليات تدقيق الجودة على التحقق من أن الجهة الخاضعة للتدقيق تتبنى إجراءات ملائمة لضمان الجودة، وتساعد الجهة المعنية لضمان الجودة عمليات التدقيق إلى فريق تقييم محايد ومن المتعارف عليه أن يقتصر تقرير تدقيق الجودة على إرشادات وتوصيات وتوكيدات للجهة الخاضعة للتدقيق.
- 2- **تقييم الجودة:** تهدف عمليات تقييم الجودة إلى قياس أو تقدير مستوى جودة التعليم وآلياته وممارساته لدى الجهة الخاضعة للتقييم، ويستند التقييم إلى إجراءات تشمل التقييم الذاتي والمراجعة الخارجية، وإعداد تقرير تقييم شامل. وتغطي عمليات التقييم الجوانب الأكاديمية والإدارية والمخرجات، ومن المتعارف عليه أن تقارير تقييم الجودة تتضمن تقدير مدى الثقة في الجهة الخاضعة للتقييم.

¹ - عمار السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 994.

² - عطا الله بن فاحس العنزي، عادل عبد المعطي محمد الأبيض، محمد محمد إبراهيم بسبوني، مرجع سبق ذكره، ص 118-119.

3- عمليات الاعتماد:

تهدف عمليات الاعتماد إلى إصدار وثيقة من جهة مخولة نظاما تؤكد أن الجهة الخاضعة للتقويم مستوفية لمعايير متعارف عليها مسبقا. وتتضمن إجراءات الاعتماد التحقق من استفاء الجهة الخاضعة للتقويم لمتطلبات معينة في المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن القواسم المشتركة بين آليات الاعتماد الأكاديمي وآليات تقويم الجودة أن تعد الجهة المعنية بالتقويم المعايير المطلوب استفاؤها بالتشاور مع المؤسسات أو البرامج التعليمية التي تزعم المنظمة إخضاعها للتقويم. وجرى العرف بأن تعد الجهة الراغبة في الخضوع للتقويم دراسة ذاتية حول مدى استيفائها للمعايير، ومن ثم توفد جهة التقويم فريقا مستقلا من ذوي الخبرة في زيارة ميدانية إلى الجهة الخاضعة للتقويم للتحقق من مصداقية الدراسة الذاتية ومدى استفاء المعايير. ومن الممارسات الجيدة أن تستضيف الجهة الخاضعة للتقويم مراجعين مناظرين في زيارة تجريبية تستهدف مراجعة الدراسة الذاتية قبل استقبال فريق التقويم الرسمي.

إن نظام ضمان الجودة والاعتماد يهدف إلى مراقبة نوعية الخدمات التعليمية وتحسينها من أجل الحصول على مخرجات تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وتلبي حاجات المجتمع، إضافة إلى بناء الثقة والاعتراف بالشهادات التي تمنحها مؤسسات التعليم العالي، ومن هذا المنطلق بدأت الحكومات بإصلاح أنظمة التعليم العالي على أساس مفاهيم ضمان الجودة، وقامت بعضها بإنشاء وكالات مستقلة للاعتماد وبعضها اعتمدت على هيئات الاعتماد الدولية لتقييم مؤسساتها التعليمية واعتمادها.

خلاصة الفصل

تعد مؤسسات التعليم العالي مؤسسات علمية تقوم بعدة وظائف تهدف من خلالها إلى خدمة المجتمع من خلال الإعداد الجيد للكفاءات البشرية التي يحتاجها سوق العمل، وقد عرفت هذه المؤسسات منذ نشأتها تطورات كبيرة حاولت من خلالها أن تواكب التطورات التي شهدتها الساحة العلمية العالمية، ومن أجل أن تقوم هذه المؤسسات بالدور المنوط بها ومواجهة التحديات التي تواجهها كان لزاماً عليها انتهاز أساليب إدارية حديثة من أهمها إدارة الجودة الشاملة التي تسمح لها بالتأقلم مع كافة المستجدات، لكن تطبيق هذا الأسلوب في مؤسسات التعليم العالي بنجاح ليس بالأمر السهل بسبب ترسخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى قيادات هذه المؤسسات، فتطبيق هذا الأسلوب يتطلب تغيير ثقافي شامل في كثير من القيم والمعتقدات الأساسية، وكذلك النظم والإجراءات والسياسات، وذلك لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذا المدخل، وكذلك الاعتماد على مبدأ المشاركة لكل فرد وعلى كافة المستويات في الإدارة الجامعية في تحسين الجودة بهدف تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين واعتناق التحسين المستمر كمبدأ وليس كهدف.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير

الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

إن الخطوة الأولى في تحقيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم العالي يتوقف على مدى تهيئة الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات لتكون متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الثقافة التنظيمية تعد عامل مهم في تأكيد نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه ليس من المنطقي البدء في تطبيق هذا الأسلوب قبل تهيئة الثقافة التي يتطلبها، فإذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة لا تتلاءم مع مبادئها ومتطلباتها وجب على المؤسسة في هذه الحالة العمل على تغيير الثقافة السائدة، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة تتلاءم مع متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مع الأخذ بعين الاعتبار أن عملية تغيير الثقافة السائدة وبناء ثقافة جديدة ليس أمراً سهلاً، وذلك لأن التغيير كما تذكر الباحثة " أمل عصفور " ينطوي على مخاطر وعدم تأكيد في ما يمكن أن تسفر عنه الثقافة الجديدة، ولأن تغيير ثقافة المنظمات يحتاج إلى فترة طويلة حتى تظهر نتائجه ولأن العاملين في المنظمة بما في ذلك الإدارة العليا لا يرغبون في التغيير خاصة إذا كانت الثقافة الحالية قديمة ومتوارثة بين العاملين.

ولكن الشيء الذي يؤكد عليه علماء الإدارة أن أية عملية تغيير ومنها تغيير الثقافة التنظيمية سواء في مؤسسات التعليم العالي أو غيرها يجعل الأفراد يقاومونها نتيجة أسباب متعددة، وتعد هذه المقاومة من المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن تغيير أسلوب العمل في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر قيادة قادرة على جعل الأفراد يقبلون هذا التغيير أو على الأقل التخفيف من حدة المقاومة، وذلك من خلال كسب ثقة العاملين من خلال السلوكيات التي تجعلهم نماذج يقتدي بهم المرؤوسين وتسمى هذه القيادة بالقيادة التحويلية.

ومن اجل التوضيح أكثر سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: التغيير الثقافي ومتطلبات نجاحه لتطبيق TQM

المبحث الخامس: أهمية القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن تلك القيم والمعتقدات التي تحكم طرق التفكير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وتوجه تصرفاتهم وسلوكياتهم، وتشكل الثقافة التنظيمية الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات، وتعمل على توسيع مدارك أفرادها، وتشمل الالتزام الجماعي وتساعد على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال إحداث التكامل والنسق الداخلي، وتعد الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها كل المنظمات بما فيها مؤسسات التعليم العالي، ولمزيد من التفصيل حول الثقافة التنظيمية سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الثقافة التنظيمية من خلال عرض لمفهومها وأنواعها، بالإضافة إلى التطرق مكوناتها وآليات صنعها والمحافظة عليها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تعريفها، وذكر أهم خصائصها ووظائفها والفرق بينها وبين المناخ التنظيمي.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

قبل سرد أهم التعاريف التي قدمها الباحثون للثقافة التنظيمية يجب أولاً معرفة ما المقصود بالثقافة.

فالثقافة لغة: هي التمكن من العلوم والفنون والآداب¹

أما اصطلاحاً: فهناك العديد من التعاريف أهمها:

الثقافة هي: " تعبير يطلق على مجموعة الأفكار والمثل والمعتقدات والتقاليد والعادات والمهارات وطرق التفكير وأساليب الحياة"². وهناك من يعرفها على أنها: " جملة من السمات والملامح الخاصة التي تميز مجتمعاً معيناً أو زمرة اجتماعية معينة سواء كانت روحية أم مادية أم عاطفية"³.

¹ - المنجد في اللغة والإعلام، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² - رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط 1، دار الثقافة، عمان، 2010، ص 192.

³ - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1 - 4 نوفمبر 2009، ص 9.

كما عرفها (Taylor) على أنها " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون، والعرف والتقاليد والعادات وجميع الخبرات الأخرى اكتسبها الإنسان بصفته عضواً في مجتمع"¹ كما عرفها قاموس Random على أنها " طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل"². يتضح من خلال هذا التعريف أن الثقافة تكتسب من خلال الاحتكاك بين الأفراد فيما بينهم.

من خلال التعاريف الثلاثة السابقة نلاحظ أن الثقافة تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي:³

- ✓ القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد؛
- ✓ الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛
- ✓ القدرات والمهارات التي اكتسبها الفرد في حياته.

كما تعرف أيضاً على أنها "عبارة عن مجموعة من المنظومات الرمزية التي تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الواقع المادي والواقع الاجتماعي"⁴.

أما الثقافة التنظيمية فتعرف على أنها "مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدركات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة كعناصر تدعم الأداء الجيد"⁵.

¹ - محمد بن غالب العوني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 10.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 309.

³ - المرجع نفسه، ص 309.

⁴ - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر، عمان 2010، ص 98.

⁵ - إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدراسة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد الأول، 2015، ص 246.

وتعرف أيضا على أنها "كل المعتقدات والمشاعر، والسلوكيات، والرموز التي هي سمة من سمات المنظمة وبشكل أكثر تحديدا تعرف الثقافة التنظيمية على أنها الفلسفات المشتركة والإيديولوجيات، والمعتقدات والمشاعر، والافتراضات، والتوقعات، والمواقف والقيم"¹.

كما تعرف أيضا على أنها "مجموعة القيم الأساسية المبتكرة من طرف جماعة معينة أو المكتسبة التي طورتها جماعة معينة عن طريق الممارسة، لمواجهة الصعوبات والتأقلم مع المحيط الخارجي والانسجام مع المحيط الداخلي"². وهناك من يعرفها على أنها "الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تتناغم وتخدم الأهداف الرسمية"³. يتضح من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية تكتسب من خلال التفاعل بين أفراد المنظمة، ويتم تعليمها للأفراد الجدد من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تتناغم وتخدم الأهداف الرسمية.

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة"⁴. فهذا التعريف يبين أن ثقافة المنظمة تشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم التي لا يمكن مشاهدتها أو لمسها، والتي يتم اكتسابها من تعاملات أفراد المنظمة مع بعضهم البعض أو تعلمها.

فالثقافة التنظيمية تستند في تكوينها إلى التنظيم بنوعية الرسمي وغير الرسمي، وإلى القيم والمعتقدات التي يحملها أفراد المنظمة، ومن هذا المنطلق هناك من عرف الثقافة التنظيمية على أنها "القيم والعادات الموضوعية بصفة غير رسمية، والتي تراقب طريقة تفاعلات الأفراد والجماعات في المنظمة مع بعضهم البعض وأيضا مع الأفراد خارج المنظمة"⁵.

¹- Fred C. Lunenburg, Understanding Organizational Culture: A Key leadership Asset, national forum of educational administration and supervision journal, Sam Houston state university, volume 29, number 4, 2011, p 2.

²- Michel BARABEL, Olivier MEIER, les meilleures pratiques du management (MANAGEOR), Dunod, Paris, 2006, p 121.

³ - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 47.

⁵ - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2003، ص 5. متاح على الموقع: dr-mamdouhrefaiy.com

ويعرفها (أياد شوكت) على أنها " الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة"¹. فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة، وسياسات وقوانين المنظمة. أما (Schein) فيصف الثقافة التنظيمية بأنها " ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي"².

ويرى نيلسون وكويك أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم، وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم، ومرؤوسيتهم، وزملائهم، والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

أما مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة فهي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، فالثقافة عبارة عن مجموعة من القيم، والسلوكيات، والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم، والمشاركة في حل المشاكل، واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل، وإن التغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إذ أن الملتحقين بالمنظمة ينتمون إلى ثقافات خاصة متنوعة، وبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلم القيمي العام للمجتمع إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم وما على المنظمة إلا أن تحدد قيمها، ومبادئها، ومعتقداتها الخاصة بها، وتحويلها إلى قواعد، ونظم، ومعايير، ونمط إداري ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بالمنظمة بها³

¹ - إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 48.

² - نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان 2009، ص 21.

³ - مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العالي، ثقافة الجودة في التعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية، على الموقع : www.tatweer.edu.sa

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها ثقافة المنظمة، ذكر القريوتي البعض منها في النقاط التالية:¹

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف؛
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية؛
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية؛
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة؛
- طبيعة نظام الاتصالات، وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطا شبيكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

أما العميان وفي حديثه عن خصائص الثقافة التنظيمية فقد لخصها في النقاط التالية:²

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة تستطيع أن تتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم؛
- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة؛
- الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة؛

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 6، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 172، 173.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 310، 311.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، ف نجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة؛
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد؛
- الثقافة عملية رضا نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

بالإضافة إلى ما سبق هناك من حدد خصائص الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

- أنها نظام مركب: يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها حيث تحتوي الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات، والجانب السلوكي كالعادات والتقاليد، والجانب المادي ويعني كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة؛
- أنها نظام متكامل: أي أنها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يعني أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛
- أنها نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة بالتعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق انتظامها؛
- أنها نظام متغير ومتطور: أي أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر؛
- أنها نظام متكيف: بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة.

أما محمد القداح وفي حديثه عن خصائص الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي فقد حددها فيما يلي:²

✓ درجة وضوح الرؤية والأهداف والتوقعات المطلوبة من الفرد؛

✓ مدى الولاء والانتماء المؤسسي للجامعة؛

¹ - ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص 10.

² - محمد القداح، أثر ثقافة الجودة في السلوك التنظيمي للمؤسسات الجامعية، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الإمارات، من 3 إلى 5 مارس 2015، ص 167.

- ✓ درجة توافر المبادرات الفردية وتشجيع العاملين على التحريب؛
- ✓ الاستجابة الواعية للتغيرات المستجدة؛
- ✓ نظام الاتصالات إن كان رسمياً أو شخصياً من جهة، وإن كان شبكياً يسمح بتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات أم أنه محدد بالتسلسل البيروقراطي؛
- ✓ طبيعة نظام الحوافز والمكافآت إن كان مرتبطاً بالأداء والإنتاجية، أو بمعايير أخرى؛
- ✓ طبيعة التعليمات الناظمة لعمليات المراقبة والإشراف والمتابعة والتقييم.

المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية والفرق بينها وبين المناخ التنظيمي

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

تتمثل أهم وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بروح الفريق ويطور لديهم تشاركيه في المشاعر والطموحات؛
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام ويعزز في التنظيم؛
- تعزز استقرار النظام: الثقافة التنظيمية تيسر التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، وتطوير روح الالتزام للنظام؛
- ثقافة المنظمة تيسر فهم السلوكيات التنظيمية من خلال مساعدة العاملين على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما؛
- توفر ثقافة المنظمة أداة رقابية ذاتية للإدارة، تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي يخدم صالح النظام.

وهناك من يرى أن للثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين هما:²

- إحداث التكامل والنسق الداخلي، إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول؛

¹ - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 124.

- التكيف الخارجي مع البيئة إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين وطرائق التعامل معهم.

إن الثقافة التنظيمية القوية تزيد من قوة تماسك أفراد المؤسسة من خلال القيم المشتركة، وهذا ما يساعد على إحداث التكامل والعمل بروح الفريق، والذي يعد مبدأ أساسي لنجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتساعد كذلك على التكيف مع البيئة الخارجية من خلال التركيز على تحقيق متطلبات العملاء، وبالتالي فإن توفر الثقافة التنظيمية الملائمة يعد شرط أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ثانيا: الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

هناك تباين في آراء الباحثين حول مصطلح الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي حيث يذهب بعض الباحثين إلى عدم التفرقة بينهما، بينما يرى الأغلبية منهم أن ثمة فرقا بين هذين المصطلحين ومن أولئك الباحث (Ekvall) الذي يرى أن المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة، والتي تصف الحياة في المنظمة، في حين يرى أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمق للمنظمة¹.

فالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي يتشابهان في جوانب ويختلفان في جوانب أخرى، ففيما يتعلق بأوجه التشابه فإن المفهومين يعينان بجو العمل في المنظمة ويتناولان السياق الاجتماعي في المنظمات، ويفترض أن الاثنين يؤثران في سلوك الأفراد العاملين في المنظمات، ولكن المفهومان يختلفان في جوانب عدة هامة، فالمناخ يشير عادة إلى المواقف الحالية في المنظمات والروابط بين الأفراد والجماعات، وأداء العمل، لذا فإنه من السهل التحكم بالمناخ من قبل الإدارة للتأثير في سلوك الأفراد مباشرة لكن ثقافة المنظمة تشير إلى السياق التاريخي الذي يحدث فيه الموقف وما تأثير هذا السياق على سلوك العاملين، وفي العادة فإن تغيير الثقافة التنظيمية أكثر صعوبة في مواقف قصيرة الأمد لأنها قد تطورت عبر سنوات من التاريخ والتقاليد.

كما أن المفهومين يختلفان في مجال تركيزهما، فالثقافة التنظيمية توصف غالبا بأنها وسيلة يتعلم العاملون من خلالها ويوصلون ما هو مقبول وغير مقبول في المنظمة - قيمها ومعاييرها-. لكن معظم أوصاف المناخ التنظيمي لا تتعلق بالقيم والمعايير. إن أوصاف المناخ تعنى بالجو الحالي في المنظمة، بينما الثقافة التنظيمية تستند إلى تاريخ المنظمة وتقاليدها وتتركز على قيم ومعايير سلوك الفرد.²

¹ - لوكيا الهاشمي، بومنتار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام، عمان، 2013، ص 44.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 3، دار الحامد، عمان، 2009، ص 324.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

ويرى المغربي بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات العاملين، ويلاحظ من ذلك استبعاد خصائص البيئة الخارجية عن مضمون المناخ التنظيمي، أما الثقافة التنظيمية فإن لها جذور في المجتمع فهي توجه أفراد المنظمة إلى سلوكيات معينة سابقة في ذلك المناخ، وهي أشمل وأوسع نطاقاً فالمناخ التنظيمي يبحث في البيئة الداخلية للمنظمة، بينما تبحث الثقافة التنظيمية في البيئة الداخلية والخارجية لها، وكذلك يشمل المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتطبيق والإجراءات وبيئة العمل، ويبحث عن العلاقة بين النظم التنظيمية واتجاهات العاملين¹. وللتوضيح أكثر نورد فيما يلي جدول يبين الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

جدول رقم(08): الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي	الثقافة التنظيمية
- تقييم الأفراد الجماعي للمنظمة من حيث نوع العمل جيد أم سيء، شاق أم بسيط، هذه الأمور مرنة يمكن أن تتغير مع التغيرات التنظيمية.	- هي تقييم جماعي من قبل المنظمة وتشمل القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها في المنظمة، والتي تحدد كيفية وعي وتفكير وعمل أعضاء المنظمة.
- اختلاف المناخ يمكن إحداثه في المنظمات المعملية عن طريق التعامل مع الأهداف التنظيمية والممارسات داخل المنظمة.	- القيم والافتراضات دائماً غير شعورية.

المصدر: لوكيا الهاشمي، بومنفار مراد، مرجع سبق ذكره، ص45.

يتضح من خلال ما سبق أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله، بينما المناخ التنظيمي يتمثل في تلك الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة، ولذا فإن الثقافة التنظيمية أشمل وأوسع نطاقاً من المناخ التنظيمي، ولكن رغم هذا الاختلاف إلا أن كل منها يعني بجو العمل في المنظمة وله تأثير في سلوك الأفراد في المنظمة.

¹ - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للحسنية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 23.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة، حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل وتحاسب الانحرافات القائمة باعتبار أن الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة، كما تعين على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.¹

كما تظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال دورها في المنظمة والذي يتمثل فيما يلي:²

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛
 - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
- وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم. ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Keinter et Kinicki إلى أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف والتي تبين أهميتها والتي تتمثل في:³

- ✓ تعطي الأفراد العاملين هوية تنظيمية؛
- ✓ تسهل الالتزام الجماعي؛
- ✓ تعزز استقرار النظام الاجتماعي، وتشكل السلوك.

¹ - ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 313، 314.

³ - المرجع نفسه، ص 314.

- كما يبين الباحث "سيد محمد جاب الرب" أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها الفعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، ويوضح هذا التأثير فيما يلي:¹
- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.
 - يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض في معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.
 - تؤدي الثقافة التنظيمية عدد من الوظائف أهمها:
 - تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات؛
 - تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها؛
 - تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية؛
 - تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم؛
 - تساعد الثقافة على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
 - من خلال استقصاء لـ 615 مديرا تنفيذيا في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، رأت نسبة 43% منهم أن التغييرات في ثقافة المنظمة هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء؛
 - يرى كروسبي (Crosby) أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشييد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة؛
 - تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها؛
 - الثقافة توجد بيئة فعالة للابتكار كما يرى Robert Orandall المدير التنفيذي في إحدى شركات خطوط الطيران الأمريكية؛
 - بدون وجود إطار مركزي للثقافة، فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد وتنخفض الإنتاجية؛
 - عندما تكون الخدمة من أهم ما تقدمه فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي للنجاح؛
 - تركز الثقافة على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين بالمنظمة؛
 - تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المنظمة؛
 - تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي (العملاء، حملة الأسهم، الحكومة... الخ)؛
 - تكون مرشدا فعالا للعلاقات الشخصية داخل المنظمة؛
 - تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب؛
 - تتدفق قرارات ومعايير أداء الموظفين في إطار ثقافة المنظمة؛
 - لها دور مميز في الكفاءة، حيث تساهم قوة الثقافة وتناغمها في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛

¹ - سيد محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي (موضوعا وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، 2005، ص 164-165.

- تساعد الثقافة التنظيمية على تكييف المنظمة مع التغيير التنظيمي؛
 - تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية؛
 - إن وجود إطار فعال لثقافة المنظمة يساهم في:
 - تدعيم وتقوية نظم العلاقات الإنسانية؛
 - تدعيم وتقوية عمليات الولاء والانتماء التنظيمي؛
 - تحسين خدمة العملاء؛
 - جعل عمليات التشغيل أسرع والأخطاء والتكاليف أقل.
- كما تسهم الثقافة التنظيمية في بناء جسور الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها في القول والعمل؛ كما أنها تزيد من مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها فتجعل من اليسر تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة عالية، وهذا يتطلب تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة.¹ وهذا ما يوفر المناخ الملائم لتطبيق الجودة الشاملة. ويرى كل من "خالد محمود عزيز ومن معه" أن أهمية الثقافة التنظيمية تتحدد من خلال ما يلي:²
- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي، واندماج المنظمات؛
 - الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار؛ وحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع؛
 - الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطوير المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحصار وتراجع المنظمة إذا كانت هذه الثقافة سلبية؛
 - الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات، إذ باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع، كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية الخاصة بما أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

¹ - أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 2013، ص3.

² - خالد محمود عزيز، ثابت إحسان أحمد، علاء الدين عبد الإله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوي، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية، العدد الثالث، الجزء الثاني، المجلد الخامس، 2012، ص 54.

فمن خلال هذه الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية القوية تظهر أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يستلزم من المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي على بناء ثقافة تنظيمية تتلاءم مع مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق التميز والريادة في عالم تزداد فيه حدة المنافسة يوماً بعد يوم. وعلى غرار ما سبق فإن أهمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي تبرز من خلال دورها في بقاء ونجاح هذه المؤسسات إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجيه الجهود نحو التجديد والابتكار والتحسين المستمر الذي يعد شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تساعد الكليات في مواجهة التغييرات المتسارعة عالمياً وإيجابياً وفي الوقت نفسه فقد تسبب الثقافة السلبية انحصاراً أو تراجعاً للكليات، إذ أن الكلية ذات الأداء الجيد والفعالية العالية تكون لديها ثقافة قوية بين أعضائها، بينما في الثقافات التنظيمية الضعيفة يسير الأفراد في طرق غير واضحة المعالم، مما يعني ضرورة بناء ثقافة تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة قد تقود إلى صراعات تنظيمية،¹ وتكون عائقاً أمام أسلوب العمل الجماعي وتكوين فرق العمل والتي تعد أساسية لنجاح حلقات الجودة وهذا كله بالتأكيد سيؤثر على فعالية وأداء الكلية.

كما تتضح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال استخدامها كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوب هام للتحسين المستمر للحصول على مخرجات تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، وبالتالي فالتغيير الثقافي يعد الخطوة الأولى لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية.

اختلفت آراء الباحثين حول أنواع الثقافة التنظيمية، فهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية لها ثلاثة أنواع هي:²

1- الثقافة التنظيمية المتكاملة: هي مجموعة من الأنماط السلوكية والمفاهيم والقيم لضمان سيادة الثقافة المتكاملة.

2- الثقافة التنظيمية المتباينة: هي مجموعة من العلاقات التقنية تحكمها المتغيرات المتعلقة بالوضع الطبقي.

3- الثقافة التنظيمية الغامضة: يؤكد هذا التصنيف على عدم وجود قيم أو معتقدات مشتركة بين الأفراد ويعتبر كل فرد جزء من المنظمة ويسعى للحفاظ عليها.

وهناك من يقسم الثقافة التنظيمية بحسب درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنواع أساسية هي:³

¹ - أحمد محمد بدح، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² - نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث، الجزء الأول، 2014، ص 519.

³ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 360-361.

1- الثقافة الشبكية: وتمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية، وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية.

2- الثقافة المستأجرة: وتمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الخاصة، وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الاتصالات نحو الأعمال، والمنظمات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفعالية عندما تكون أهدافها واضحة وقابلة للقياس والتغييرات سريعة ومتعددة ولديها إمكانيات للاستفادة من مزايا الحجم وتحقيق المزايا التنافسية.

3- الثقافة الجزئية: وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي يسبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المنظمة، كما أن هناك ضعفا في الاتفاق حول الأهداف وعوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الإستراتيجية فضلا عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى وشعور القادة بالانعزالية وضعف التقارير.

4- الثقافة العامة: وتمتاز بارتفاع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في آن واحد وبما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة. كما أن صغر حجم المنظمات يجعلها متخصصة بإنتاج منتج واحد، وهذا النوع من الثقافة يوجد في المنظمات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصداقات والأهداف المشتركة.

كما أن هناك من صنف الثقافة التنظيمية حسب درجة قوتها إلى ثقافة إيجابية قوية وثقافة سلبية ضعيفة. فالثقافة القوية تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المنظمة، هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكا إيجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمنظمة، فالثقافة الإيجابية تنشأ حينما يستجيب العاملون للمثيرات التي تمر بها المنظمة ويتصرفون تصرفا إيجابيا تتوقعه المنظمة، وفي هذا النوع من الثقافات يقوم العاملون بأداء الأعمال بالشكل الذي ترغبه المنظمة، ليس إجبارا من المنظمة إنما لأن العاملين يؤمنون أن هذا هو الأداء المناسب، وهذا السلوك الإيجابي يكون نتيجة الاتفاق بين قيم العاملين وتوقعاتهم ويبين قيم المنظمة وتوقعاتها.¹

فالمنظمات ذات الثقافة القوية تكون لديها القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة نتيجة الاتفاق بين قيم العاملين، وهذا ما يساعد على تبني أسلوب العمل الجماعي أو ما يعرف بحلقات الجودة التي تعد أساس نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة.

¹ - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

أما الثقافة السلبية أو الضعيفة فهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها، وتكون الثقافة ضعيفة عندما يكون هناك اتفاق ضعيف أو اتفاق أقرب منه للاختلاف بين القيم التنظيمية وبين قيم العاملين، وفي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات ودرجات عالية من البيروقراطية.¹ فالثقافة السلبية تعد عائقاً أمام المؤسسة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخاصة فيما يتعلق بمبدأ المشاركة والتمكين، وكذلك فالثقافة الضعيفة تعد من أهم معوقات التفكير الابتكاري. فالمنظمات تحتاج إلى أفراد مستعدين لتحدي الأفكار التقليدية وطرق الأداء النمطية، وأيضاً تحتاج إلى الإجراءات والنظم التي تستطيع تطبيق الأفكار الجديدة بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتماشى مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي جدول يبين أهم الفروق بين سمات المنظمات التي تتبنى الثقافة الإيجابية وتلك التي تسودها سمات الثقافة السلبية الضعيفة.

جدول رقم (09): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية

محاور الثقافة	الثقافة السلبية	الثقافة الإيجابية
الرسالة والرؤية والقيم	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً	تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة، ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل والعملاء وأصحاب المصلحة
الأهداف	غير محددة وغير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين	أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المنظمة ومعياراً لتقييم أداء الأفراد
أسلوب القيادة	فردية وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط	جهود العاملين تقدر، ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.
روح عمل الفريق	النزاعات والخلافات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاهها لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغليب المصلحة الشخصية	العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات والهدف تحسين وتطوير الأداء. كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية
حل النزاعات	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين	تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.

¹ - أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص 65.

وإلا تعرض للمشكلات لهذا يتعمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الأداء.

الجودة تعرف الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة تعرف الجودة جزئيا بأنها المطابقة للمواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملًا هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها. من العملاء أو العاملين على الخدمات التي تقدم.

المصدر: أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، 66-68.

يتضح من هذا الجدول من خلال تحليل محاور الثقافة التنظيمية أن الثقافة القوية توفر للمؤسسة المناخ الملائم لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي على المؤسسات العمل على بناء ثقافة قوية، لأن الثقافة القوية تسمح للمؤسسة بتحقيق الأداء والفعالية العالية فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما الثقافة الضعيفة تقود الأفراد إلى السير في ظروف مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة قوية تعمل على الوحدة التنظيمية من خلال شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذ لم تنثق الثقافات الفرعية المتعدد الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفعالية والأداء للمنظمة.¹

كما أن هناك من الباحثين من يؤكد على وجود نوعين من الثقافة التنظيمية وهي:²

1- الثقافة غير الرسمية: وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية وأخوية ويشعر كل فرد بالالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، فضلا عن الالتزام تجاه المنظمة مما يؤدي إلى الولاء وتعزيز الضمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.

2- الثقافة الرسمية: ويستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وأن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق، ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة الأرباح.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل، عمان، 2005، ص 316-317.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 361.

وهناك من الباحثين من يقسم الثقافة التنظيمية إلى ثقافة صارمة وأخرى تكيفية، فالثقافة التنظيمية الصارمة أو الثابتة تكون في المنظمات التقليدية التي تضع العوائق أمام تكيف المنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة التي تواجهها المنظمات المتعلمة، بينما الثقافة التكيفية هي الثقافة التي تشجع على الانفتاح والمساواة وتفضل تحمل المخاطرة والتحسين المستمر والتغيير. فالثقافة التكيفية تتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية، بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع المتغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا لا يعني الاستجابة فقط، بل إن هذه المنظمة تشجع إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة.¹

وهناك من يصنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة رئيسية وثقافات فرعية، حيث تتمثل الثقافة الرئيسية في المنظمة بالقيم الأساسية التي يتفق أغلبية أعضاء المنظمة عليها وتشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، أثر ذلك سلباً على فعالية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة له.²

أما من حيث أنماطها فقد قام (Handy) بتقسيمها إلى ما يأتي:³

1- ثقافة النفوذ/ القوة: تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

2- ثقافة الدور: يتردد غالباً بأنها تشبه البيروقراطية في تشكيلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانة في التخصصات الوظيفية والإجراءات والقواعد والنظم، يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتميين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه، وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس بالتغيير الدائم.

3- ثقافة المهمة: تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

4- ثقافة الفرد: تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه

¹ - سمية بن غضبان، دور المقاربة الاتصالية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 40، ديسمبر 2014، ص 125.

² - محمد قاسم القوي، مرجع سبق ذكره، 374.

³ - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جوده، مرجع سبق ذكره، 124-125.

يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد هو تلبية احتياجات الأعضاء.

المطلب الخامس: مكونات الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد مكونات الثقافة التنظيمية فمنهم من يرى أن الافتراضات الأساسية أو الاعتقادات الضمنية والقيم مكونات أساسية للثقافة، في حين يرى البعض الآخر أن مكونات الثقافة تتمثل في الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات واللغة والمواقف وقواعد السلوك المشتركة بين الأفراد.

وتناول (Gerloff) مكونات الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات والرموز والأساطير والخرافات واللغة والطقوس والمشاعر، كما أضاف الباحث (Jaeger) المكونات الآتية وهي الفردية والرجولة والبعد من مركز القوة وتجنب عدم التأكد.¹

ويمكن القول أن إحدى أهم الوسائل لفهم الثقافة التنظيمية هي دراسة مكوناتها وأبعادها والتي تشير أغلب الدراسات إلى أنها تتكون مما يلي:

■ القيم التنظيمية:

فالقيم هي عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيهه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي.² أما القيم التنظيمية فهي المعايير العامة أو المبادئ التي توجه سلوك أعضاء المنظمة. فالمؤسسة تكون قادرة على تحقيق النجاح فقط عند وجود قيم مشتركة بين أعضاء المجموعة، كما تعطي القيم المشتركة هوية تنظيمية قوية وتعزز الالتزام الجماعي، وتوفر نظام اجتماعي مستقر، وتقلل من الحاجة إلى القيود البيروقراطية.³

■ المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، وكل هذه الأفكار تلعب دور هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.⁴

■ الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواضحة الإتيان.

¹ - بلال حلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 362.

² - عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، ط 1، دار أسامة، عمان، 2008، ص 80.

³ - Fred C. Lunenburg, Op Cit, p 4.

⁴ - نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، مرجع سبق ذكره، ص 515.

- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المدروسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.
 - **الرموز:** وهي مظهر ثقافي ملحوظ يعمل على توصيل القيم الجوهرية والهوية المشتركة، والرموز عبارة عن الأشياء التي تحمل في طياتها المعاني، وقد تستعين المؤسسة ببعض الأشياء الرمزية كالشعارات للتعريف بهويتها والتعبير عنها للآخرين.¹
 - **التقاليد:** وهي أنشطة ذات صيغة متكررة تعكس القيم الرئيسية في التنظيم وتعزز مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو للأفراد
 - **الاحتفالات:** وهي المناسبات الخاصة التي يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
 - **الأساطير والقصص:** الأسطورة هي تصوير دراماتيكي لأحداث خيالية تستخدم لشرح التغيير، وهي معتقدات غير مطروحة للاستفسار عن منافع محددة لتقنيات وسلوكيات محددة لا تدعم بحقائق واضحة، أما القصة فهي تصور لحدث واقعي وهي خليط من الحقائق والملابسات الواقعية.
 - **اللغة:** وهي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشاهدة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم، وهي مصدر لإثارة عواطف الأفراد.
 - **الأبطال:** وهم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
- فالثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مواقف معينة لأفراد عملوا فيها حتى بقت مواقفهم كمبادئ يؤمن بها العاملون ويتوارثونها، كما يمكن التعرف عليها من خلال القيم التي تحتويها شعاراتها والتي تضعها عادة في أماكن ظاهرة بالمنظمة بل وحتى من خلال الحفلات التي تقيمها المنظمة لموظفيها بمناسبة ترقية أو نجاحهم أو تقاعدهم.²
- وترى الباحثة (ربيعة أحمد البركي) من خلال استعراضها لأبعاد الثقافة التنظيمية السابقة بأنها تتمتع بمرونة تتيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذا أخذنا في عين الاعتبار نشر ثقافة هذا الأسلوب ليكون ضمن الرموز والشعارات، ويحضى بنجاح التطبيق في جو من الألفة و الرسمية، ويصبح من الطقوس الرسمية للمؤسسة التعليمية

¹ - يورك برس، مرجع سبق ذكره، ص263.

² - ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سبق ذكره، ص12.

على مر الزمن، وتكون الجودة اللغة الوحيدة التي تخدم الإمكانيات المادية والبشرية المكون الأساسي لأبعاد الثقافة التنظيمية.¹

إن كل هذه العناصر تساهم في تكوين شخصية الفرد وتوجيه سلوكياته، فإذا كانت الثقافة المتكونة لدى أفراد المنظمة قوية وإيجابية فهذا ما يساعد على التغيير الإيجابي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تقبل الأفراد للأفكار الجديدة، والعمل وفق أسلوب العمل الجماعي الذي يعد مطلب أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، أما إذا كانت الثقافة سلبية فهذا ما سوف يكون عائقاً أمام المنظمة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن نجاح المنظمة في تبني وتطبيق هذا الأسلوب مرهون بطبيعة الثقافة التنظيمية، وبالتالي على المنظمة أن تقوم بخلق ثقافة تنظيمية تتناسب مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة قبل البدء في تطبيقه.

المطلب السادس: آليات صنع الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دور كبير في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.² كما أن الحجم الصغير الذي تتميز به المؤسسات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس من أن يفرض رؤيته على كل أفراد المنظمة.³ إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرو أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع. وعندما تتشكل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:⁴

✓ **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

✓ **أفعال وممارسات الإدارة العليا:** إذ لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

¹ - ربيعة أحمد البركي، الثقافة التنظيمية الملائمة لمتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 547.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

³ - ماجدة العظيمة، مرجع سبق ذكره، ص 333.

⁴ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 316-317.

✓ **التطبيع:** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف "التطبيع" ويتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

✓ **نظم العوائد الشاملة:** وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

كما أن هناك دور بارز يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، فهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي:¹

- بناء إحساس بالتاريخ من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص؛
 - إيجاد شعور بالتوحد من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير؛
 - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير؛
 - تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات؛
- أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، فبالإضافة إلى التدريب والتطوير، هناك طرق أخرى لتوصيل الثقافة منها: المراسيم والاحتفالات والمناسبات والقصص والحكايات والرموز واللغة.
- ويبقى من الضروري الإشارة إلى أن إدخال الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة نتيجة التغيير في الاستراتيجيات والأهداف يستلزم تغيير الثقافة التنظيمية، وقبل الخوض في الحديث عن التغيير الثقافي، سيتم أولاً التطرق إلى التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة

تعد مؤسسات التعليم العالي أحد أهم المؤسسات التي تساهم في خدمة وتطوير المجتمع من خلال التركيز على إعداد القيادات الفكرية التي تمكنها من مواجهة ظروف البيئة الحالية التي تمتاز بالتعقيد وسرعة التغيير، ولذلك وجب على مؤسسات التعليم العالي العمل بجدية من أجل التكيف مع تغيرات العصر والتحول من الوضع القائم إلى وضع آخر يضمن لها التطور والاستمرار في تلك البيئة المعقدة، فالتغيير من خلال الآخذ بالأساليب الإدارية الحديثة ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها ويساعدها على التفاعل مع محيطها حتى تتمكن من تحقيق التميز والريادة.

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 316.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تعمل مؤسسات التعليم العالي وسط بيئة كثيرة التقلب ومتغيرة باستمرار، ولكي تواكب هذه المستجدات المتسارعة وتتكيف مع متغيراتها يتعين عليها إن أرادت البقاء والاستمرار والتطور وسط هذه الظروف القيام بإحداث التغييرات اللازمة والضرورية لمواجهة كل التطورات.

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

التغيير لغة: من الفعل تغير أي تحول وتبدل.¹

ولقد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع، وذلك في سورة الأنفال حيث قال الله تعالى ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُعَيَّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُعَيَّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ الآية 53. ومعنى أن يغيروا ما بأنفسهم حتى يبدلون ما أمرهم الله، فالتغيير يأتي من داخل النفس البشرية وبرغبتها في ممارسة الأشياء الإيجابية أو السلبية، وذكر التغيير أيضا في سورة الرعد حيث قال الله تعالى ﴿لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيَّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ، وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدٍّ لَهُ وَمَالَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ الآية 11. أي أن الله لا يغير حال قوم من سعادة وشقاوة حتى يغيروا ما بأنفسهم، وهنا يعني التغيير التحول من حال إلى حال، وفي سورة النساء حيث قال الله تعالى ﴿وَلَا ضَلَالَتُهُمْ وَلَا مَنِيَّتُهُمْ وَلَا مَرْتَبَتُهُمْ فَلْيُبَيِّنَنَّ عَادَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرْتَبَتُهُمْ فَلْيُعَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُبِينًا﴾ الآية 119 من سورة النساء، وقد ذكر التغيير أيضا في سورة محمد قال الله تعالى ﴿مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعِدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِنْ خَمْرٍ لَذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِنْ عَسَلٍ مُصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِنْ رَبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَلِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ﴾ الآية 15 فيتبين من خلال هذه الآية أن هناك أمور ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله.

أما التغيير اصطلاحاً فتعددت تعاريفه، وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والبعض الآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير، فلم يتفق الباحثون والمختصين على تعريف واحد للتغيير، فكان لكل باحث تعريف خاص، وقد عرفه (GERARD Dominique) على أنه "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى".² كما يعرف أيضا على أنه "واقعة تحويل شيء أو تحويل الذات"³، ولكي لا يقودنا

¹ - المنجد في اللغة والإعلام، ط41، دار المشرق، بيروت، 2005، ص563.

² - GÉRARD DOMINIQUE CARTON, Éloge du changement (méthodes et outils pour réussir un changement individuel et Professionnel), deuxième édition, Pearson Education France, Paris, 2004, p 19.

³ - Ibid, p19.

الحديث عن مصطلح التغيير بعيدا عن موضوع الدراسة فإنه سيتم التركيز على التغيير في منظمات الأعمال، أو ما يعرف بالتغيير التنظيمي، والذي يعرفه أحمد طاهر بأنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"¹. فالتغيير التنظيمي حسب هذا التعريف هو خطة إستراتيجية الهدف منها هو تحسين الأداء من خلال التعاون بين مختلف الإداريين في المنظمة.

ويعرف أيضا على أنه "التدخل المقصود الذي يهدف إلى تصحيح مسار المنظمة، وتوجيهها نحو الأهداف والغايات المرجوة، بتغيير مجموعة القيم، والأفكار، والعادات، وقدرات الأفراد، وأساليب تعاملهم، وعلاقاتهم، وأهدافهم وتشكيلهم، والعوامل التنظيمية، لتناسب مع التغيرات المحيطة وتوفير متطلبات ذلك من نظم وأساليب وبرامج توضح موضع التنفيذ، ومن ثم إحداث التواءم بين المنظمة وبين التغيرات المحيطة."² هذا التعريف يركز على التغيير في ثقافة المنظمة من خلال التغيير في القيم والعادات التي يحملها أفراد المنظمة لتتلاءم مع التغيرات التي تحدث في محيط المنظمة.

وعلى هذا النهج سار كاظم حمود في تعريفه للتغيير التنظيمي حيث عرفه على أنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"³. كما يعرف أيضا على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات"⁴.

فالهدف من التغيير في المنظمة حسب هذا التعريف هو تحقيق التميز من خلال إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة بهدف استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة، فهذا التعريف يشمل على التغيرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 29.

² - علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

³ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 239.

⁴ - عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة: دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 273.

ويعرفه الزهراني على أنه "عملية إعادة تعلم من قبل أفراد المنظمة أو جماعات تكون استجابة لبعض المتطلبات الجديدة الناتجة عن تغيير مقصود في البنية التنظيمية للمؤسسة"¹. فهذا النوع من التغيير يسمى بالتغيير المخطط، و الذي يحدث نتيجة جهود هادفة ومقصودة وهذا هو النوع من التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وهناك من يعرفه على أنه "عملية تحول جذرية أو هامشية للهياكل والمؤهلات التي تدخل في نطاق عملية تطور المنظمات"²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي على أنه "التغيير الموجه والمقصود الذي يهدف إلى الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية من خلال إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي والمناخ السائد في المؤسسة، وإدخال أساليب إدارية حديثة تسمح للمنظمة بالاستمرار والتأقلم مع البيئة المحيطة والرفع من فعاليتها وأهدافها المنتظرة".

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي.

تمثل أهم خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي:³

- التغيير التنظيمي عملية مستمرة: حيث أن التغييرات في ظروف المنظمة تحدث بصفة دائمة ومستمرة؛
- التغيير التنظيمي عمل مخطط: فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير، والتي عادة ما تحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغيرات حدثت في الظروف أو من المتوقع أن تحدث في الظروف ويستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك لتحديد ما المطلوب تغييره.
- التغيير التنظيمي مسؤولية إدارية: حيث يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، حيث يقع على الإدارة العليا عبء تدعيم التغيير ماديا ومعنويا وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها ومواجهه المشاكل اليومية للتغيير.
- التغيير التنظيمي مبني على مفهوم النظم المفتوحة: وهذا يعني أن التغيير التنظيمي يحدث في المنظمة نتيجة لتأثر المنظمة بظروفها الخارجية، وقد تحاول المنظمة أن تؤثر على الظروف الخارجية حتى تنسجم تلك الظروف الخارجية مع المنظمة.

¹ - سعد عبد الله بردي الزهراني، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي المبادئ والأسس: مدخل تطوري، مجلة جامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى، العدد الثاني عشر، 1996، ص 252.

² - Michel BARABAL, Olivier MEIER, Op Cit, p386.

³ - نورة محمد الرشيد، التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبو ظبي للتعليم، مجلس أبو ظبي للتعليم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة النشر، ص 23 - 24.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

- التغيير التنظيمي يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية: ويقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وقدرتها على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة للمنظمة.
- التغيير التنظيمي يعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه، ويمكن للمنظمة الاستعانة باستشارة بعض خبراء التغيير التنظيمي، ولكن في جميع الأحوال يستلزم مشاركة العاملين والإدارة حتى يكتب له النجاح. كما يذكر (العتيبي) الخصائص التالية للتغيير التنظيمي:¹
- الإلهامية: بحيث يتجه إلى تحقيق هدفه، ويسعى إلى غاية معلومة موافق عليها ومقبولة من قوى التغيير؛
- الواقعية: فيرتبط بواقع حياة المنظمة، ويتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها؛
- التوافقية: فيجب حدوث توافق بين التغيير، وبين رغبة واحتياجات، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
- الفعالية: بأن تملك القدرة على الحركة بحرية، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنشطة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛
- المشاركة: تحتاج عملية التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسييل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير، وتتفاعل مع قواه؛
- الشرعية: فيجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد؛
- الإصلاح: فيشترط اتصاف عملية التغيير بالإصلاح، لكي تنجح عملية التغيير؛
- الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري؛
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: فعملية التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها وفي مسارها؛
- الرغبة أو الإرادة: بحيث تستند عملية التغيير إلى الجانب العقلي باعتباره الجانب الإيجابي للتغيير؛
- النسبية: وتوحي بالأفضلية في تبني تغيير ما على آخر لاعتبارات تفصيلية وأسبوعية معينة؛
- التوافق: ويشير إلى مدى اتساق التغيير مع النظم، والأعراف والتقاليد، والقوانين والقيم السائدة بالإضافة إلى تناغمه مع ظروف الآخرين، ومع الممارسات الإدارية؛
- التعقيد، ويعني أن التغيير الفعال أمر صعب في الفهم والتشغيل والتطبيق والتقييم والتصميم؛

¹ - تركي بن كديميس العتيبي، قيادات التغيير في الجامعات السعودية أمودج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، كلية التربية، جامعة الطائف، 25- 26 ربيع الأول 1430هـ، ص 7- 8.

- التواصل: ويتضمن القدرة على تقييم التغيير والانتقال به من موقف تجريبي محدود إلى موقف ميداني أكثر توظيفا وانتشارا؛
- التجريب: ويراد به مدى قابلية التغيير للتجريب على نطاق ضيق، للتعرف على السلبيات والايجابيات وتقدير الإثارة والنتائج، ثم الوصول إلى القرار المناسب؛
- الكفاية والفعالية: ويقصد بها العلاقة بين الأهداف، ونوعية المخرجات، وهي دليل على استمرار عمل المؤسسة ككل في أداء وظائفها في ضوء الأهداف والمعايير المحددة.

ثالثا: أنواع التغيير التنظيمي.

في مجال التعليم العالي هناك من يشير إلى الأنواع التالية للتغيير:¹

- التغيير العشوائي: يتم بشكل مستقل عن رغبة مؤسسات التعليم العالي، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في تلك المؤسسات؛
- 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 رسالتها وأهدافها وفلسفتها ومخطتها والتقنيات المستخدمة وغير ذلك؛
- التغيير الوظيفي: يعنى بالنظم والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي؛
- التغيير الجذري: وفيه تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كليا بعد انتهاء مشروع التغيير، وهذا التغيير يكون كبيرا ومصيريا ومن أمثله إعادة التنظيم، الاندماجات، تحولات المؤسسات من قطاع عام إلى خاص أو مختلط... الخ؛
- التغيير التطوري: ويتم هذا التغيير عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء؛
- التغيير المفروض: وهذا النوع يحدث في مؤسسات التعليم العالي عندما تقرر الوزارة مشروع الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة على الجامعات، وذلك بإصدار قرار دون النظر في القدرة والإمكانيات المتاحة. فمهما تعددت

¹ - سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها: دراسة ميدانية على جامعة دمشق، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد السادس، 2014، ص 284-285.

أنواع التغيير في مؤسسات التعليم العالي إلا أنه يبقى الهدف الأساسي من كل هذه الأنواع هو الارتقاء بمستوى أداء هذه المؤسسات من خلال تصحيح مسار المؤسسة، وجعلها تتأقلم مع ظروف البيئة المتغيرة باستمرار.

رابعاً: عناصر عملية التغيير التنظيمي.

- يرى العديد من باحثو الإدارة أن أية عملية تغيير تتكون من ستة عناصر ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراساتها، والتعرف على كيفية التعامل معها وتبدأ جميعها بحرف الميم، وتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹
- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير؛
 - المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير؛
 - المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساندة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها؛
 - المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية؛
 - المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويشها (ينظر إلى التغيير نظرة سلبية)؛
 - مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

يمكن الإحاطة ببعض جوانب أهمية التغيير التنظيمي من خلال ما يلي:²

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزاعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة؛

¹ - محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط 1، دار الحامد، عمان، 2006، ص 100.

² - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 275-276.

- تنمية القدرة على الابتكار: يحتاج التغيير دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون؛
- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل شيء ومن ثم التغيير يعمل كبركان ضخيم يوج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع، وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم، والعمل على تطويره وتحسينه؛
- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من (العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، والحقوق).
- ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمرا هاما وحيوي وفاعل ولازم وضروري في الوقت نفسه، لحسن قيام المنظمات أيا كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- الوصول إلى أعلى درجة من الجودة في الأداء حيث يعمل التغيير إلى الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:
 - ✓ اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء ومعالجتها؛
 - ✓ معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيداها.
- كما تظهر أهمية التغيير التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق بعض متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال:¹
- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم؛
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت؛
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات؛

¹ - شتاحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 10.

- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها؛
 - ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف؛
 - تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسب وأهدافها؛
 - تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه؛
 - تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح؛
 - كما أن التغيير التنظيمي يساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:
 - ✓ تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل وجعلها متناسبة مع متطلبات فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
 - ✓ بناء هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة؛
 - ✓ بناء إستراتيجية تسمح بتحقيق التحسين المستمر؛
 - ✓ توجيه المنظمة إلى تحقيق أهداف الجودة.
- وتظهر أهمية التغيير التنظيمي من خلال سعيه لتحقيق أهداف متعددة، ويمكن القول أن الهدف النهائي من التغيير هو تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، ويمكن إدراج الأهداف التالية للتغيير:¹
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
 - زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمؤسسة؛
 - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
 - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
 - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة؛
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة؛
 - تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
 - مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها؛

¹ - فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، مجلة المؤسسة، العدد الثالث، 2014، ص 53-54.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة أو نقل المؤسسة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات؛
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية؛
- تقوية العلاقات والتعاون والترابط بين أفراد المؤسسة؛
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة، وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عمليات مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل؛
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي؛
- تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن؛
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض؛
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال؛
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛

أما فيما يتعلق بأهداف التغيير في مؤسسات التعليم العالي فتتمثل فيما يلي:¹

- ✓ زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية؛ وذلك من خلال تحقيق الوصول إلى دور المنافسة والتميز والإنتاج؛
- ✓ الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفعالية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع في الجودة؛

¹ - شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2013، ص 253- 254.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

✓ تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي كي تحقق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية وكفاءة عالية؛ وهذا يتطلب تغيير ثقافة المؤسسات وأفكارها القديمة نحو التغيير الايجابي.

بالإضافة إلى هذه الأهداف ذكر الزهراني الأهداف التالية:¹

✓ إخضاع النظام الجامعي للمحاسبة والمساءلة الحكومية للتأكد من سلامة أوجه إنفاق ميزانيته فيما يحقق

أهداف البرامج الأكاديمية وضمان سير الاتجاهات العامة للجامعات بما يخدم الصالح العام؛

✓ جعل المناهج أكثر ملائمة لطبيعة وحاجات ومتطلبات سوق العمل؛

✓ رفع درجة المشاركة في صناعة القرار الجامعي؛

✓ تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية؛

✓ جعل الجامعة أكثر حساسية لمتطلبات المجتمع وحاجاته؛

✓ تفسير الاتجاهات؛

✓ تغيير السلوك؛

✓ التغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة.

ويقول الزهراني أن هذه الأهداف وسيطية انطلاقاً من الافتراض بأن إحداث أي تغيير بالمؤسسة يمكن أن

يتم من خلال التغيير في معاييرها وقيمها السائدة، أو من خلال التغيير في اتجاهات أفرادها الذي ينتج عنه تغيير مصاحب في السلوك الذي يدعم هذه الاتجاهات.

فمؤسسات التعليم العالي تسعى إلى تحقيق الأهداف السابقة الذكر من خلال قيامها بعملية التغيير من

أجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تظهر أهمية التغيير في هذه المؤسسات من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر لمسايرة التطورات والمستجدات التي تحدث في عالم يتميز بسرعة التغيير.

المطلب الثالث: مبادئ وأسس التغيير الايجابي للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته

يجب أن لا نجعل من عملية التغيير محطة تحول من وضع معين إلى وضع آخر غير ما كانت عليه المنظمة

من قبل بأي شكل كان بل نريد من التغيير التطوير ذات الطموحات العالية والانفتاح الايجابي، والخطط البناءة

¹ - سعد عبد الله بردي الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 254-255.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

للوصول إلى الأهداف المرجوة من تحقيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية للتغيير الإيجابي للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة الذي تصبو إليه المنظمات على اختلاف أنواعها:¹

- أن تكون الأهداف والوسائل المستخدمة لعملية التغيير وفي عملية التغيير واضحة وغير مبهمه؛
 - أن تكون عملية التغيير للتحويل إلى منهج إدارة الجودة الشاملة ضمن قطعة مدروسة ومتوازنة وأن يتم تنفيذها حسب المخطط؛
 - أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة؛
 - أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسات والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتماسكا؛
 - أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم؛
 - رفع مواقف الضعف و الاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي تسببت في عملية التغيير؛
 - يجب أن يكون من أهداف عملية التغيير إزالة العوائق التي تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها؛
 - اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف، وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تعد مؤشرا حقيقيا للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء ويضعها في قائمة المؤسسات المنافسة.
- هذه بعض المبادئ الأساسية للتغيير الإيجابي التي قد تسهم في خلق بيئة ملائمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقلل من مقاومة الأفراد للتغيير، نتيجة هذا التغيير.

وفي هذا الصدد ذكر "الشماع" مجموعة من الأسس التي تحكم عملية التغيير التنظيمي في أي مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم العالي، والمتمثلة فيما يلي:²

- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقا، تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره؛
- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (أو الخارجي) مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقرارا من غيرها؛

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 65.

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 4، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 372-373.

- عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته، وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراؤه؛
- عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود؛
- إذا كان التغيير شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات، والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل، ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها؛
- عند قيام المؤسسة بانتهاج سياسة التغيير المخطط فإنه ينبغي عليها لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه أن تأخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته؛
- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل؛
- وقد أشار "السكرانة" إلى أسس أخرى للتغيير التنظيمي والتي يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير وتمثل هذه الأسس في:¹
- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها؛
- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين.
- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير؛

¹ - بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

- التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دعم الآخرين، ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه وضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، لأن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها؛
- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعون الأفراد إلى المقاومة؛
- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة المقاومة، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعد في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، ولأنه كلما زاد اهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الأفراد إلى التغيير بطمأنينة وثقة، وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير؛
- معرفة القائد لما يجب عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة و محافظة على استمراريتها وثباتها، فنظرا لأن التغيير يؤثر على الأفراد فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الأفراد في تطوير سلوكهم بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير؛
- الدعم والمساندة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير؛
- الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا، وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه وبصورة عامة، فإن أسس التغيير المخطط في أي مؤسسة يجب أن تهدف إلى تغلب المؤسسة على مشكلاتها، وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذلك تهدف إلى إصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل، وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد وفي بيئة المؤسسة، والاستفادة من التقنية الحديثة.

أما "علي ناصر شتوي" وفي حديثه عن عملية التغيير في مؤسسات التعليم العالي فقد حدد الأسس الإرشادية لقيادة التغيير الأكاديمي والمتمثلة في:¹

- أن يكون لدى رؤساء الأقسام الاستطاعة لقيادة عملية التغيير بنجاح؛
- الرئيس الفاعل ذو التأثير والنفوذ هو قائد لفريق عمل وليس رجلا أوتوقراطيا أو مجرد زميل أعلى مقاما؛
- وجود أهداف مشتركة يساعد على عملية التطوير؛
- جميع أعضاء الفريق يشعرون بالمتعة والحافز؛
- التميز والتفوق هو المعيار الذي على أساسه يتم تقييم الأداء؛
- إيجاد مناخ يتسم بالثقة؛
- حل المشكلات وليس مبدأ الكسب هو الأساس في المناقشات؛
- استخدام أسلوب صنع القرار بالمشاركة حينما يكون ذلك ملائما؛
- لدى القائد إضافة لوظيفة القيادة، مهارات التسهيل والتسيير؛
- إدارة النزاعات بشكل فعال ومجد؛
- الفريق وحده هو الذي يرصد عمله ويراقبه؛
- الرئيس يطور الوعي الذاتي لديه.

ومن المهم للقائد والمسؤول عن عمليات التغيير لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة أن يتبع سياسة معينة لذلك وخطوة عملية زمنية، وحتى يتسنى لهذه السياسة أن تطبق بالشكل المطلوب لا بد لها أن تتضمن الجوانب التالية:²

- توعية الأفراد المعنيين وتوسيع مداركهم وتغيير معتقداتهم لكي يدركوا أهمية التغيير؛
- تحديد أهداف التغيير والغرض منه؛
- إدراك جميع العاملين لما سيحدث من تغيير ودور كل عامل منهم في ذلك التغيير ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة ليتمكن من المشاركة فيه؛
- إعداد سياسة خاصة بالمؤسسة تحتوي على خطوات منطقية وواضحة ومترابطة؛

¹ - علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² - شيرين احمد أبو الهيجاء، مرجع سبق ذكره، ص 70.

أما فيما يخص المتطلبات التي يجب توافرها لدى القائد الإداري لإحداث التغيير فتمثل في:¹

- السلطة: لكي يكون التغيير قانونيا لا بد من وجود سلطة وراءه؛
- الألم: وهو الشعور بأن الواقع مؤلم جدا، فالشعور بمرارة الواقع يثير الحماس تجاه التغيير؛
- الرؤية: ويقصد بها وجود قائد يحمل في ذهنه تصورا واضحا للمستقبل المنشود؛
- النظرة المستقبلية: وذلك بأن يكون لقائد التغيير القدرة على فهم وإدراك الآثار المستقبلية لعملية التغيير؛
- الموارد: يحتاج التنفيذ الناجح لعملية التغيير إلى موارد وإمكانيات مادية وبشرية؛
- الحساسية: وتعني تفهم المشاعر التي ستظهر لدى المؤيدين والمعارضين للتغيير والتعاطف معها؛
- الحجم: أي الإدراك الدقيق لحجم المجموعة التي ستتأثر بالتغيير؛
- المشاركة الخاصة: وهي الرغبة والقدرة على الاجتماع بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير؛
- مشاركة الجمهور: وهي الرغبة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري اللازم حيال التغيير؛
- الترغيب والترهيب: ويقصد بذلك الاستعداد والقدرة على تحفيز المتفاعلين مع التغيير ومكافأهم، والقدرة على تهديد المقاومين للتغيير ومعاقبتهم؛
- مراقبة الخطط: وهو الالتزام بمراقبة ومتابعة الأداء أثناء عملية تنفيذ التغيير، وتحديد المشكلات التي تعترض سبيلها والسعي لحلها؛
- التضحية: أي الاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير ودفع ضريبتها؛
- الإصرار: ويعني الاستمرار في عملية التغيير وعدم التردد أو التراجع أو التوقف عن إحداثها.

المطلب الرابع: دواعي ومحفزات التغيير في مؤسسات التعليم العالي واستراتيجياتها

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم الأسباب والمحفزات التي تستدعي التغيير في مؤسسات التعليم العالي، كما يتم التطرق إلى أهم الاستراتيجيات المستخدمة للتغيير في هذه المؤسسات.

أولا: دواعي التغيير ومحفزاته في مؤسسات التعليم العالي

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون مدفوعا بقوة ما أو ناتجا عن سبب ما، ويمكن أن يتم التغيير والتطوير في العادة، إما لاقتناص فرص سائحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة

¹ - رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط 1، درا الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 116-117.

وأمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية ناتجة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية، وفيما يلي أهم هذه المسببات:¹

➤ المسببات الداخلية:

- تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها؛
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة؛
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
- حدوث أزمة داخلية طارئة؛
- عدم تمكن المؤسسة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا داخل المنظمة؛
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم؛

➤ المسببات الخارجية: وتمثل أهم المسببات الخارجية التي تدعو إلى التغيير فيما يلي:

- التنافس الحاد بين المؤسسات؛
- الأوضاع الاقتصادية؛
- العولمة: فالترديد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير التنظيمي؛
- الانفجار المعرفي والنمو التسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.

بالإضافة إلى هذه الأسباب هناك أسباب أخرى تستدعي التغيير في مؤسسات التعليم العالي وتمثل هذه

الأسباب فيما يلي:

- الرغبة في التحول إلى مجتمع معلوماتي مبني على العلم والمعرفة؛
- تلبية كافة متطلبات المجتمع من خلال توفير مخرجات تتلاءم مع سوق العمل؛
- البحث عن أساليب جديدة لتطوير قطاع التعليم العالي؛
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس؛
- مراجعة النظام التعليمي باستمرار وربطه بمتطلبات المجتمع؛
- الوصول إلى مستوى عالي من الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية؛

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص372-373.

- عدم الرضا عن الوضع الحالي لمؤسسات التعليم العالي؛
 - الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل لمؤسسات التعليم العالي وكل المستفيدين من خدماتها؛
 - ضعف مستوى خريجي مؤسسات التعليم العالي وعدم القدرة على تحقيق متطلبات المجتمع.
- وهناك العديد من المصادر التي يمكن اعتبارها مصادر لتحفيز مؤسسات التعليم العالي ومن ضمنها الجامعات على إحداث التغيير، ومن تلك المصادر:¹
- النظرة للتعليم العالي كوسيلة فعالة لتدريب القوى البشرية اللازمة لتحديث المجتمع وتطويره تقنياً؛
 - تغير النظرة إلى رسالة الجامعة من مكان لإعداد النخبة الاجتماعية إلى أداة للحراك الاجتماعي، والارتقاء بالوضع الاجتماعي، والاقتصادي ووسيلة لخلق الفرص الوظيفية لأفراد المجتمع؛
 - تزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالي و اتساع نطاقه وأدواره؛
 - المطالبة بجعل برنامج التعليم العالي، و مناهجه، أكثر ملائمة لظروف المجتمع واحتياجاته الخاصة؛
 - فتح مجالات وظيفية جديدة في أي قطاع من القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
 - الأزمات والتغيرات الجذرية التي يمر بها المجتمع في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية التي لها أثر مباشر على نظام التعليم العالي؛
 - الضغوط الطلابية نحو الحصول على دور أكبر في عملية صنع القرارات الأكاديمية؛
 - التوسع الكبير في عملية القبول، وفي البرامج الأكاديمية، وما يترتب على ذلك من متطلبات جديدة للتوسيع في المكتبات، والمعامل، وسكن للطلاب، والخدمات المساندة.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك مصادر أخرى ذكرها الزهراني في النقاط التالية:²
- فجوة الأداء: وهي الفروق بين مستوى الأداء الحالي وما ينبغي أن يكون، وهناك عدة عوامل تساعد على إبراز هذه الفجوة منها:

✓ ارتفاع معدل التوقعات في الأداء والانحياز عما كان سائداً؛

✓ تنمية الموظفين وتطويرهم؛

✓ التغيير الحاصل في المجالين المعرفي والتقني؛

✓ التغيير أو التطوير الذي تحدته الجماعة المرجعية ويؤثر ذلك في أداء الأفراد المنتمين إليها؛

¹ - تركي بن كديميس العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

² - سعد عبد الله بردي الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 257-258.

✓ نظرة المجتمع وتقييمه لمخرجات التعليم العالي؛

- القوى الخارجية التي تمارس ضغوطا نحو التغيير في نظام التعليم العالي؛
- الاحباطات الشخصية الناجمة عن عدم الرضا عن أوضاع المؤسسة، والتي تقود إلى البحث عن مخرج من هذه الاحباطات بتبني تغيير معين؛
- توفير المصادر المالية اللازمة للتغيير؛
- الرغبة في تحسين الصورة أمام الآخرين.

ويعد أهم مصدر لتحفيز مؤسسات التعليم العالي على إحداث التغيير هو الرغبة في الحصول على مخرجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات سوق العمل، وذلك من خلال إدخال أساليب إدارية حديثة تسعى من خلالها إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق القدرة على المنافسة، ومن أجل تحقيق أهدافها من عملية التغيير هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتبناها هذه المؤسسات

ثانيا: استراتيجيات التغيير في مؤسسات التعليم العالي

هناك العديد من استراتيجيات التغيير التي تصلح للاستخدام في المجال التربوي بشكل عام وفي التعليم العالي بشكل خاص، والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة استراتيجيات وهي¹:

- **الإستراتيجيات العقلانية:** وتسمى أيضا الإستراتيجيات العقلانية التجريبية، ووفقا لهذه الإستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو طبيعة التغيير نفسه، ولذلك تركز الاستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير، ومبرراته، وتتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة والصدق، ومن هذه الآليات التي تستخدمها هذه الإستراتيجية في التعليم العالي: التدريب قبل، أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة، ونشر المعلومات، وتقديم البراهين.
- **استراتيجيات المناورة والإقناع:** وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير والسلوك الذي تدعّمه شيء جيد، وتعتمد هذه الاستراتيجيات غالبا في الحث على تغيير أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضوعي.

¹ - تركي بن كديميس العنبي، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجيات القيام بتوفير بعض المواد التي لا تستخدم إلا بالمنخرطين في جهود التغيير، والاتصالات الاقناعية المتحيزة للتغيير والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير، أو تسهيل حدوثه من خلال التأثير في الاتجاهات والسلوك، وتقديم حوافز للمساهمين في التغيير حسب التزامهم ومناصرتهم لجهود التغيير.

- **استراتيجيات التسهيل:** والتي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات، وأفرادها، ويتطلب ذلك نظاما فعالا للمعلومات والعلاقات يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة، وبطرائق الحصول عليها.
- **استراتيجيات النفوذ أو القوة:** التي تستخدم سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير، وتطبيقه، وذلك من خلال: التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير.

المطلب الخامس: المراحل والخطوات الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي

يمكن النظر للتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، فقد يكون معقد للغاية ويتطلب جهود المئات من المديرين والمشرفين، وقد يكون سهل بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له، وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة العناية بعملائها أثناء إحداثه وبالاعتماد على العديد من مشروعات التغيير التنظيمي، ويمكن حصر خطوات إحداث التغيير التنظيمي فيما يلي:¹

- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير: فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتل التأخير؛
- زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية: فبمجرد خلق الإحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات؛

¹ - بوظفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة (SCT)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2010 / 2011، ص 34-35.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

- تشكيل فرق عمل قائد: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاية الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير؛ وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سويا بروح الفريق؛
- صياغة رؤية مشتركة: يتطلب التغيير إحداث تغييرات في رؤية المنظمة؛
- تعريف الجميع برؤية المنظمة: فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل فهم هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر فيها الشروط التالية:

 - ✓ أن تكون بسيطة وسهلة الفهم، وذلك من خلال البعد عن كافة الكلمات المعقدة؛
 - ✓ استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة سواء كانت وسائل رسمية أو غير رسمية؛
 - ✓ مراعاة التكرار فالأفكار لا تتعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامح الفرد؛

- تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير: الأمر لا يقتصر على مجرد فهم الموظفين لرؤية المنظمة، أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقيد السياسات والإجراءات، وتداخل الهياكل التنظيمية، ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.
- وضع أهداف قصيرة الأجل: نظرا لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف.
- تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة، ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.
- إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة: كالعامل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف لذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة.

- الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك: حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح، والتأكد من أنها متزايدة مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذ تتطلب الأمر ذلك، خاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

وقد تناول كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي عملية التغيير، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير وطرح نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال، ولكن من أشهر من كتب في هذا المجال هو "كبرت ليونين" وقد طور نموذجاً لإحداث التغيير حيث يرى Kurt أن عملية التغيير المخطط تمر بثلاث مراحل هي:

■ **إذابة الجليد:** تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد، مما يجعلهم غير مقاومين للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية:¹

تهدف هذه المرحلة إلى الاعتراف بوجود مشكلة في العمل، والعمل على إيجاد دافعية والاستعداد لدى الأفراد للتغيير، وتشجيعهم على استبدال السلوكيات والاتجاهات والممارسات الحالية بتلك المرغوبة من قبل الإدارة، ويمكن أن تبدأ الإدارة في إسالة الجليد (استبعاد وإطفاء الاتجاهات والممارسات والأساليب الحالية) وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وعدم ملاءمة أساليب وطرق العمل والممارسات والسلوكيات الحالية، وإيجاد الشعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها. بالإضافة إلى إيجاد شعور لدى الأفراد بوجود مشكلة في العمل وإدراك الحاجة للتغيير، وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم معارف وقدرات واتجاهات وممارسات جديدة، وتتضمن هذه المرحلة تشخيصاً موضوعياً دقيقاً للمشكلة ووضوح أهداف التغيير ومساره، والتعرف على احتمالات مقاومة التغيير وأسبابها والأطراف المعنية بالمقاومة، واتخاذ الوسائل والإجراءات للتعامل معها.²

■ **التغيير:** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً، وهذا يعني تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² - حسين حريم، شاعر جار الله الخشالي، أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية، مجلة إربد للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006، ص 77-78.

وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة.¹ ويعتقد "كيرت" أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير غالباً ما ينتهون إلى الفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير هم في غنى عنها، والسبب هو الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه.²

■ **إعادة التجميد:** وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار و مهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره لمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة مرضية.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.³

كما استخلص كيرت سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطويراً تنظيمي وهي:⁴

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة؛
- استشارة أخصائي أو خبير تطوير تنظيمي؛
- جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها؛
- تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص؛
- إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع خطة عمل لتطبيقها؛
- إحداث التغيير كما اتفق عليه؛
- تقويم نتائج التغيير.

1 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 376.

2 - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 108.

3 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 377.

4 - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

وقد طور (كيرت) نموذجه في إدارة التغيير انطلاقاً من الافتراضات التالية:¹

- تتضمن عملية التغيير تعلم شيء جديد، واستبعاد الاتجاهات والسلوكيات أو الممارسات التنظيمية الحالية؛
 - لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير، وهذا هو أكثر جوانب عملية التغيير صعوبة؛
 - الأفراد هم محور التغييرات التنظيمية: إن أي تغيير سواء كان في الهيكل التنظيمي، أو عمليات الجماعة، أو نظم العوائد أو تصميم الأعمال أو الثقافة يتطلب من الأفراد أن يتغيروا؛
 - المقاومة للتغيير موجودة حتى إذا كانت أهداف التغيير مرغوبة جداً؛
 - يتطلب التغيير الفعال تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات الجديدة.
- كما يؤكد "أياد حماد" أن عملية التغيير التنظيمي تمر بالمراحل التالية:²
- مرحلة تحفيز الأفراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسياً للتغيير، وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويحدث في هذه المرحلة ما يأتي:
 - ✓ خلق شك في صحة الممارسات والعادة والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها؛
 - ✓ خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه، وكذلك الممارسات والآراء والمبادئ السابقة؛
 - ✓ تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي.
 - مرحلة التغيير: ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير ولذلك يزود بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة، كما يدرّب أيضاً الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.
 - مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد: إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:
 - ✓ توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وأنها مناسبة له؛

¹ - حسين حريم، شاعر جار الله الحشالي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² - أياد حماد، أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد 27، 2011، ص 391.

✓ التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة، وأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته في طريقة أدائه للعمل.

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التغيير في أي منظمة تمر بثلاث مراحل، حيث تبدأ المرحلة الأولى بمجرد إدراك الحاجة للتغيير وعلى إثرها تحاول المنظمة تهيئة الظروف الملائمة لتقبل الأفراد للتغيير وإيجاد الدافعية والاستعداد للتغيير والتشجيع على استبدال القيم والسلوكيات الحالية للأفراد بتلك المرغوبة من قبل الإدارة، وبعدها تبدأ مرحلة التغيير الفعلي من خلال تعلم معارف وأفكار جديدة، كما يجب على الإدارة التعرف على استراتيجيات التغيير الفعال وعدم الاستعجال في تحقيقه، وبعدها تأتي المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها تثبيت السلوكيات والمعارف والمهارات والقيم المكتسبة من المرحلة الثانية.

ويرى خبراء التغيير أن أصعب مرحلة هي مرحلة التغيير لأنه في هذه المرحلة قد تظهر مقاومة الأفراد للتغيير نتيجة عدم اقتناع الأفراد به.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

لا شك في أن تغيير أسلوب العمل من خلال إدخال إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم العالي يجعل الأفراد يمتنعون ويقاومون هذا التغيير نتيجة اعتيادهم على أساليب عمل معينة، حيث تظهر هذه المقاومة بأشكال ونتيجة أسباب متعددة، ولذا يجب على قادة المؤسسات من أجل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعرف على أسباب المقاومة وكيفية التغلب عليها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من حدة هذه المقاومة وتهيئة البيئة الملائمة لقبول الأفراد هذا التغيير.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير في المؤسسات أيا كانت طبيعة نشاطها أمرا طبيعيا قائما، وتختلف المقاومة من مؤسسة إلى أخرى وفقا لعدة عوامل منها: طبيعة التغيير المقترح ونوعه، وبيئة المؤسسة، والثقافة التنظيمية، والبناء التنظيمي، وأسلوب توجه القيم وأهميتها لدى القائد الإداري، والبعد أو التباين الإداري بين القائد والفرد الذي اقترح التغيير، والتكاليف أو الاستثمارات سواء أكانت مالية أو نفسية.¹

¹ - علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، مرجع سبق ذكره، ص 84.

وتعني مقاومة التغيير " امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".¹

وتعرف مقاومة التغيير كذلك على أنها "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفتوته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميلول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة".²

ويعرفها الباحث ربحي مصطفى عليان على أنها "القيام بأنشطة وتصرفات الهدف منها هو إيقاف أو تأخير التغيير وبالتالي عرقلة برنامج التغيير المراد إدخاله بالمنظمة، إما بطريقة فردية أو بطريقة جماعية سواء ما كان منها منظما ومنسقا أو عشوائيا غير منظم، وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها "عبارة عن ردود أفعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد نتيجة عدم التعود على أساليب العمل الجديدة والتخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والأفراد".

إن درجة مقاومة التغيير تختلف حسب طبيعة المنظمة، ومن أجل معرفة درجة مقاومة الأفراد للتغيير في أي منظمة قدم كيرت ليفين نموذج والذي يعد من أجمع الوسائل لمعرفة مدى مقاومة التغيير من قبل الأفراد والمنظمات يسمح هذا النموذج بتطبيق الوضع المقترح عن طريق التغيير في الوضع القائم، وتقوم فكرة ليفين على أن الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف قوى المجال، حيث قد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية وقد تتمثل في عناصر مادية، نفسية اجتماعية، سياسية، اقتصادية، أو تكنولوجية، فالتوازن بين هذه القوى في وقت من الأوقات هو المحدد لحالة التنظيم، فالمنظمة تعتبر في حالة توازن حينما تقابل قوى التغيير بقوى مضادة مساوية لها تمنع عملية التغيير، ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حالة دون تغيير.

¹ - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 41.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 305.

³ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 114.

ويمكن للتغيير أن يتم وذلك بإحداث تعديل في توازن قوى المجال، حيث يتم في المرحلة الأولى (مرحلة التهيئة) إحلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم، وذلك عن طريق زيادة القوى الدافعة للتغيير، وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير على أنه لا يجب تجاهل القوى الكابحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير، حيث يمكن أن ينتج عنه زيادة التذمر والتوتر في التنظيم وتصبح عملية التغيير قصيره، لهذا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها أولاً بحسب الحالة أو الظروف، ومن ثم زيادة القوى الدافعة إن لزم الأمر، في هذه الحالة يمكن للتغيير أن يحدث، وللإبداع والسلوكيات والأفكار الخلاقة أن تأخذ طريقها في التنظيم، وعندما يصل الوضع إلى الحالة المرغوبة يتم إحداث التوازن من جديد وهي المرحلة الثالثة في مرحلة التغيير (مرحلة الاستقرار).¹

المطلب الثاني: مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

من البديهي القول بأنه من غير الممكن البدء في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تحديد أسباب المقاومة المختلفة لهذا التغيير والتغلب عليها أو على الأقل التخفيف من حدتها، وتعد مقاومة التغيير من المشاكل أو من المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين، ومن الممكن تقسيم مصادر مقاومة التغيير إلى نوعين رئيسيين هما:²

■ مصادر شخصية أو فردية وهي تلك المرتبطة بالعاملين أو الأفراد ومن أهمها ما يلي:

- سوء فهم الغرض من التغيير وطريقة تنفيذه والنتائج المحتمل أن تترتب عليه؛
- الفشل في رؤية الحاجة إلى التغيير؛
- الطبيعة البشرية والتي دائماً تخشى المجهول؛
- الخوف من فقدان بعض المزايا المادية أو الأدبية؛
- عدم إشراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية؛
- عندما تصطدم معايير الجماعة مع عملية التغيير؛
- عدم التجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

■ مصادر تنظيمية وهي تلك المرتبطة بأوضاع المنظمة الحالية وتجاربها السابقة، ومن أهمها ما يلي:

¹ - مبارك بنه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 27-28.

² - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 257.

- عندما يعزز نظام الحوافز الوضع القائم؛
 - الصراع وعدم التعاون بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث يخشى من أن يمس التغيير أوضاع القوة بين هذه الإدارات؛
 - عندما يكون هناك تكاليف واستثمارات ضخمة تم إغراقها في القرارات والتصرفات المنظمة للوضع الحالي، حيث تخشى الإدارة الاعتراف بخطئها في الماضي؛
 - الخوف من أن يؤثر التغيير على علاقات القوة أو التوازن الموجودة حالياً بين إدارات المنظمة؛
 - الفشل في تقديم مشروع التغيير للعاملين بطريقة صحيحة؛
 - عدم مرونة الهيكل التنظيمي الحالي بشكل يعوق إدارة عملية التغيير بنجاح.
- بالإضافة إلى الأسباب السابقة هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير تتمثل في:¹
- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة؛
 - عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه؛
 - عندما يكون اقتناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية؛
 - عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل؛
 - عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير؛
 - عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية؛
 - عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير؛
 - عندما يرتبط التغيير بأعباء و ضغوط عمل كبيرة؛
 - عندما تكون تكاليف التغيير أكبر من العائد منه؛
 - عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية؛
 - عندما يكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير؛
 - عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي؛
 - عندما يكون التغيير سريعاً جداً؛
 - عندما تكون الأخبار السابقة عن التغيير سيئة؛

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 6، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 439.

- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الأفراد فيما يتعلق بالتغيير.
ومن بين العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير أيضا ما يلي:¹
 - فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهذا يكون مثير للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم؛
 - التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير، حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير؛
 - تشكل رأي جماعي ضد التغيير: حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.
- أما فيما يخص أسباب مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى الأسباب السابقة فتتمثل في ما يلي:²

- **المصادر الثقافية والاجتماعية:** حيث أن هذه المصادر منها الإيجابي ومنها السلبي، فالمقاومة الإيجابية هي ذلك النوع من المقاومة الذي يقف في وجه التغيير الذي يعارض ثوابت المجتمع الراسخة في عقيدته ومبادئه، أما المقاومة السلبية فهي ذلك النوع من المقاومة الذي يقف في وجه التغيير النافع وهذا نابع من عدة أسباب ترتبط بعدم الوعي بالتطوير والتخلف سواء كان ثقافيا أو إداريا أو اجتماعيا.
- **المصادر الفردية:**

- التدريب التقليدي لعضو هيئة التدريس في مرحلة الدراسات العليا الذي يغرس فيه عمق الولاء للحقل المعرفي الذي يتخصص فيه؛
- نظرة عضو هيئة التدريس إلى وظيفة التدريس على أنها محاولة ذاتية مستقلة تخضع لاجتهاده الشخصي؛
- رسوخ الاعتماد على أن العملية التعليمية عملية إنسانية معقدة، تتعامل مع سلوك ومخرجات غير مادية يصعب قياسها بنفس الدقة والأدوات المستخدمة في العملية الصناعية؛
- الصورة الذهنية الغامضة والأكيدة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي؛

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² - علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، مرجع سبق ذكره، ص 245-246.

- الطبيعة المهنية المحافظة لعضو هيئة التدريس التي تجعله يفضل الطرق التقليدية المألوفة ويتبع ما تمليه عليه الأعراف الأكاديمية.

■ المصادر المؤسسية:

- طبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة الجامعية التي قد تكون مصممة في قنواتها واتصالات عائقة للتغيير؛
- نوعية الإشراف على الجامعات حيث تخضع للإشراق الحكومي؛
- الغموض الذي يشوب عمل الأكاديميين خصوصا مراكز القيادة الإدارية في الجامعة بسبب إعدادهم وتطويرهم للأعمال المطلوبة منهم؛
- ازدحام جدول عضو هيئة التدريس بالأنشطة المختلفة؛
- خوف أعضاء هيئة التدريس من أن التغيير يهدد السلطة والنفوذ؛
- المكان والمركز الهامشي في آلية صنع القرار للمبتكرين والمجددين من أعضاء هيئة التدريس.

وهناك من يرى أن الطبيعة المهنية المحافظة لعضو هيئة التدريس تجعله يفضل الطرائق التقليدية المألوفة ويتبع ما تمليه عليه الأعراف الأكاديمية، ويرفض الجديد الذي يأتي به التغيير، بالإضافة إلى هذه المصادر التي يعود مصدرها إلى عضو هيئة التدريس فإن هناك بعض الدراسات التي تنبه إلى خطأ التعامل مع مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وكأنه شيء ثابت، وترى أنه بقليل من التشجيع يمكن تعزيز رغبة أعضاء هيئة التدريس في تحسين أدائهم، وأن مقومات التغيير كامنة أساسا في المستوى التعليمي العالي والمثالية والإحساس بالمسؤولية، والاهتمامات المهنية، والشعور بالاستقرار الوظيفي، والحماس الذي يتميز به غالبية أعضاء هيئة التدريس.¹

ويشير عدد من الباحثين إلى بعض خصائص مؤسسات التعليم العالي التي تعد من عوامل مقاومة التغيير والابتكار ورفض الأفكار الجديدة ومن هذه الخصائص:²

- خضوع الجامعات للإشراف الحكومي الذي هدفه تأكيد السيطرة والتحكم وليس تعزيز الابتكار؛
- التصميم المعتمد لبنية الجامعة الذي روعي في تحصينها من التغيير المتهور أو المندفع؛

¹ - سعد عبد الله بردي الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 266.

² - المرجع نفسه، 269-270.

- غموض دور الأكاديميين الذين يحتلون مراكز القيادة الإدارية في الجامعة بسبب عدم إعدادهم لهذا الدور، فمع أن كفاءتهم في المجال الأكاديمي هي بسبب انضمامهم للجامعة، نجدهم يقومون بعمل غير أكاديمي (إداري) لم يعدوا له أصلا.
- تعدد الأجزاء التي تتكون منها الجامعة وتنوع جمهورها، وتباين خدماتها، التي تجعل من النظام الجامعي نظاما معقدا ليس من السهل إحداث التغيير فيه؛
- الوعي التاريخي للجامعة كمكان لتثقيف النخبة وناقل لثقافة الأمة عبر الأجيال أكثر من كونها مكانة لممارسة البحث والتجديد والابتكار، مع مقاومة أي تغيير يختلف عن هذا الوعي؛
- الإيمان القوي باستقلالية الجامعة وحققها في إدارة شؤونها دون تدخل خارجي، والذي يقود إلى مقاومة التغيير المفروض من الخارج واعتباره انتهاكا لهذه الاستقلالية؛
- نظام الميزانيات الجامعية السائدة التي تعد على أساس سنوي، حيث لا يسمح مثل هذا النظام إلا بتطوير جزئي محدد، ولا يوفر المرونة اللازمة للالتزام بالموارد المالية التي يتطلبها التغيير على مدى سنوات عديدة؛
- المعايير التي تقاس بها سمعة الجامعة والتي تؤكد على التمسك بالتقاليد والقيم والأعراف الأكاديمية أكثر من التأكيد على السجل الحافل بالابتكارات.

هذه بعض المصادر التي تسبب مقاومة التغيير الذي يحدث في بعض مؤسسات التعليم العالي. وخاصة عند انتهاجها للأساليب الإدارية الحديثة، التي تعتمد على إدخال التغيير في أساليب وطرق العمل، والتي من أهمها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على التحسين المستمر الذي يتطلب بدوره التغيير في طرق أساليب العمل وحتى في الثقافة التي يحملها أفراد المنظمة، وبالتالي من أجل نجاح هذه المؤسسات في تطبيق هذا المسعى من خلال إدخال التغيير الذي يتطلبه هذا الأسلوب يجب على هذه المؤسسات التعرف أولا على مسببات مقاومة التغيير والأساليب والإجراءات التي يمكن من خلالها القضاء على هذه المقاومة أو على الأقل التخفيف من حدتها. وعلينا أن ندرك أن مقاومة التغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع، وعليه إذ لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية، وما يمكن أن يزيد من حدة مقاومة التغيير هو التغيير غير المخطط، والذي قد يتسبب في مظاهر عديدة في المؤسسة تكون عائقا أمامها لتبني

والاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على أساس التغيير التنظيمي المخطط، ومن بين أهم هذه المظاهر التي يتسبب فيها التغيير غير المخطط ما يلي:¹

- الجمود الهيكلي: أن يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحديد أوجهها أو جرحها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تيارا يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر؛
- تقييد جماعات العمل أو المشاريع أو الخطط أو عرققتها بذرائع مختلفة؛
- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانيات وتشديد القبضة عليها لكي لا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بما متى شاءوا خوفا من فقدانها أو عنادا للتغيرات الجديدة؛
- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالبا الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام، وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير، وهذا كله يتنافى مع مبدأ المشاركة الكاملة وهو أهم مبدأ تقوم عليه عملية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أساليب الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

من أجل نجاح عملية التغيير في تحقيق الأهداف المنتظرة منها في المؤسسة يجب اشتراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير، ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير خاصة فيما يتعلق بإرساء مسعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولذلك فإن على الإدارة أن تبذل قصارى جهدها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد من هذه المقاومة ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:²

- إشعار العاملين بالتغيير: يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين لحد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون فيها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الأولى حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات وما هو

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 115-117.

- المطلوب بشكل دقيق، مما يحدث الأخطاء وعدم إنجاز العمل بكفاءة عالية، ولهذا نجد مقاومة العاملين لعملية التغيير، ولتقليل هذه المخاوف والالتباس يجب على من يقوم بالتغيير تعريف العاملين به بطريقة واضحة وفعالة، وكذلك المهارة المطلوب تعليمهم وتدريبهم عليها للقيام بالتغييرات بكفاءة واقتدار؛
- إشراك العاملين بالتغيير: عندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، فإن ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم، وهو ما يجب على الإدارة الانتباه له وممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسات؛
 - أظهر تفهمك كإداري: تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة والقبول لما نريد إحداثه، وأن القيام بهذا الأمر من خلال عملية عصف ذهني يولد اتجاهات أكثر إيجابية نحو التغيير والحفاظ على الروح المعنوية العالية لدى العاملين؛
 - تعامل مع الرفض: على الرغم مما يتحقق من أثار إيجابية عند إحداث التغيير إلا أن بعض الأفراد يستمرون في مقاومته، وقد نلاحظ ذلك من خلال بعض التصرفات مثل التأخر عن العمل أو كثرة الشكوى من ظروف العمل، والمدير الناجح هو من يستطيع التعامل مع هذه الظروف بما يتمتع به من مهارات وقدرات إشرافية لتقليل مثل هذه السلوكيات ومعالجتها من أجل تحقيق أهداف التغيير. وقد تظهر المقاومة من خلال سلوك لطيف حيث أن بعض الموظفين يسعون إلى تجنب التغيير من خلال عدم ممارسة التدريب اللازم، يجعل نفسه مشغولا حتى لا يجد الوقت للتعليم والتأقلم مع التغيير، وهنا يأتي دور الإداري بتعريف الموظف بأهمية التدريب والتعبير بأسلوب محب وإيجابي واضح.
- أما من وجهة نظر الباحثة أمل مصطفى عصفور فتري أنه من أجل أن يكون لدى جميع العاملين قبول للتغيير التنظيمي يجب على المنظمة تهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يساعد الأفراد على التقبل الإيجابي للتغيير التنظيمي، وذلك من خلال توافر العناصر التالية:¹
- توافر معلومات كافية عن التغيير: فبدون المعلومات الكافية والموضحة لأسباب ودوافع التغيير لن يكون لدى العاملين القدرة الإيجابية ببعديها، بل ربما يتشكك العاملون في التغيير ودوافعه وقدرته على تحقيق المواءمة بين

¹ - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 40-43.

- مصلحة العاملين ومصالح المنظمة، ويمكن القول أن توافر المعلومات بما فيه الكفاية يجب أن يوجه أساسا لمخاطبة القيم الذاتية للعاملين، فإذا اتفقت معلومات التغيير مع قيمهم ومعتقداتهم أدى ذلك لقبول التغيير؛
- الدعم الجماعي: سواء من زملاء العمل أو من الرؤساء أو من المرؤوسين للتقليل من مشاعر القلق والخوف والإحساس بالتهديد نتيجة التغيير، ويجب أن تهيئ المنظمة المناخ الجماعي المشجع والقادر على احترام الآراء وتفويض السلطة والمسؤولية وتقبل المقترحات والمساعدة على تنفيذها؛
 - تقليل الضغوط الناتجة عن التغيير: يجب على المنظمة إقناع العاملين أن التغيير لن يؤدي إلى زيادة الضغوط أو تحمل المزيد من الأعباء دون عائد أو حافز إيجابي داعم من المديرين، وتضيف الباحثة بأنه وبالرغم من أن العوامل السابقة كلها تحدد دور المنظمة في تهيئة العاملين للتكيف مع التغيير التنظيمي إلا أن هذه التهيئة لا بد أن تضع في اعتبارها قيم ومعتقدات العاملين، فكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية تتمتع بمستويات مرتفعة من قبول التجديد والتطوير وقبول المخاطرة، والثقة الذاتية والتفاؤل زادت قدرة المنظمة على النجاح في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في وقت أقل عن تلك المنظمة التي تمتلك موارد بشرية تخاف من التغيير وتشعر بالتهديد المستمر والخوف من فقدان الوظيفة أو السلطة وغير قادر على التعبير عن آرائها بحرية. ونجد من بين أهم الإجراءات التي ذكرها "أحمد ماهر" للتقليل من حدة المقاومة ما يلي:¹
 - الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل: حيث على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان عادات العاملين وقيمهم؛
 - إثارة حماس العاملين: لأن إثارة حماس العاملين يؤدي إلى رفع رغبة الفرد في المشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب؛
 - استخدام أسلوب حل المشاكل: يقال أن عملية التطوير و التغيير هي عملية مستمرة إلى الدرجة التي تزرع سلوك محدد في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة، ويحدث ذلك عادة عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار. وهو الذي يبدأ بالتعرف على تحديد المشاكل، ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل، واتخاذ القرار أو الوصول إلى أفضل بديل من بين الحلول، وأخيرا تطبيق ومتابعة الحل.
- وفيما يلي جدول يوضح بعض الإجراءات والأساليب التي يمكن الاسترشاد بها في معالجة مقاومة التغيير.

1 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 442-443.

جدول رقم (10): إجراءات التخفيف من حدة المقاومة

العيوب	حالات الاستعمال	مثال على الإستراتيجية	الإستراتيجية
من عيوبها هو استغراق وقت طويل خاصة إذا كان عدد الأفراد كبير	يستعمل عندما تكون هناك معلومات قليلة حول التغيير أو التحليل الخاطئ للمعلومات المنشورة حول التغيير	مثل المناقشات المباشرة أو المذكرات، التقارير، أو العرض الجماعي	الاتصال
تستغرق وقت طويل وتكلفة معتبرة	تستعمل عندما تدرك الإدارة أن العمال لا يملكون الخبرة الكافية لإحداث التغيير	تعليم العمال طرق ومهارات جديدة للعمل ضمن الفريق	التدريب
إضافة إلى استغراق وقت أطول يكون اشتراك العمال لا يتوافق مع متطلبات التغيير وبالتالي لا يحدث التغيير	تستعمل عندما يكون تطبيق التغيير يحتاج على عدد كبير من العمال، أو إذا كان إشراك العمال يطور من عملية التغيير	إشراك العمال في اتخاذ القرارات حول التغيير	إشراك العمال
تستغرق وقت طويل وتكلفة أكبر إضافة إلى أن بعض العمال لا تفيد معهم هذه الإستراتيجية	تستخدم عندما لا تقيد الاستراتيجيات السابقة في التقليل من اضطرابات العمال	عقد جلسات مع العمال لمعرفة الأمور التي تزعجهم حول التغيير	إدارة الضغوط
إضافة إلى التكلفة العالية والوقت الطويل، فقد تجعل كل الأطراف تسعى للتفاوض من أجل الامتثال.	تستعمل هذه الإستراتيجية عندما لا تظهر المقاومة من طرف قوي أو عندما تريد المؤسسة إحداث تغييرات سريعة	مثل تقديم بعض الحوافز ومساومات مع التعهد بعدم إعاقه التغيير	التفاوض
من عيوبها هو إمكانية استمرار المقاومة والرفض لأن الأفراد مكرهين وغير راضيين.	تستعمل عندما تكون الإدارة تملك قوة كبيرة للتغيير، أو عندما تريد المؤسسة إحداث تغييرات سريعة	مثل التهديد بالفصل أو الحرمان من الترقية، التقييم السيئ للأداء	الإكراه

المصدر: زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، جوان

فمن خلال عرض أفكار مختلف الباحثين فيما يخص إجراءات وأساليب التخفيف من حدة المقاومة يتضح أنه من بين هذه الأساليب والإجراءات الفاعلة في هذا المجال هو إشراك الأفراد في عملية التغيير، وذلك من خلال جعلهم يتعرفون على متى ولماذا، وأين ولماذا يتم التغيير لأن ذلك يجعلهم يحسون أنهم جزء من المنظمة، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، وهذا ما يسمح لهم بالإبداع والتطوير، ومن بين أهم الأساليب أيضا مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم بالتغيير المزمع إحداثه.

المطلب الرابع: إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي

على الرغم من أن هناك من الباحثين من ينظر إلى مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين نظرة سلبية حيث يعتقدون أنها تؤدي إلى فشل جهود ومحاولات التغيير التنظيمي، إلا أن هناك من يرى أن مقاومة التغيير تتضمن بعض الجوانب الإيجابية المفيدة لعملية التغيير، ولا ينبغي أن ينظر إلى مقاومة التغيير بمنظور سلبي فقط بل من الضروري الاستفادة من المقاومة في إنجاح جهود التغيير، وفي هذا الصدد هناك من يرى أن مقاومة التغيير هي قوة إيجابية في المنظمات، وبخصوص الإيجابيات والفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يلي:¹

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات سليمة؛

- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام وإعلام الموظفين، وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أفضل.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 394.

كما أن هناك من يرى أن مقاومة التغيير يمكن أن تحافظ على استقرار المنظمة، وتفيد في البحث عن أساليب ونتائج بديلة من أجل توافق الآراء المتضاربة، وتوجيه الانتباه إلى جوانب التغيير التي قد لا تكون مناسبة ولم يتم التفكير المعمق بشأنها، أو أنها خاطئة.¹

كما أن مقاومة التغيير تؤدي إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، كما تكشف المقاومة أيضا عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات، كما تكشف أيضا المقاومة عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة، كما أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.²

بالإضافة إلى ما سبق فإن مقاومة التغيير تعمل على تحفيز الحوار وتبادل الآراء حول الأسباب والوسائل والتوقعات المصاحبة للتغيير الذي من شأنه أن يعيق الفهم ويثري المعلومات، ويكشف عن الخبرات والاتجاهات ويمهد لاستقطاب القوى الفاعلة واحتوائها في عملية التغيير ليكون لها دور ايجابي ومشاركة فعالة في طرح الآراء والبدائل حتى لو كانت مغايرة لوجهات نظر الآخرين، فالمهم أن تطرح ويستمع لها وتناقش بالحجة وبالمعلومة بعد أن أكدت التجارب بأن المقاومة الخفية وغير المعلنة أشد خطرا على التغيير من المقاومة الظاهرة والمعلنة، كما تساهم مقاومة التغيير في تنشيط التنافس وإثارة الصراع الإيجابي على مستوى الأفراد والوحدات وإظهار الطاقات والقدرات وتوسيع أساليب التفكير وطرح البدائل وبالتالي تجنب المنظمات الخسائر أو المتطلبات التي قد تنجم عن التغييرات التي لا تستوعب وجهات النظر المختلفة أو لا تعبيء كل الجهود والإمكانات المتاحة.³

إن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة أن تسعى وتدرك ذلك وتبحث عن مسببات مقاومة التغيير، ودوافعه وأبعاده، وأن تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير.

¹ - حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ - عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، ص 28. متاح على الموقع <https://fr.slideshare.net>

المبحث الرابع: التغيير الثقافي ومتطلبات نجاحه لتطبيق TQM

كما سبقت الإشارة إليه أن الثقافة التنظيمية تعد أهم عامل يمكن أن يساهم في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء في مؤسسات التعليم العالي أو غيرها، لذا فمن المنطقي قبل البدء في تطبيق هذا الأسلوب القيام بتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لمعرفة مدى توافقها مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإذا كانت هذه الثقافة لا تتلاءم مع هذه الفلسفة، وجب على إدارة المؤسسة تغيير هذه الثقافة السائدة وبناء ثقافة جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب.

المطلب الأول: ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

قبل التطرق إلى آليات ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نقوم أولاً بعرض تعريف ثقافة الجودة وبعض قواعدها ومتطلباتها في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: تعريف ثقافة الجودة.

تعرف ثقافة الجودة على أنها "نظاماً للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية.¹" كما يمكن تعريف ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بأنها "نظام للقيم التنظيمية التي يحملها المسؤولون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة عن بيئة العمل التشاركية والتي تسمح بتحقيق التحسين المستمر في جودة المخرجات".

ثانياً: مبادئ ومتطلبات ثقافة الجودة في الجامعة

يرى "فيليب أتكينسون" أن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة تعبر الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وأن هذه الثقافة تستند إلى مجموعة من المبادئ أهمها:²

- رسالة الجامعة وهدفها هي غاية ومسعى الجميع، فالجامعة هي مستقبل كل من يعمل فيها ونجاحها يعني نجاح الجميع؛
- الكمال والتميز في الإنجاز يعد هدفاً استراتيجياً وهو مسؤولية الجميع؛

¹ - رعد الصرن، تيسير زاهر، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص 12. متاح على الموقع

www.tkne.Net/vb/attachment.php?attachmentid=17024&d=1298970883

² - ليلى العساف، خالد أحمد الصرايرة، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، 2011، ص 614.

- تنمية الولاء والانتماء للمهنة وقيم الإخلاص والأمانة والصدق والنزاهة في العمل لدى العاملين جميعهم؛
- تنمية روح المعاملة الإنسانية، والاحترام لكل من يعمل في الجامعة، وتنمية العلاقات غير الرسمية؛
- تبني أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية تشاركية والعمل بروح الفريق؛
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة وخاصة أعضاء هيئة التدريس؛
- النظر لكل من يعمل في الجامعة بأن لديه القابلية للإبداع والابتكار وتحفيز المبدعين ومكافئتهم؛
- استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في التعليم والتقييم والتغذية الراجعة.

إن ثقافة الجودة تقوم على أسس ومعايير محددة للأداء الرفيع والإنتاجية المتميزة، بحيث يؤمن بها المسؤولون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس والعاملون والطلبة، يعيشون في وسطها ويتبنونها في علاقتهم الإنسانية وأداءهم العملية، إذ أن هذه الثقافة تعد القوة الدافعة للأداء العالي والإنتاجية المستهدفة لأنها تحقق مبدأ الالتزام لدى الأفراد، كما أنها توفر سبل التناغم والتكامل بينهم في العمليات الأدائية، إذ تعطي هذه الثقافة فرصة للموارد البشرية في الجامعة لتوظيف خبراتهم وتنمية مهاراتهم في تطوير أساليب العمل وإجراءاته من خلال التفاعلات القائمة بينهم، استنادا إلى المؤشرات والمعايير والأسس التي تدل على ضمان جودة الأداء ومخرجاته.¹

ومع ضرورة الالتزام بالأطر والمبادئ التي تشكل منها ثقافة الجودة فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار مسألتان مهمتان هما:²

✓ أن التعليم قطاع ديناميكي حي قابل للتغيير والتفاعل مع المتغيرات العالمية المستجدة ولا سيما فيما يتعلق بالإبداع والتجديد والإتقان المهاري، وبالتالي فليس هناك نمط ثابت ودائم للمؤسسات التعليمية يمكن أن تسير عليه لفترة زمنية محددة، وهذا يعني إتاحة الفرصة نحو الانطلاق خارج منظومة الرتابة والمحددات الرسمية.

✓ الترابط الوثيق بين التعليم العالي والبحث العلمي والتقدم التقني، إذ تشكل هذه المفاهيم مثلثا تتحرك أضلاعه في حركة مزدوجة الاتجاه: عمودية في أعماق التخصصات العلمية والإنسانية في إطارها النظري والتطبيقي، وأفقية للاتصال والالتحام بتخصصات أخرى، وبناء عليه فإن إدراك المؤسسات التعليمية لهذه

¹ - محمد القداح، أثر ثقافة الجودة في السلوك التنظيمي للمؤسسات الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - محمد إبراهيم القداح، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بناء أنموذج مقترح، المؤتمر العربي الدولي لضمنان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4 - 5 أبريل 2012، ص 636 - 637.

الحركة يمكن المتعلم من تطوير منتجات جديدة، و فتح آفاق غير محدودة تسهم في التقدم الحضاري للإنسان.

ولضمان تحقيق هذا اللون من الثقافة الرائدة لا بد من العمل على:¹

- بناء خريطة تنظيمية تتضح فيها معالم الإجراءات التنفيذية بين الوحدات الإدارية والأكاديمية في المؤسسة من حيث تحديد الأدوار، وتدفق المعلومات بين تلك الوحدات، وإنجاز المهمات في إطار زمني مبرمج،
- تحديد مفهوم التقويم الذاتي لدى العاملين باعتباره ركنا أساسيا في بناء ثقافة منظمة قائمة على الانتماء المؤسسي، فالتقويم وقفة صريحة وشجاعة وأمينه مع النفس، يتفحص فيها العاملون في المؤسسات التعليمية مدخلاتها وعملياتها، والعلاقات المتداخلة بين عناصرها، ليكون حصاد ذلك كله تطويرا لأدائهم وتصويبا لمسارهم، فيشعرون فيها بمتعة، وتحقق لديهم الذات المهنية.
- بناء نظام واضح المعالم لعمليات المتابعة والرقابة والتقويم، والمساءلة، اعتمادا على نظام معلومات يوفر أعلى درجات الموضوعية، والشفافية والعدالة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

كما يرى محمد القداح أن ثقافة الجودة في الجامعة تتطلب جملة من القواعد والأسس التي تستند إليها كي تصبح نمطا سائدا في سلوك العاملين، ومن أهمها:²

- اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير وأسس نوعية رفيعة المستوى من حيث المؤهلات العلمية، والمعدلات التراكمية، والخبرات التدريسية والتدريبية، والنشاطات البحثية.
- اعتماد معايير نوعية للترقية الأكاديمية والإدارية والمكافآت والحوافز الإضافية، ارتباطا بالتميز والمبادرات الإبداعية والاستخدام المثمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي ينعكس بالضرورة على الفعاليات التطويرية للعاملين، والنتائج النوعية المنشودة لدى الخريجين.
- اعتماد التدريب إستراتيجية أساسية للعاملين في الجامعة من أكاديميين وإداريين بغرض رفع كفاءات العاملين وإغناء معارفهم، وتطوير مهاراتهم، وتوجيههم نحو الاستراتيجيات الأدائية والنشاطات البحثية، وخدمة المجتمع، ويكون ذلك برصد الحاجات التدريبية المتجددة، وأدوات تلبيتها.
- تصميم معايير مخططة من واقع رؤية الجامعة، وخصائص البرنامج التعليمي، وتنفيذ سلسلة من القياسات الكمية والنوعية لتقييم الأداء مقارنة بتلك المعايير

¹ - محمد إبراهيم القداح، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بناء نموذج مقترح، المرجع السابق، ص، 637.

² - محمد القداح، أثر ثقافة الجودة في السلوك التنظيمي للمؤسسات الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص 168-169.

- اعتماد مؤشرات ومعايير عالمية للمخرجات المطلوبة، يتم تطويرها باستمرار في ضوء المتغيرات المستجدة بحيث تستند إلى مرجعين رئيسيين هما:
 - ✓ المعدلات الإنتاجية في مستواها الكمي والنوعي؛
 - ✓ منظومة القيم الأخلاقية وما ينبثق عنها من مشاعر وأحاسيس ومبادئ واتجاهات لدى تلك المخرجات.
 - التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة، واتخاذ القرار، والنشاطات التعليمية والبحثية، إذ تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مصادر متطورة في حقل المعلومات، وابتكارها ونشرها، وتخزينها وهذا كله يعد جزءاً لا يتجزأ من عمليات التعليم الجامعي، كما يبرز دورها في توفير مثيرات يمكن هندستها بصورة تتفق مع العمليات العقلية للدارسين مما يساعد عضو هيئة التدريس على بناء بيئة تعليمية عامرة بأوجه النشاط والتفاعل.
 - تطوير الخطط الدراسية: إذ ترتبط هذه الخطط بالأهداف العامة والأهداف التخصصية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، ويفترض أن تكون هذه الخطط عصرية متجددة تراعي الاحتياجات، وتستجيب لنواتج البحوث والدراسات وتتكيف مع المستجدات التي قد تظهر فجأة دون سابق إنذار، وتتجه نحو تفعيل عمليات التفكير لدى الطلبة.
 - اعتماد البحث العلمي أداة وغاية لتطوير الجامعة، وبروز دورها في بناء المجتمعات ورفقيها.
- هذه بعض القواعد والأسس التي تستند إليها ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي كي تصبح نمطا سائدا في سلوك العاملين.

المطلب الثاني: مفهوم القيم التنظيمية ومستوياتها

أولاً: 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 والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، والمحصول الفكري والسلوكي للأفراد.¹ وفيما يلي سيتم عرض تعريف القيم لغة واصطلاحا.

¹ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل: دراسة كمية على عدد من المديرين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والثلاثون، 2014، ص 307.

القيم لغة: مفردتها قيمة وقيمة الشيء: قدره، وقيمة المتاع: ثمنه والقيم هي الفضائل الدينية والخلقية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني.¹

أما اصطلاحاً: فقد اختلف العلماء في تحديد مفهومها وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف، حيث عرفها Nigro بأنها "مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد معايير تحكم سلوكه".² ويرى العثيمين أن القيم هي "القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصواب والخطأ، وبين ما هو مرغوب فيه، وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون".³

أما القيم التنظيمية فتعرف بأنها: "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".⁴

وهناك من يرى أن القيم التنظيمية هي خصائص ثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة يدرکہا أعضائها ويتعايشون معها فهي أساس ومعيار لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وتتضمن ما يلي:⁵

- قيم الدعم والتشجيع، وتركز على سلوك الانضباط في العمل والوجود في المكان والزمان المناسب والهدف منها الالتزام بقواعد السلوك المهني؛
- قيم الحرية، وتركز على إعطاء الحرية المتاحة لأعضاء المنظمة من دون وضع قيود عليهم من قبل رؤسائهم.

وفيما يخص قم الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي فتحدد بالآتي: قيم متعلقة بالنجاح والنمو إذ أن السبب الرئيسي لوجود مؤسسات التعليم العالي هو إيجاد قيمة مضافة عند الطلبة وتزويدهم بها، كما أنها تهدف إلى إيجاد بيئة آمنة خالية من المخاطر، وهذه القيم متعلقة بالأمان، وهناك قيم متعلقة بالرضا عن العمل إذ أن الهدف هو تزويد كل فرد بالمؤسسة بالعمل الذي يرضى عنه، وذلك لتحسين وتطوير المهارات لديه وقيم متعلقة

¹ - خالد الصرايرة، محمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، مجلد 5، العدد الثالث، 2009، ص 235.

² - المرجع نفسه، ص 235.

³ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 307.

⁴ - خالد بن عبد الله الخنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 29.

⁵ - شهناز أحمد فاضل، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 73، 2008، ص 9.

بالاتصال وذلك بتزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها، وقيم متعلقة بتنمية الفرد إذ أن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة إلى الخلف، ومجموعة القيم المتعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك وقيم متعلقة بالجودة.¹

ثانيا: مستويات القيم التنظيمية

هناك مستويين من القيم التي تسود أي منظمة وهما:²

■ **القيم التنظيمية التي تسود المنظمة ككل:** وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية، هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها، كما يلعب المجتمع والثقافة التي تسوده دورا في إرساء العديد من القيم التنظيمية حيث أن المنظمة امتداد للمجتمع.

■ **قيم ومعتقدات العاملين:** والتي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء. والرأي الأرجح أن قيم العاملين هي القيم الأكثر مرونة والتي يمكن للعاملين تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية، لكن على الرغم من ذلك لا يمكن أن نغفل أن عدم اتفاق قيم ومعتقدات العاملين الشخصية مع قيم المنظمة التي يعملون بها لا يدفع العاملين للتميز والانجاز والابتكار.

ومن هنا يمكن القول أن السر في نجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يكمن في تغيير قيم العاملين لتتفق مع القيم التنظيمية لهذه المؤسسات من أجل دفع العاملين للتميز والابتكار، والذي يعد أهم مبدأ تقوم عليه أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وأيا كانت هذه القيم إيجابية أو سلبية فهي تحكم تصرفات وسلوكيات العاملين، ولا بد من اتفاق قيم المنظمة وقيم العاملين لضمان تحقيق الأهداف وفق المعايير المطلوبة.³

فإذا كانت قيم العاملين لا تتفق مع قيم المنظمة فعلى العاملين أن يعدلوا من قيمتهم لكي تتوافق مع القيم التنظيمية، أو أن تقوم المنظمة بالاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها أهم أصول المنظمة وتحاول تحقيق الموائمة بين

¹ - ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 615.

² - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 99 - 100.

³ - المرجع نفسه، ص 108.

القيم التنظيمية، وبين قيم العاملين، مما يضمن التزام العاملين بتحقيق الرؤية والخطط المستقبلية، ومما يضمن ولاء العاملين لتبني مناهج متطورة للتغيير التنظيمي للتحويل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد نجحت العديد من المنظمات في إرساء ثقافة الجودة والتميز من خلال توحيد كل من القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية.

المطلب الثالث: القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة

تتضمن الثقافة الداعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة العديد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح والفعال لتلك الفلسفة من أبرزها:¹

- المشاركة: تقوم فلسفة TQM على إشراك كل أعضاء المنظمة من كل الوظائف وعلى كل المستويات من القمة إلى القاعدة في عمليات تحسين الجودة، وفي حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتهم، وذلك في جميع صور العمل الجماعي المنظم؛
- الوضوح: وضوح التعهد بالجودة من قبل جميع العاملين بالمنظمة، ووضوح دور ومسؤوليات كل عامل، وكيف يتناسب أي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المنظمة؛
- سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة: من القيم الأعظم جوهرية في TQM، خلق الثقافة التنظيمية سريعة الاستجابة، والتي تركز حول حاجات العميل وذلك لأن الجودة تمثل سلسلة من الاستجابات لحاجات اجتماعية محددة بدقة في لحظة هامة واستثنائية بصورة حقيقية؛
- التعاون بدلا من التنافس: لقد كانت الفلسفة القديمة هي التنافس أما الفلسفة الجديدة فالتعاون أساس نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- استبعاد الخوف: إن نظام إدارة الجودة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون الخوف من أساليب السيطرة فيه أو في المكان الذي لا يوجد فيه جو الاحترام المتبادل، فلكي ينجح نظام إدارة الجودة الشاملة يجب أن يشعر الجميع من كل المستويات بأنهم آمنين على أنفسهم وعلى وظائفهم لكي يتعاونوا، ويقوموا بلفت الأنظار إلى المشكلات واقتراح حلولها؛
- الوقاية ومنع الأخطاء بدلا من اكتشافها: وهذا يعني الإقلاع عن استخدام سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال والشروع في استخدام سياسات وأساليب إدارية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل. إن فلسفة إدارة الجودة

¹ - فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 31 - 34.

- الشاملة تعزز مدخل الأخطاء الصغيرة والذي يعزز الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة عن طريق تأسيس الجودة داخل العملية؛
- الحرية الديمقراطية: يقول "دين هوبارد" الكفاءة في مجتمع الرجال الأحرار واجب أساسي... إن الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع ديمقراطي يجب أن يكونوا هم تحديدا الذين يصرون على التميز، وهم الذين يصرون على الوصول إلا معايير الأداء العالية، ويمتلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة القوة الكافية لتحرير الأفراد في العمل لكي يصبحوا أكثر صدقا مع أنفسهم ومبدعين؛
- المنهج العلمي في التفكير: إن التحسين المستمر يقوم على استخدام المدخل العلمي لصناعة التحسينات من خلال تحليل الحقائق وإصدار الأحكام المستندة إليها، واختيار النتائج تجريبيا، وتوفير بيئة لاستخدام أساليب حل المشكلات والمدخل الإحصائية في النظام؛
- القيادة الأخلاقية: إن النتائج المرجوة من الجودة الشاملة لا تتحقق ما لم تتم قيادة الأفراد بشكل جيد، ولن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قيادته أخلاقيا، ويقول ديمنج أن المديرين لم يعد بوسعهم التفويض في مسؤولية الجودة بدرجة أكبر من قدرتهم على التفويض في المسؤولية الأخلاقية، فكلتا المسؤوليتين تنبعان من القمة، وهما من العناصر الضرورية والجوهرية لأي قيادة؛
- ارتباط الأقوال بالأفعال: الجودة ليست ما نقوله ولكنها ما نفعله، وخاصة القيادات لأنها المثل والقُدوة، إذ لا بد وأن تتوافق أقوالهم مع أعمالهم، وذلك لأنه عندما يتناغم قولهم مع عملهم فإنه من المنتظر أن تتولد الحماسة والالتزام في التابعين لهم.
- الثقة والأمانة: إن الأهمية المتعلقة بالثقافة الوديدة التي تملؤها الثقة والأمانة في بناء بيئة الجودة لا يمكن أن تكون تقديرا مغاليا فيه، وإن وجودها يمثل عنصرا أساسيا بكل ما في الكلمة من معنى، ومن ثم فإن مناخ العمل بالمنظمة الساعية للجودة مناخا مفتوحا تملؤه الثقة ويتم فيه تشجيع العمل كفريق والاعتماد على بعضهم البعض؛
- أهمية العنصر البشري (العلاقات الإنسانية): إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعزز من موقع العاملين بالمنظمة، ومن وجود العلاقات الإنسانية الداعم لعمليات المنظمة حيث يقول "اتكنسون" إذا أدرنا العاملين باحترام، وإذا قدرناهم وعاملناهم بلباقة فعندئذ يمكنهم مساعدتنا على تحقيق المستحيل لذلك يجب على المديرين أن يعاملوهم كشركاء في النجاح؛

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي

- الولاء للمنظمة: في منظمة إدارة الجودة الشاملة يكون الولاء والإخلاص للمنظمة وليس لإداريين، ويأتي هذا الولاء من تعهد الجميع وسيادة العلاقات الإنسانية الفعالة داخل المنظمة ووجود أنظمة مكافأة عادلة تتعدى الحدود المادية إلى البواعث المعنوية؛
- التكامل: تتكامل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدوار الإدارة مع بعضها البعض وأدوار الإدارة مع أدوار العاملين في جميع الوظائف وعلى كل المستويات التنظيمية، حيث يتجه الجميع نحو هدف واحد، وهو تحقيق الجودة وإرضاء عملاء المنظمة، وتتكامل مكونات وعناصر كل برنامج لتحقيق الجودة مع بعضها البعض.
- الوقت: يمثل الوقت أحد المتغيرات المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وأحد المبادرات المستخدمة لتحقيق الجودة، حيث لا بد أن تقدم الخدمة في الوقت المناسب، وفي الوقت الذي يحتاجه العميل وفي الوقت المحدد لأداء الخدمة والمتفق عليه مع العملاء، كما أن مهارة إدارة الوقت تعتبر من المهارات المهمة لقيادة الجودة الشاملة.
- ويرى "محمد الصيرفي" بخصوص الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة ومنها مؤسسات التعليم العالي أنها تتمثل في ضرورة الإيمان بما يلي:¹
 - تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛
 - الصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المنظمة؛
 - أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي؛
 - إن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين؛
 - العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء؛
 - التعرف على احتياجات ورغبات المستفيد وأن يكون رضا المستفيد هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين؛
 - أن تعمل كافة إدارات المنظمة في تناغم وتناسق من أجل إرضاء المستفيد فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد؛
 - الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطائنا؛
 - ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية؛
 - ضرورة أن يكون جميع العاملين مبدعين ومبتكرين؛

¹ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 230 - 231.

ومن هذا المنطلق وجب على مؤسسات التعليم العالي وعلى القائمين على شؤونها إن أرادوا لها العيش في عالم تسود فيه حدة المنافسة العمل على خلق مثل هذه الثقافة التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنه بدون هذا الأسلوب لا يمكن لهذه المؤسسات الوصول إلى تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من خدماتها، حيث تعد الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير في مؤسسات التعليم العالي من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: مفهوم التغيير الثقافي ومتطلبات نجاحه لتطبيق TQM

قبل التطرق إلى متطلبات النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية نقوم أولاً بعرض مفهوم التغيير الثقافي

أولاً: مفهوم التغيير الثقافي

يعرف التغيير الثقافي على أنه "تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي، وبالتالي إنجاح إدارة التغيير في المنظمات يعتمد أساساً على مبدأ تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي حيث لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية ودون إحداث تغيير عميق وكبير الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة"¹.

أما فيما يخص الأسباب التي تجعل المنظمات تقوم بتغيير ثقافتها التنظيمية فتتمثل فيما يلي:²

- ✓ إيمان المنظمة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير؛
- ✓ وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في النشاط؛
- ✓ تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين؛
- ✓ وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم؛
- ✓ صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل مسارع أوجب عليها التغيير؛

أما بالنسبة لأساليب التغيير الثقافي التي يمكن للمنظمة استخدامها في عملية تغيير الثقافة التنظيمية فتتمثل

في:³

¹ - بوعلاق نوال، سعيدي يحيى، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11، 2014، ص 189.

² - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص 36.

³ - بوعلاق نوال، سعيدي يحيى، المرجع السابق، ص 189.

- ✓ **التغيير المركزي:** حيث تقوم الإدارة وفق هذا الأسلوب بالدور القيادي في تغيير ثقافة المنظمة، وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج، والمشكلة الرئيسية في هذا الأسلوب هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم، مما يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات قد لا تستمر لفترة طويلة؛
- ✓ **التغيير بالمشاركة:** فتم وفقه عملية التغيير من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع المعلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا الأسلوب قد يكون تنفيذه بطيئا مقارنة بالأسلوب السابق ولكنه لا يدوم لفترة أطول.

ثانيا: متطلبات النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة تستغرق سنوات لكن في الغالب يمكن في النهاية تغييرها، حيث يتطلب ذلك تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته، حيث أن عملية التغيير تحتاج إلى تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة لمقارنتها مع الثقافة المطلوب إيجادها، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد حجم الفجوة المطلوب سدها، حيث تعتبر عملية تغيير القيم أصعب من تغيير الموارد والهياكل والتقنية، لذا يقترح المختصون عمل ما يلي حتى يتحقق النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية:¹
- ✓ توضيح دواعي التغيير والأزمات المتوقعة في حالة عدم إجرائه؛
 - ✓ الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى مسؤوليته؛
 - ✓ إعادة التنظيم من خلال بعض الوحدات أو إلغائها أو إيجاد وحدات جديدة؛
 - ✓ تحريك القيادة الجديدة لنسج القمص والرموز المناسبة والبدء في صياغة طقوس جديدة؛
 - ✓ إعادة النظر في إجراءات اختيار الموظفين وتعيينهم وتقييمهم وتحفيزهم مما يسهل عملية تبني القيم الجديدة المرغوب نشرها.

كما أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، لذا يرى الخبراء أنه من الضروري لنجاح التغيير الثقافي وبالإضافة إلى الأمور السابقة فعل ما يلي:²

¹ - ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سبق ذكره، ص 19 - 20.

² - المرجع نفسه، ص 20 - 21.

- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة على التغيير؛
 - نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الأفراد على التغيير بحماس ويتقبلونه؛
 - دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين حيث أن هناك أسباب فردية لذلك كالخوف من المجهول والرغبة في لفت الانتباه والتعود والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان، كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو المجموعة كتهديد قوى النفوذ وافتقاد الأهداف وانعدام الثقة وقلة الموارد وغير ذلك؛
 - تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي؛
 - توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسيم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الأفراد؛
 - تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي حيث أن تغييرها سيساهم في تغيير الثقافة؛
 - وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.
- كما يتطلب التغيير الثقافي الفعال ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدوة وخلق نماذج جديدة للسلوك وتشجيع العاملين الذين يظهرون السلوك المرغوب، وإعادة تنظيم عملية التأقلم أو التطويع الاجتماعي لتتفق مع القيم الجديدة وضرورة صياغة تلك القيم في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل مع التقليل من تأثير الثقافات الفرعية والحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة.
- في حين تحدد أمل مصطفى عصفور أهم متطلبات التغيير في ثقافة المنظمة فيما يلي:¹
- وعي وإدراك وقبول الإدارة العليا: فلكي تبدأ عملية التغيير لا بد أن تدرك الإدارة العليا أن الثقافة الحالية بمقوماتها وعناصرها لا تستطيع أن تساعد عملية التطوير أو التغيير، ومن ثم لا بد من اقتناع بضرورة التغيير، والملاحظ أن التغيير لا بد أن يشمل الثقافة الحالية للإدارة العليا ذاتها، ولا بد من إقناعها أن هناك دورا قياديا مطلوبا لضمان مشاركة العاملين في عملية التقييم أولا ثم في عمليات التغيير.
 - هذا الوعي والإدراك لا بد أن يصاحبهما التزام واضح بعمل كل ما يمكن أن يكون ضروريا لإحداث التغيير، ويتضمن هذا التزام الإدارة العليا بأن تقنع العاملين بأهمية ومبررات وأولويات التغيير ودوره في التحسين والتطوير الذي يحقق كل من مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين.

¹ - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 72 - 73.

- تقييم الثقافة الحالية: ما أن تقنع وتلزم الإدارة العليا بضرورة التغيير فإنها تبدأ في فحص الثقافة الحالية للتعرف على القيم التي تشكل هذه الثقافة؛
- وضع خطط التطوير والتغيير؛
- الدعم التنظيمي: والذي يعد أهم مساهمات المنظمة للعاملين للتأثير في السلوك بشكل يعمل على تنمية القدرات الابتكارية، وإفساح المجال أمام تمكين العاملين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها، أي أن الدعم التنظيمي يستمد أهميته من قدرته على التأثير على أداء العاملين.
- ومن الضروري تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من أجل التعرف على العناصر الثقافية غير المرغوبة، ووضع الإجراءات اللازمة للتخلص منها، وبعدها يتم نشر القيم التي تساعد على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

المطلب الخامس: خطوات وآليات تغيير الثقافة التنظيمية

إن تغيير الثقافة التنظيمية يمر بعدة خطوات، كما أن هناك مجموعة من الآليات التي تستعملها المنظمات لتحقيق هذا التغيير.

أولاً: خطوات تغيير الثقافة التنظيمية

يعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جداً تحقيقه ليس فقط لأن الثقافة غير مدركة بشكل واضح لكن لأنها مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم والأنماط الشائعة داخل المنظمة التي من الصعب تعديلها، وعلى أية حال عندما تجد المنظمة بأن تغيير الثقافة هي هدف مرغوب ومطلوب لتحقيق أهدافها بعيدة الأمد فإن أعضاء المنظمة يمكن أن ينشغلوا في مجموعة من الخطوات التي سوف تضع عملية تغيير الثقافة موضع التنفيذ، ومخرجات هذه الخطوات هي عملية لتحريك ثقافة المنظمة من الموقف الحالي إلى الحالة المستقبلية المفضلة، وهذه الخطوات تعتمد في الحقيقة على عمل الكثير من الباحثين الذين وصفوا عملية تداخلات عملية التغيير الثقافي الناجحة التي تستهدف من قبل المنظمة، وهذه الخطوات تبدأ بالتغيير في العمليات الفردية والتنظيمية والمحادثات واللغة والرموز والقيم والتي ليس أي واحد منها على انفراد تضمن إمكانية حدوث التغيير للثقافة لكن في مجموعها تخلق تعامل كبير اتجاه تغيير الثقافة الأساسية في المنظمة.

وهناك سبع خطوات مهمة اتجاه عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتمثل في:¹

¹ - عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجواتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد الرابع، المجلد 12، 2010، ص 49 - 51.

- إن الخطوة الأولى في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل في تحديد ماذا يعني وماذا لا يعني لعملية تغيير ثقافة المنظمة، فالتحرك اتجاه نوع محدد من الثقافة لا يعني بأن الثقافات الأخرى يجب أن تترك أو تهمل، إنه يعني فقط بأن تركيزات خاصة يجب أن توضع على عوامل محددة إذا اتجه تغيير الثقافة نحو النجاح، فالأسئلة التي تطرح عند تحديد ماذا يعني تغيير الثقافة وماذا لا يعني تتضمن: ما هي المزايا التي يجب التركيز عليها إذا اتجهت الثقافة نحو ما هو مفضل؟ وما هي الخصائص التي يجب أن تكون مهيمنة في الثقافة الجديدة؟ وما هي المزايا التي يجب أن تترك عند التحرك بعيدا عن ثقافة محددة؟ وما هي الخصائص التي سيتم الاحتفاظ بها؟ وما هي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك اتجاه ثقافة أخرى.
- تحديد القصص: إن الخطوة الثانية في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل في تعريف واحدة أو اثنان من الحوادث الإيجابية أو الأحداث التي تصور القيم الأساسية التي سوف تميز الثقافة المستقبلية للمنظمة، لأن الثقافة التنظيمية توصل بشكل أفضل من خلال القصص، وذلك يكون من خلال عرض الحوادث الحقيقية والأحداث أو القصص التي تساعد الأفراد العاملين بالشعور بإحساس واقعي اتجاه القيم الثقافية التي سوف تسود في المنظمة مستقبلا، وعليه فإن القيم الرئيسية والتوجهات المرغوبة والمبادئ السلوكية التي سوف تميز الثقافة الجديدة سيتم توصيلها بشكل واضح من خلال القصص دون أي وسيلة أخرى، كما تساعد الأفراد من التخفيف من حدة الضغط الذي يتولد نتيجة التحرك نحو ثقافة غير معروفة.
- تحديد المبادرات الإستراتيجية: تتضمن هذه المبادرات النشاطات التي سوف يبدأ العمل بها والتي يتم إيقافها وتحسينها، فهي تتمثل في الأفعال المصممة لإجراء التغييرات الرئيسية التي سوف تحقق التغيير الثقافي. أي ما هي الأشياء الجديدة التي يجب أن تبدأ؟ وما هي النشاطات التي سوف يتم إيقافها ومعظم المنظمات تواجه صعوبات بالغة في عملية إيقاف بعض النشاطات قياسا بعملية البدء بنشاطات جديدة، بالإضافة إلى تحديد ما هي الموارد الجديدة التي سوف تكون مطلوبة، وما هي العمليات والأنظمة التي يحتاج تصميمها أو إعادة تصميمها لتدعيم مبادرات التغيير؟.
- التعريف بالمنافع القصيرة: إن القاعدة التي تخص المكاسب الصغيرة تتمثل في إيجاد بعض الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والإعلان عن تغييرها داخل المنظمة، ومن ثم نجد الأشياء الأخرى التي تكون أيضا سهلة في التغيير ونعمل على تغييرها ومن ثم نشرها والإعلان عنها وهكذا. إذ تلحق النجاحات الصغيرة قوة دافعة في الاتجاه المرغوب وتمنع مقاومة التغييرات الصغيرة والإضافية، فعندما يرى الأفراد بأن بعض الأشياء تغيرت حتى وإن كانت ضيقة في نطاقها فإن إحساس من التقدم والانجاز يخلق لديهم ويساعد ذلك

الإحساس على بناء دعم للتغييرات الأساسية الأكثر والأكثر لكن يجب الأخذ بالاعتبار بأن أخطاء كبيرة سوف تحدث إذا ظلت المنظمة معتمدة على إستراتيجية المكاسب الصغيرة، لأن عملية التغيير تحتاج إلى هذه الإستراتيجية كخطوة ممهدة ودافعة ليس أكثر.

■ المقاييس والمعالم الحرفية: تعد عملية تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح وما يجب قياسه جزء مهم في عملية التغيير - خصوصا عندما يكون هدف التغيير ذو طبيعة إنسانية غير شكلي وغير ملموس مثل الثقافة التنظيمية - هو إهمال المقاييس المادية الملموسة والمتعلقة بتحديد حالة التقدم والانجاز التي حصلت في عملية تغيير الثقافة التنظيمية، فالتغيير يتطلب التعرف على مؤشرات النجاح في تغيير الثقافة، وكذلك التعرف على مؤشرات التقدم خلال كل فترة زمنية. إذ يحتاج نظام جمع البيانات أن يكون مصمم كإطار زمني لتقييم النتائج. فالذي يمكن قياسه يحصل على الاهتمام إذ أن المبادرات والنتائج الرئيسية يجب أن يكون لها عمليات قياس.

■ الاتصال والرموز: بالتأكيد أن مقاومة التغيير سوف تحدث داخل المنظمة فطريقة حياة الأفراد الأساسية سوف يتم تحديدها وتغييرها وكذلك طبيعة العمل والعيش المألوفة والمعتادة سوف تعدل، ولأن تغيير الثقافة التنظيمية سوف يشمل جوانب أساسية في عمل المنظمة فمن المؤكد أن تتولد مقاومة كبيرة اتجاه عملية التغيير هذه، لذلك فإن إيصال عملية التغيير الثقافي تمثل أداة حرجة ومهمة في مساعدة منع مقاومة التغيير وكذلك توليد الالتزام اتجاهه، فعملية توضيح أسباب التغيير الثقافي هي قضية جد مهمة ومفيدة إذ تعد خطوة فاعلة في توليد الالتزام والمواقف الايجابية اتجاه عملية تغيير الثقافة داخل المنظمة.

■ تطوير القيادة: تتطلب كل التغييرات التنظيمية قيادة وأبطال، فالتغيير الثقافي لا يحدث بشكل عشوائي أو بشكل غير مقصود في المنظمات، فعملية التغيير الثقافي تتطلب قائد بطل يستطيع تنفيذ التغيير بنجاح.

كما أن هناك من يلخص خطوات التغيير الثقافي في النقاط التالية.¹

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين؛
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة؛
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة؛
- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام؛

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 319.

- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

ثانيا: آليات التغيير الثقافي.

هناك العديد من الآليات التي تستعملها المنظمات اليوم للتغيير الثقافي من أهمها ما يلي:

■ **التعليم والتكوين:** تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارة أفرادها، وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن ما يرام وإنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم مستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد على تكوين الأفراد شأنها شأن أنظمة الإدارة الحديثة، وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير.....الخ.

■ **اللغة والاتصال:** يتضح أيضا أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لأحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل نقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعرض، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة ساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع، فعندما تصل مبادرات التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير، حيث يتساءل الفرد عن ما هي أسباب التغيير؟ وماذا يعني التغيير بالنسبة له؟ وإذا كان المطلوب منه العمل بشكل مختلف فهل سيتمكن من ذلك؟ وغيرها من التساؤلات الأخرى التي يسعى الأفراد داخل المنظمة لإيجاد إجابات عليها حتى يقتنعوا بأهمية التغيير، من هنا تبرز أهمية الاتصال كموجه ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم أو الصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى، أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المنظمة، حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المنظمة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الأفراد الذين يعملون في هذا المجال، كما أنه لإحداث أي تغيير في المنظمة سيصبحه بالضرورة إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة، ومنه فإن

إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة، فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيحمل قيما جديدة مما يغير ويطور الثقافة التنظيمية.¹

■ **الموضوعة والنماذج:** امتدت الموضوعة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار والإدارة، حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بالمنظمة ومن ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات من تقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة، فشركة Toyota اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد، ومؤسسة Xerox التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية، كذلك فكرة إعادة الهندسة سنة 1993 حيث تسعى المنظمات إلى تطبيقها.

أما فيما يتعلق بالنماذج فهي تعتبر آلية للتغيير الثقافي، لأن النموذج يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وسلوكيات جديدة، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم، لذلك في المنظمات الأمريكية تحاول دائما تعيين أبطالا يتصفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المنظمة ترسيخها كالإصغاء للزبون واحترام الوقت، كما يمكن للمنظمة أن تختار منظمة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به كالمنظمات الحاصلة على جوائز الجودة كجائزة ديمنج وجائزة مالكوم بالدريدج ، بالإضافة إلى نماذج الأفراد والمنظمات مثل نماذج فرق العمل.²

■ **الرؤية والتوقع المعياري:** إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم في محيطها الخارجي هي تلك المؤسسات التي يتميز مدراءها وقادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المؤسسة، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة، وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة، ومثال على ذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك يجب علينا تخفيض التكاليف، لذا تتضح لنا أهمية هذه التوقعات والرؤى التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية من هذه الرؤية، وبالتالي فهي تعتبر من بين أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة.³

¹ - زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص 62 - 63.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 377.

³ - زين الدين بروش، لحسن هدار، المرجع السابق، ص 63 - 64.

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تغيير الثقافة السائدة من خلال وضع إستراتيجية شاملة لتحقيق هذا التغيير، والبداية تكون بتقييم الثقافة الحالية من أجل التعرف على العناصر الثقافية غير المرغوبة، وكذا تحديد الفجوة بين القيم والافتراضات السائدة، وبين الافتراضات والقيم التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، ومن بين أهم الإجراءات التي يمكن من خلالها إحداث هذا التغيير يجب أولاً إذابة الجليد عن الثقافة الحالية، ثم إيصال الثقافة الجديدة من قبل الإدارة العليا في هذه المؤسسات إلى كافة المنتسبين إليها من طلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، وموظفو الإدارة، وهنا يجب الإشارة إلى أن للقيادة دور مهم جداً في إيصال الثقافة الجديدة إلى منتسبي هذه المؤسسات، وكذا الدور الذي تقوم به من أجل تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة.

المبحث الخامس: أهمية القيادة التحويلية في تغيير الثقافة التنظيمية

تقوم القيادة بدور هام في نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تهيئة البيئة أو المناخ الملائم الذي يتطلبه هذا الأسلوب، وخاصة فيما يتعلق بالتغيير الثقافي نظراً لما يتسم به من صعوبة، وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة بأهمية القيادة التحويلية لما لها من أهمية في قدرتها على إحداث التغيير الثقافي من خلال الخصائص التي تتميز بها.

المطلب الأول: طبيعة القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي

بما أن الجامعة تعيش التغيير وتقوده فإنه يجب أن يكون التغيير هدفها الاستراتيجي، كما أنه لا بد أن يكون من مهام الإدارة الجامعية تهيئة جو التغيير والاستعداد له بحيث لا يكون التغيير مفاجئاً، ولا تظل لفترة طويلة في مرحلة انتقال مما يتطلب التمهيد بإيجاد الموارد البشرية الداعمة للتغيير التحويلي ومغالبة المقاومة، ولا بد أن يكون للإدارة الجامعية بدءاً من رئيس القسم وإنهاءً بمدير الجامعة رؤية وبصيرة نافذة للمستقبل حتى يمكن أن يحدث التطوير التحويلي.¹ كما تعد القيادة الأكاديمية محورا رئيسيا وجوهريا في مؤسسات التعليم العالي إذ ينبغي أن ينطلق الإبداع والتطوير من القسم الأكاديمي باعتباره القاعدة الرئيسية في منظومة الكليات والمعاهد والمؤسسات الجامعية.²

¹ - علي ناصر شنتوي آل زاهر السلاطين، مرجع سبق ذكره، ص 172.

² - المرجع نفسه، ص 161.

ومن بين أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها إحداث التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي إدارة الجودة الشاملة والتي يتطلب تطبيقها توفر ثقافة تتلاءم مع مبادئها ومتطلباتها، وهذا ما يستدعي إحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال دعم قيادة الجامعة بما فيهم المدير، والعمداء ورؤساء الأقسام.

ويرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الثقافة التنظيمية كونها تشكل عنصر فاعل في تحديد الفاعلية القيادية، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً أكبر من أنموذج القيادة أو شخصية القائد في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.¹ كما تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد المديرين على تحقيق أهدافهم لذا يجب عليهم فهم ثقافة منظماتهم، فالقادة الذين يفهمون الثقافة التنظيمية يمكنهم العمل على تغييرها لتحقيق أهدافهم.² ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال وجود قيادة واعية وفاعلة ومبدعة والتي تسمى بالقيادة التحويلية.

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية بأنها "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".³ كما يقصد بالقيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي "الأسلوب القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام العلمية من خلال سلوكيات تؤدي إلى توسيع الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، ودوافعهم ووعيهم برسالة الكلية ورؤيتها والعمل بروح الفريق وبأسلوب إبداعي لتحقيق أهدافها".⁴

كما أن القائد التحويلي في العملية التعليمية هو "ذلك الفرد الذي ينطلق في رؤيته المستقبلية لأهداف المؤسسة التعليمية وبرامجها من خلال تهيئة فريق العمل التدريسي والبحثي لقبول الأفكار والرؤى الحديثة، والقدرة على استشارة طاقاتهم الكامنة، وتشجيع الهمم العالية وإشعار أعضاء هيئة التدريس العاملين بالثقة والمحبة التي تساعد على تقبل رؤى التطوير، مع الأخذ في الاعتبار قيم أخلاقية نابعة من المنهج الإداري والقيادي التربوي".⁵

1 - أحمد محمد بدح، مرجع سبق ذكره، ص 3.

2 - إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 244.

3 - يعقوب عادل ناصر الدين ومن معه، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهن نظر القادة الإداريين فيها، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص 5. متاح على الموقع: www.yacoubnasereddin.com

4 - غربي بن مرجي الشمري، إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز البحوث والدراسات، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد الخامس، 1432 هـ، ص 172.

5 - علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، مرجع سبق ذكره، ص 174.

فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طريقة تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية.¹

ثانيا: القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير في الثقافة التنظيمية

بخصوص القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير في الثقافة التنظيمية فيشير كل من " Kotter et Heskett " إلى أنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير²، فالقائد التحويلي يسعى باستمرار إلى بناء وتغيير ثقافة تنظيمية بهدف تطوير رؤية جديدة يؤمن بها المرؤوسين.³

فالقائد التحويلي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم، وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.⁴ كما أن القيادة التحويلية قيادة ذات جاذبية ورؤية ثابتة ترسم القدوة وتعتمد التعليم المستمر والعمل التشاركي والتحفيز الإيجابي إستراتيجية لها في تحويل المنظمة من حالة الركود وربما التخلف إلى حالة النشاط والتطور محدثة تغييرا إيجابيا في هيكل المنظمة وثقافتها ومستويات أداء العاملين واحتياجاتهم في صورة غير متوقعة، والمحصلة النهائية انسجام بين أهداف المنظمة والعاملين فيها، ونمو وتقويم ذاتيين ومستمرين للقائد وتابعيه وتجويد لمخرجات المنظمة، وبها ومعها يصبح التابعون قادة جدد يتبادلون مع القائد ومع بعضهم البعض الدعم والموازرة.⁵

فالقائد التحويلي له دور كبير في إرساء ثقافة الجودة من خلال التغيير في قيم المرؤوسين من أجل توجيههم نحو تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، فالقيادة التحويلية تسعى دائما إلى التغيير والتطوير ولا يمكن أن تجد نفسها في منظمات مستقرة، وبالتالي فإن هذه القيادة لها دور مهم وفعال في إحداث التغيير الثقافي، وبناء ثقافة

¹ - يعقوب عادل ناصر الدين ومن معه، مرجع سبق ذكره، ص7.

² - بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص421.

³ - شهناز فاضل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص99.

⁴ - إياد حماد، مرجع سبق ذكره، ص386.

⁵ - إبراهيم بن عبد الرحمان الحصيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 10، جوان 2013، ص32.

تنظيمية إيجابية تمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق التحسين المستمر في العمليات، وإيجاد بيئة إيجابية مشجعة، وتقدم المزيد من الحلول الابتكارية لمشكلات الطلبة.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي

تقوم القيادة التحويلية في الجامعة بدور فعال في الارتقاء بمستوى أداء مؤسساتها من خلال تحسين جودة مخرجاتها، لذا أصبح من الضروري إعطاء أهمية بالغة لهذه القيادات من خلال تطوير قدرات و مهارات تلك القيادات من أجل تشجيع القيم الاجتماعية وقيم المشاركة والالتزام والانتماء، ومنه يمكن القول أن للقيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي أهمية كبيرة والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- إن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير هادف؛
 - إن التركيز في الوقت الحاضر على تميز مؤسسات التعليم الجامعي يتطلب تغييرات منتظمة، إذ أن مثل هذه التغييرات تسمح لهذه المؤسسات بعمل الأشياء التي عادة ماتقوم بها بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء؛
 - إن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم والثقافة الراسخة وتنميتها لمؤسسات التعليم الجامعي يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية؛
 - إن الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس المعنيين يتطلب تنفيذا على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية¹؛
 - تساهم في إدارة التغيير وتحقيق أهداف الجودة الشاملة، كما أن لديها القدرة على احداث تطوير فعال للمنظمات والأفراد؛
 - لديها القدرة على تغيير عقول الأفراد وقلوبهم، وتوسيع تصوراتهم وفهمهم، وجعل السلوك متسقا مع المعتقدات والمبادئ والقيم، وتحقيق تغيرات قابلة للإستمرار والتواصل.²
- فالقيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في عميد الكلية ورؤساء الأقسام تعمل من أجل تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال إحداث التغيير الثقافي الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ - يعقوب عادل نصر الدين ومن معه، مرجع سبق ذكره ص 8 - 9.

² - غربي بن مرجي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 44.

كما تبرز أهمية القيادة التحويلية في إحداث التغيير في إدارة المؤسسات التعليمية من خلال بناء الرؤية المشتركة، وتطوير أساليب الاتصال والمشاركة في صنع القرارات، والتكيف مع المفاهيم الجديدة للقيادة والتجديد في ثقافة المؤسسة، فالقيادة التحويلية في المجال التربوي تستهدف إيجاد أفضل الروابط بين بيئات النظام التعليمي على المستويين الجزئي والكلبي، وإعداد القائد القادر على وضع تخطيط إستراتيجي طويل المدى، وإدارة المتغيرات الثقافية التنظيمية لتوظيفها في التنفيذ.¹

المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي

إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى قيادة تحويلية تقوم بستة وظائف هي:²

- تعميق الحاجة إلى التغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الأفراد بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد؛
- تقديم الرؤية المستقبلية : يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع؛
- إختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي؛
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكليف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تماما.
- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنه يتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة؛

¹ - غربي بن مرجي الشمري، المرجع السابق، ص47.

² - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 23.

- تنفيذ التغيير ومتابعته يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددتين، إن الاصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن مهام القائد التحويلي تتمثل فيما يلي:¹

- خلق المعنوية العالية لدى العاملين من خلال توجيه إدراكهم بشكل متزايد إلى قضايا المنظمة وأثارها، والمسائل ذات الأولوية ومعرفة ما يحدث في حالة عدم نجاحها؛
- توليد رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا وما يجب أن تعمله لتحقيق ذلك وايصالها إلى العاملين، والمساهمة في بناء الإلتزام لهذه الرؤيا؛
- تطوير الآخرين إلى أعلى مستويات المقدرة والقابليات؛
- تحفيز العاملين بالتوجه لوضع منافع المنظمة قبل المنافع الذاتية والتضحية من أجل أهداف المنظمة؛

فمن خلال هذه المهام والوظائف نجد أن مهمة التغيير الثقافي وترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي تقع على عاتق القيادة العليا، فإذا لم تكن هذه القيادة على إقتناع بأهمية التغيير الثقافي فإن أي جهود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ستنتهي بالفشل.

المطلب الرابع: سمات القيادة التحويلية وأهميتها في تغيير الثقافة التنظيمية

إن المؤسسات على اختلاف برامجها واستراتيجياتها في حاجة دائمة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات الحديثة، ومؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات الخدمية تحتاج إلى قيادة تتوفر فيها العديد من الخصائص تمكنها من احداث التغييرات الرئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة، فالقائد التحويلي يتميز بقدرته على إلهام العاملين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة، ويستشرق أمامهم صورة لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه الآن.²

¹ - أمل عبد محمد علي، أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وثقافة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، متاح على الموقع [http:// www. docu desk. com](http://www.docu desk. com).

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 420.

كما أن مناخ التغيير الأكاديمي يعتمد على وسائل وغايات تكون غير مؤكدة، مما يتطلب وجود القائد التحويلي الذي يشجع ويحفز العاملين، ويعضد إلتزامهم، ويحقق الثقة القوية بينه وبينهم مما يجعلهم يبذلون مزيدا من الجهود التي يتطلبها التطوير.¹ وفيما يلي أهم سمات القيادة التحويلية:

■ **التأثير المثالي:** من خلال هذه السمة فإن القائد التحويلي هو أنموذج يقتدي به المرؤوسين فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكوه من إحساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع.²

إن هذه الخاصية تمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا، وثقة بالذات، وعزيمة وبعد نظر.³

فتغيير أسلوب العمل في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر قيادة تحويلية قادرة على جعل الأفراد يقبلون التغيير الذي يتطلبه هذا الأسلوب، أو على الأقل التخفيف من حدة المقاومة، وذلك من خلال كسب ثقة العاملين من خلال السلوكيات التي تجعلهم نماذج يقتدى بهم المرؤوسين.

■ **الحافز الإلهامي:** تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد الذي ينشر في التابعين حب التحدي وقدرته في افصاح وايصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الإلتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والميثالية.⁴

■ **الإستشارة الفكرية:** القائد التحويلي يستشير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الافكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب

¹ - علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² - عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث، المجلد 23، 2015، ص 315.

³ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 424.

جديدة، كما يشجع روح الإبتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونو مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل.¹

فمن خلال هذا البعد يمكن تحقيق التحسين المستمر الذي يعد أهم عنصر يتوقف عليه نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لأنها اليوم بحاجة إلى قائد يجعل العملية التعليمية أكثر كفاءة من خلال تحفيز التابعين على البحث على طرق وأفكار جديدة للتحسين المستمر لأداء الجامعة.

■ **الاهتمام بالفرد:** القائد التحويلي يعطي اهتماما شخصيا لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله، ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيدا لمن يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد، بمعنى أن يكون قريبا من العاملين يسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.²

أما فيما يخص الخصائص الشخصية لقائد الجامعة التحويلي يمكن القول بأن هذا القائد يختلف عن غيره من القادة في عدد من الخصائص منها: أنه صاحب رؤية مستقبلية، ولديه إعتقاد وحماس للعمل عضوا في فريق أو جماعة من القادة التحويلين وهو مسؤول تغيير وتطوير، يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة وهو مبدع وشجاع محب للمخاطرة المحسوبة في التفكير وفي التنفيذ، يؤمن بقيمة الفرد، توجهه قيم اخلاقية محورية ويتصرف في ضوئها، وهو دائم التعلم، ولديه المقدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، يثق في نفسه ويتسم بالإستقامة الاخلاقية، وواضح في الهدف ويعمل على تحفيز العاملين.³

وبصفة عامة تجمع أدبيات الفكر الإداري على أن القائد التحويلي يتميز بأنه:⁴

✓ أكثر نشاطا ويقضه نحو خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيتها؛

1 - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2 - أحمد محمد بدح، مرجع سبق ذكره، ص 8.

3 - يعقوب عادل ناصر الدين ومن معه، مرجع سبق ذكره، ص 9.

4 - غربي بن مرجي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

✓ أكثر قدرة على التعامل مع مشكلات عديدة في آن واحد؛

✓ لديه رغبة قوية للمبادرات والتقدم نحو حل المشكلات منذ وقت مبكر؛

✓ يقلل من المتغيرات التي تواجه نجاح الإبداع في المنظمة؛

✓ يشجع البدائل التي تهتم بالسياق التنظيمي في إطاره الداخلي والخارجي.

فكل هذه الخصائص تجعل من القائد رجل تغيير يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات قبل تفاقمها، ويساهم في التحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة مؤسسات التعليم العالي بهدف الحصول على مخرجات ذات جودة عالية تساهم في خدمة المجتمع. وهو ما تسعى إليه المنظمات من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، كما أن القيادة التحويلية لها من السمات والخصائص ما يجعلها قادرة على إحداث التغيير الثقافي الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال خلق جو من التفاهم والتعاون بين جميع العاملين والعمل بروح الفريق، وكذا تغيير قيم العاملين وجعلها تتفق مع القيم التنظيمية لهذه المؤسسات من أجل دفع أعضاء الهيئة التدريسية والطاقم الإداري والطلبة للتميز والإبتكار. فالقيادة التحويلية قيادة قادرة على خلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير.

خلاصة الفصل

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتوقف على مدى قدرة هذه المؤسسات على بناء ثقافة تنظيمية تتلائم مع فلسفة هذا الأسلوب، لذا فإن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تغيير قيم ومعتقدات وسلوكيات المنتسبين لهذه المؤسسات من أعضاء هيئة التدريس وطلبة والموظفين الإداريين، مع الأخذ بعين الاعتبار أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية ليست عملية سهلة وتتطلب فترة طويلة وتحتاج إلى إشراك الجهود وتوحيدها، ومن الضروري التعرف على أسباب مقاومة التغيير من أجل التخفيف من حدتها، كما أن عملية التغيير تتطلب تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة من أجل التعرف على الثقافة غير المرغوبة ووضع الإجراءات المناسبة للتخلص منها، ونشر القيم التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن بين أهم الإجراءات التي يمكن من خلالها إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية إذابة الجليد عن الثقافة الحالية ثم إيصال الثقافة الجديدة من قبل الإدارة العليا إلى كافة أفراد هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية التغيير الإيجابي تتطلب قيادة قادرة على إلهام التابعين وتساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير، لذا أصبح من الضروري إعطاء أهمية بالغة لهذه القيادة من خلال تطوير قدرات ومهارات تلك القيادات من أجل تشجيع قيم المشاركة والالتزام، فهذه القيادة لها من السمات والخصائص ما يجعلها قادرة على إحداث التغيير الثقافي الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال خلق جو من التعاون بين جميع العاملين والعمل بروح الفريق من أجل تحقيق التحسين المستمر، بالإضافة إلى تغيير قيم المنتسبين إلى مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب مع القيم التي يتطلبها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية على عينة من

مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

تمهيد

يعاني التعليم العالي في الجزائر من مشاكل كثيرة، حيث تواجه مؤسساته تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساسا، ويستند إلى تطبيق تقنيات عالية التقدم والتفوق، فالتفكير في إصلاح التعليم العالي في الجزائر لم يكن وليد الصدفة وإنما هو حتمية فرضتها جملة من الظروف المحلية والخارجية، الأمر الذي دفع بمسؤولي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر إلى إجراء إصلاحات عميقة على القطاع، ولا يكفي هذا لمعالجة هذه التهديدات والارتقاء بمستوى أداء هذه المؤسسات، بل يتطلب الأمر انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على التحسين والتطوير المستمرين، لكن نجاح تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات لتطبيق هذا الأسلوب.

بناء على ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حول واقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وذلك بتقسيمه إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: واقع التعليم العالي في الجزائر

المبحث الثاني: إصلاح التعليم العالي في الجزائر في ظل نظام ل م د

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: واقع التعليم العالي في الجزائر

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض واقع التعليم العالي في الجزائر من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر

مر التعليم العالي في الجزائر بعدة مراحل استجاب من خلالها لمتطلبات التنمية الاقتصادية التي عرفتها الجزائر منذ الاستقلال.¹ وخلال مسيرتها، شهدت الجزائر إصلاحات مختلفة مست الجوانب التنظيمية والهيكلية، وأفضت إلى إصدار العديد من النصوص والقوانين التنظيمية التي رسمت معالمها الإدارية والعلمية البيداغوجية.²

لقد عرف تأسيس المؤسسة الجامعية الجزائرية وتطورها من حيث تنظيمها ومناهجها أربعة مراحل أساسية منذ الاستقلال تتمثل في:³

- المرحلة الأولى: تمثلت في إرساء قواعد الجامعة الوطنية.

- المرحلة الثانية: تمثلت في تنفيذ إصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971م، والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع خريطة جامعية سنة 1982م والتي تم تحديثها سنة 1984م.

- المرحلة الثالثة: تمثلت في دعم المنظومة و عقلنتها تماشيا 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 1999م والمتعلق بالتعليم العالي.

- المرحلة الرابعة: تمثلت في تطبيق النظام العالمي، نظام ليسانس ماستر، دكتوراه، الذي شرع في تطبيقه سنة 2004م.

المرحلة الأولى: تأسيس الجامعة الوطنية

لقد تأسست جامعة الجزائر رسميا سنة 1909م، حيث تعود أصولها إلى مدرسة الطب والعلوم الصيدلانية التي أنشأت سنة 1859م، وفي سنة 1879م أضيف لها على التوالي كل من كلية العلوم ثم كلية الآداب فكلية الحقوق، وفي عام 1909م تم ضم هذه الكليات بالإضافة إلى معاهد أخرى وتمخض عنها ميلاد جامعة الجزائر أثناء الحقبة الاستعمارية.⁴

¹ - زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سبق ذكره، ص 811 .

² - عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زروالة، مرجع سبق ذكره، ص 569.

³ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012، ص 18.

⁴ - المرجع نفسه، ص 18.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

وقد أنشئت هذه الكليات مبدئياً لتلبية الاحتياجات الاستعمارية واحتياجات العملاء الذين كانوا يتوسطون بين الاستعمار والأهالي. وكانت وضعية الجامعة في هذه المرحلة غير واضحة المعالم، إذ أنها لم تكن جزائرية الأصل كونها خاضعة من حيث التكوين والتسيير والتنظيم إلى السلطة الفرنسية التي تخطط أهدافها الإستراتيجية، بهدف تلبية الاحتياجات الاستعمارية.¹ وقد كانت فرص التعليم الجامعي أمام الجزائريين طوال فترة الاستعمار محدودة جدا مقارنة بالطلبة الأوروبيين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(11): نسبة الطلبة الجزائريين مقارنة بالطلبة الأوروبيين في عهد الاستعمار.

الكلية	طلبة أوروبيين	طلبة جزائريين	المجموع	النسبة المئوية
الحقوق	1534	179	1713	11.66 %
الطب	714	110	824	15.40 %
الصيدلة	393	34	427	8.65 %
الآداب	1175	172	1347	14.63 %
العلوم	1375	62	1437	4.50 %
المجموع	5191	557	5748	10.73 %

المصدر: أسماء هارون، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر لنظام LMD، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 104.

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة التحاق الطلبة الجزائريين بالجامعة خلال الحقبة الاستعمارية لم تتعدى 15.40% مقارنة بالطلبة الأوروبيين، وهذا ما يعكس سياسة المستعمر الفرنسي فيما يخص تجهيل الشعب الجزائري وطمس هويته.

ورثت الجزائر بعد الاستقلال جامعة مكونة من كليات أكاديمية حسب الاختصاص تتميز بفصل صارم بين الاختصاصات، وهكذا فإن جامعة الجزائر كانت تضم أربع كليات، كلية الطب، وكلية العلوم، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية، وكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.²

وبعد الاستقلال بدأت الجزائر تتوسع في إنشاء الجامعات، حيث افتتحت جامعة وهران سنة 1966م، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967م، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر العاصمة وجامعة العلوم

¹ - بوساحة نجاة، إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، مقارنة سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الثامن، جوان 2012، ص 203.

² - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

والتكنولوجيا محمد بوضياف بوهراي وجامعة عنابة. وقد كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي، والتعريب الجزئي، والجزأة مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة. أما النظام البيداغوجي كان موروثاً عن الاستعمار الفرنسي، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب، وكلية العلوم الدقيقة. كما كانت الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الأقسام تدرس تخصصات مختلفة، وكان النظام البيداغوجي مطابقاً للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحلها كما يلي:¹

■ **مرحلة الليسانس:** وتدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات تنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس.

■ **شهادة الدراسات المعمقة:** وتدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

■ **شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة:** وتدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.

■ **شهادة دكتوراه دولة:** قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم.

المرحلة الثانية: إصلاح منظومة التعليم العالي لسنة 1971م

مع إطلاق عملية إصلاح عملية التعليم العالي الكبرى سنة 1971م، كانت متطلبات نموذج التنمية الاقتصادية التي تم الشروع في تنفيذه ابتداء من إطلاق المخطط الثلاثي سنة 1967م تفرض إعادة هيكلة عميقة لمنظومة التربية والتكوين بشكل عام ومنظومة التعليم العالي بشكل خاص، وبالفعل فإن مخطط التصنيع الذي تم تصميمه لتنمية الاقتصاد الوطني قد نتج عنه حاجة ملحة لإطارات سامية. ومن ثمة تحديد توجه جديد ومهام جديدة أوكلت إلى منظومة التعليم العالي، وقد كان الهدف من إعادة الهيكلة تعبئة مجموع قدرات الجامعة لتكوين رجال خدمة التنمية.² وقد تمت عملية إعادة الهيكلة وفق أربعة محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:³

● **التنظيم البيداغوجي الجديد للدراسة:** وتمثل في تنظيم التعليم حسب نظام السداسيات ووفقاً لمنطق المقاييس والمكتسبات القبلية وليس على أساس المعدل السنوي؛

¹ - عمر بلخير، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر: دراسة تحليلية، المؤتمر الدولي حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، يومي 25 - 26 مارس 2012، ص 2.

² - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ - المرجع نفسه، ص 21 - 22.

- تكثيف نماء التعليم العالي وكان يهدف إلى تمكين أكبر عدد ممكن من الشباب من بلوغ المستويات العليا من منظومة التربية والتكوين، مما يسمح بتزويد الاقتصاد الوطني الذي هو في طور التوسع بأكبر عدد من الإطارات السامية؛
 - إعادة تنظيم شامل للهياكل الجامعية: وتمثلت في الانتقال من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية بحيث يكون لكل واحد منها تخصص في مجال علمي محدد، ويكمن الهدف الرئيسي المرجو من إعادة تنظيم الهياكل الإدارية للجامعة في إدراج التكنولوجيا ضمن مسارات التعليم والتكوين؛
 - رسم الخريطة الجامعية 1982-1984م: خلال فترة الثمانينات تم اتخاذ العديد من الإجراءات من أجل تعزيز منظومة التعليم العالي وعقلنتها، وتمثلت هذه الإجراءات في:
 - الإجراء الأول: يتعلق بالإدماج الصريح للتعليم العالي ضمن عملية التخطيط الوطني الشاملة، حيث تم لأول مرة تحديد أهداف كمية دقيقة للتعليم العالي فيما يخص تكوين الإطارات حسب فروع وقطاعات النشاط، وقد تمثل ذلك في الخريطة الجامعية سنة 1982م (التي تم تحديثها سنة 1984م)، والتي تعبر عن الحاجيات السنوية للمتخرجين من حاملي الشهادات حسب اختصاصات وشعب التكوين، وأبانت الخريطة الجامعية عن عجز بالنسبة إلى الإطارات المتخصصة في المجالات التكنولوجية، وهو عجز تعين تداركه في أقرب الآجال.
 - الإجراء الثاني: يتعلق بإعادة تنظيم الجذوع المشتركة والإكثار منها، ويتمثل الهدف المرجو من ذلك في تحسين نوعيتها من خلال وضع برامج خاصة بها.
 - الإجراء الثالث: تأتي في المقام الثالث الإجراءات التوجيهية الخاصة بالالتحاق بالجامعة، وقد تم في هذا الصدد وضع نظام لتوجيه حاملي البكالوريا الجدد.
- وقد فرض نظام تنظيم تدفق الطلبة هذا و الذي كان تحفيزيا أكثر منه إجباريا اعتباران اثنان، فمن ناحية نجد أن نسبة البكالوريا لم تتطور بشكل كبير ولا تزال تغلب عليها شعب التعليم العام التي تسيطر عليها شعبتا العلوم والآداب، ومن ناحية أخرى فإن احتياجات الاقتصاد الوطني التي لم تتحكم فيها الخريطة الجامعية لسنة 1982م بشكل كاف تم التدقيق فيها بشكل أفضل من سنة 1984م بتوجيه تدفق حاملي البكالوريا الجدد نحو مختلف الاختصاصات، وتم إصدار القانون المتعلق بالتخطيط لدفعات الطلبة في هذا التوقيت بالذات، وقد كان من بين أهداف هذا الإصلاح ما يلي:¹

¹ - نصر الدين غراف، التعليم الإلكتروني ومستقبل الإصلاحات بالجامعة الجزائرية، مجلة RIST، المجلد 19، العدد الثاني، ص 61.

- إدماج الجامعة الجزائرية في سياق حركة التنمية الشاملة، جزارة المؤطرين والمكونين، ديمقراطية التعليم وتعريبه،
التأكد على التوجه العلمي والتكنولوجي والتركيز على الحرص على التكوين الكمي والنوعي كضرورة
لسد حاجات البلاد؛

- العمل على خلق التوازن العددي في نسب المسجلين في مرحلتي التدرج وما بعد التدرج؛
- فتح المجال أمام المرأة الجزائرية وارتقاءها.

لقد عبرت هذه المرحلة تعبيرا واضحا عن إرساء معالم جامعة جزائرية بعيدة عن السيطرة الفرنسية، لأن
الإشكال القائم في الجزائر بعد الاستقلال هو صعوبة التخلص من الموروث الاستعماري. فحسب محمد الصديق
بن يحي فإن الجامعة فرنسية شكلا وروحا ومحتوى من ناحية التوجيه، ومن ناحية نوعية الإطارات، لذلك وجب
الإصلاح بإحداث ثورة داخل الجامعة لتندمج مع المجتمع الجزائري أولا، ومع أهداف الثورة ثانيا، وذلك من خلال
تكوين أكبر عدد ممكن من الإطارات التي تحتاجها البلاد في مرحلة البناء بتكاليف أقل، وأن يكون المتكون مناسبا
كيفيا لما تحتاجه البلاد، إطارا مسلما مندجما مع مجتمعه.¹

المرحلة الثالثة: تعزيز منظومة التعليم العالي وعقلنتها

يمثل القانون التوجيهي رقم 99 - 05 المؤرخ في 4 أفريل 1999م خلاصة كل ما استحدث منذ الاستقلال
من أطر تنظيمية وقانونية، ويضفي عليها انسجاما عاما، وهو يقنن الجهاز التنظيمي الضروري لإعادة هيكلة
المنظومة بكاملها، كما يفتح آفاق مستقبلية هامة للتنمية على المستوى الديموغرافي وعلى مستوى البنى التحتية.
ويعيد القانون التوجيهي لسنة 1999م تأكيد المبادئ التي يسير عليها التعليم العالي ويحدد الأهداف الواجب
تحقيقها، كما يحدد القانون الأساسي للأساتذة والطلبة في كل مستويات التعليم العالي، وهي مرحلة التدرج ومرحلة
ما بعد التدرج والتكوين المتواصل. فالمادة الثالثة منه، على سبيل المثال، تنص على أن الخدمة العمومية للتعليم
العالي باعتباره مكونا للنظام التربوي الوطني تساهم في:²

- تطوير البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب المعرفة والمعلومات وتطويرها ونقلها؛
- رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن عبر نشر الثقافة والمعلومات العلمية والتقنية؛
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية عبر تكوين إطارات في كل المجالات؛

¹ - بوساحة نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 204 - 205.

² - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 23 - 24.

- الترقية الاجتماعية مع ضمان العدالة للجميع ولكل المؤهلين لذلك في الحصول على أسمى أشكال العلم والتكنولوجيا؛

كما أن القانون ضمن "شروط الحرية في التطوير العلمي المبدع والناقد" وأعاد التأكيد على موضوعية المعرفة واحترام تنوع الآراء ووجهات النظر، كما أنه أكد على الطابع الوطني لشهادة التعليم العالي التي تخول نفس الحقوق لحاملها. وألح على الجانب العضوي للعلاقة بين وظيفتي التعليم والبحث العلمي، كما أنه أشار إلى الروابط الواجب تطويرها مع الهيئات الوطنية والدولية.

وعلى المستوى المؤسساتي، تم تكليف مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني... تتمتع بشخصية اعتبارية وذات استقلالية مالية بمختلف المهام. إذ يمكن لهذه المؤسسة أن تأخذ شكل جامعة مكونة أساسا من كليات، أو مركز جامعي، أو مدرسة أو معهد.

هذا، ويوضح القانون إمكانية تسيير المدارس والمعاهد من طرف دوائر وزارية أخرى (مع وصاية بيداغوجية مشتركة مع وزارة التعليم العالي). فهو يحدد الشروط التي يتم في ظلها التكفل بمهمة التكوين التقني عالي المستوى من قبل أشخاص اعتباريين وفق القانون الشخصي. وقد تم من ناحية أخرى الاعتراف للأساتذة والطلبة بحقهم في حرية التجمع وإنشاء الجمعيات في إطار التشريعات السارية. كما أنه أعلن عن تأسيس مجلس أخلاقيات وأدبيات المهنة الجامعية. وإن هذا القانون في آخر الأمر يلغي نصوصا أخرى أو يكملها مع تحديد كفاءات تطبيقها.

المرحلة الرابعة: اعتماد نظام LMD

شهدت السنة الجامعية 2005/2004 اعتماد هندسة جديدة في عروض التكوين، وهي تتمحور وفق ثلاث مستويات، يقابل كل مستوى منها شهادة: ليسانس و ماستر ودكتوراه. وتم تنظيم هذه الهندسة الجديدة داخل مجالات كبرى تظم عدة اختصاصات متجانسة من حيث الكفاءات العلمية والتقنية، وكذا المناصب التي يوفرها لها سوق العمل.

ففي كل مجال يتم اقتراح مسارات نموذجية يمكنها أن تؤدي إلى تخصصات أو خيارات محددة. والمسار النموذجي هو عبارة عن مجموع الوحدات التعليمية التي يتم تنظيمها وفق منطقتي تدرج بهدف اكتساب كفاءات معينة. ويتم تصميم هذه المسارات من طرف فرق تكوين، ويمكنها أن تتضمن مقاربات مشتركة بين الاختصاصات أو متعددة الاختصاصات أو احترافية، وهي تتيح توجيه الطالب تدريجيا حسب مشروعه الخاص أو المهني و تأخذ بعين

الاعتبار تنوع الجمهور المستهدف وحاجياته، كما يتعين على هذه المسارات أن تتضمن اكتساب كفاءات جانبية لاسيما التحكم في لغة أجنبية حية واحدة على الأقل وفي وسائل الإعلام الآلي والبحث الوثائقي.¹

المطلب الثاني: مبادئ التعليم العالي في الجزائر

ارتكزت سياسة التعليم العالي في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية نوجزها فيما يلي:²

- 1- **ديمقراطية التعليم العالي:** سعت الدولة من خلال ديمقراطية التعليم العالي إلى تحقيق الأمور التالية:
 - إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الذين أنهوا دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية بغض النظر عن مكانته الاجتماعية؛
 - توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية (المنح الدراسية والمطاعم الجامعية والسكن) لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة، حتى يتمكنوا من الاستفادة من فرص التعليم الجامعي، وتقديم رعاية خاصة للمتفوقين منهم؛
 - ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا، تتعدد معها مراكز توزيع التعليم والثقافة والتكنولوجيا.
- 2- **جزارة سلك التعليم:** تعني الجزارة في اعتقادنا، إعادة الاعتبار للهوية والقومية الجزائرية، وجزارة سلك التعليم هي إذن محاولة جعله يتكون فقط من إطارات جزائرية، وبناء نظام تعليمي خاص بها، وليس مستورد من الخارج، سواء فيما يتعلق بالمنهاج، والخطط أو الأسلوب.
- 3- **قضية التعريب:** اللغة العربية هي إحدى مكونات الهوية الوطنية، والتعريب يعني إحلالها محل أي لغة أجنبية في العملية التعليمية، وهو أمر اعتمد في الجزائر على المبادئ التالية:
 - اللغة العربية هي لغتنا، ولغة ثقافتنا، وإحدى مكونات الهوية الجزائرية، وبالتالي ينبغي أيضا أن تكون لغة النشاط الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر؛
 - اللغة العربية: هي عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري، لذا عملت الجزائر بعد الاستقلال من خلال إصلاح التعليم العالي على وضع التعريب محل اهتمامها، وأدت الجهود التي بذلتها إلى تعريب كامل العلوم الإنسانية والاجتماعية بدون ازدواجية منذ بداية الموسم الدراسي 1980/1981م، وبهذا أصبح التعريب واقعا ملموسا في هذه الفروع، ولكن بقيت اللغة العربية غائبة في جميع المؤسسات والمعاهد ذات الطابع التكنولوجي.

¹ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زروالة، مرجع سبق ذكره، ص 569 - 570.

4- التوجه العلمي والتقني للتعليم العالي: نظرا لسياسة التنمية الاقتصادية التي انتهجتها الدولة الجزائرية بعد الاستقلال والقائمة على التصنيع، تحويل التكنولوجيا وتأميم الموارد الطبيعية، فقد كان لزاما عليها إتباع خيار التوجه العلمي والتقني في سياسة التعليم العالي، خاصة أمام الحاجة الملحة لإطارات تقنية ذات كفاءة عالية تتولى قيادة التنمية الصناعية.

فعلى الرغم من النتائج الايجابية المحققة من خلال التوجه العلمي والتقني بعد الاستقلال من توفير إطارات لا بأس بها للتنمية الاقتصادية للبلاد، لكن مع بداية النصف الثاني من التسعينات ونتيجة تدهور النسيج الصناعي، وغلق العديد من المؤسسات الاقتصادية العمومية وحدوث ركود شامل في الاقتصاد، انخفضت نسبة الطلبة المسجلين في الشعب العلمية والتكنولوجية، وارتفعت في المقابل في العلوم الإنسانية والآداب والحقوق والعلوم الاقتصادية وبعض العلوم الأخرى بشكل كبير أدى إلى حدوث فائض في نسبة المتخرجين، وبالتالي زيادة نسبة البطالة لخريجي هذه التخصصات.¹

المطلب الثالث: مسيرة التعليم العالي في الجزائر

عرف التعليم العالي في الجزائر في العقود الأخيرة تحولات نوعية وكمية متسارعة غيرت من مختلف مكونات المنظومة الجامعية الجزائرية، وشملت هذه التحولات جوانب مختلفة منها ما يرتبط بتغيير الأطر التنظيمية والإدارية للقطاع آخرها اعتماد نظام LMD وتوسع الخارطة الجامعية من خلال تزايد أعداد الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس العليا في مختلف ولايات الوطن، يضاف إلى ذلك الانفتاح الكمي للمنظومة التعليمية وتوسع أعداد الطلبة في مختلف التخصصات سواء كان ذلك في دراسات التدرج أم فيما بعد التدرج.² وفيما يلي لمحة عن توسع التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال

أولا: توسع الخارطة الجامعية في الجزائر

تتكون الشبكة الجامعية في الوقت الحاضر من تسعون مؤسسة مختلفة في التعليم العالي سبعة وأربعون جامعة (منها ثمانية كانت عبارة عن مراكز جامعية وتم ترقيتها إلى جامعات سنة 2012م) وعشرة مراكز جامعية،

¹ - علي عبد الله، لخصر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، أعمال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الخلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010، ص 97 - 98.

² - عبد القادر الأطرش، أبحاث العلوم الاجتماعية في الجزائر وتوسع التعليم العالي، منتدى العلوم الاجتماعية التطبيقية حول الاتجاهات البحثية لرسائل الدكتوراه في الجامعات العربية، الجزء الأول، تونس، 2016، ص 45.

وثمانية عشر مدرسة وطنية عليا وستة مدارس عليا، وعشر مدارس تحضيرية وملحقتان جامعتان، ويتوزع مجموع هذه الشبكة الجامعية على ثمانية وأربعين مدينة جامعية.¹ فمن جامعة واحدة غداة الاستقلال مورثة عن الحقبة الاستعمارية هي جامعة الجزائر أضيفت لها جامعة وهران سنة 1966م، ثم جامعة قسنطينة سنة 1967م، وبلغ عدد الجامعات في سنة 1977م، جامعتان في العاصمة وجامعتان في وهران وجامعة خامسة في قسنطينة وسادسة في عنابة ثم أنشأت جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة عام 1984م.² ليصل عدد الجامعات فيما بين 1992م و 2002م إلى حوالي اثني عشر جامعة جديدة موزعة في معظمها في الولايات الشمالية، أما فيما بين سنة 2002م و 2012م فقد تم تشييد حوالي ثلاثة وعشرون جامعة يتوزع معظمها في الولايات الداخلية بما فيها ولايات الجنوب بل وحتى أقصى الجنوب. وتتميز الجامعات الجزائرية ولاسيما الجامعات المتواجدة في الداخل بحداتها، حتى أن أكثر من عشرين جامعة جزائرية لا يتجاوز عمرها خمسة عشر سنة مما يجعلها في طور التأسيس وهو ما يؤثر على طبيعة التعليم المتاح فيها.³ وقد وصل عدد الجامعات إلى ثمانية وأربعين جامعة خلال سنة 2014م.

ثانيا: توسع أعداد الطلبة

عرف التعليم العالي في الجزائر خلال العقود الأخيرة إقبالا واسعا، هذا الإقبال الذي يتأثر بضغوطات الواقع السكاني وخاصة حجم من هم في نهاية تعليمهم الثانوي، والذي ترتب عليه ضرورة توفير فرص تعليمية جديدة لخريجي التعليم الثانوي، من هنا كثر الطلب على التعليم العالي مع توسع أعداد الحاصلين على البكالوريا، ولتبرز أولى مظاهر هذا الطلب من خلال التوسع السريع والمتواصل لأعداد الطلبة الملتحقين بمختلف المستويات التعليمية العليا منذ سنة 1962م.⁴

¹ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² - عبد المجيد بوقرة، الجامعة الجزائرية والنظام الجديد LMD بين السبق في تطبيقه وضرورة مواكبة تغيرات سوق العمل، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الحلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010، ص 59.

³ - عبد القادر الأطرش، مرجع سبق ذكره، ص 47 - 48.

⁴ - المرجع نفسه، ص 48.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر

يواجه التعليم العالي في الجزائر مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

- الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة، حيث بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال السنة الجامعية 2015/ 2016 مليون وخمسة مائة ألف طالب، أما بالنسبة للطلبة المسجلين الجدد فقد بلغ عددهم 363141 طالب؛
- قلة التأطير حيث قدر عدد الأساتذة المؤطرين للطلبة للموسم الجامعي 2015 / 2016 بـ 54335 أستاذ دائم¹، أغلبهم برتبة أستاذ مساعد، كما أن نسبة كبيرة من أساتذة التعليم العالي على أبواب التقاعد؛
- نمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع؛
- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي، وذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم، إضافة إلى تغير منظومة القيم المجتمعية بحيث لم يبقى للتعليم نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق؛
- هجرة الكفاءات وعدم بقاءها في الداخل للمساهمة في التأطير والتكوين، وتشير الإحصائيات في هذا المجال أن أكثر من مائة ألف من الكفاءات الجزائرية من أطباء وباحثين وجامعيين غادروا الجزائر نحو فرنسا وكندا والولايات المتحدة الأمريكية، منذ بداية الأزمة الأمنية سنة 1992م، وأن ثلاثون ألف إطار جزائري غادروا البلاد خلال الخمس سنوات الأخيرة فقط، وما لا يقل عن عشرة آلاف باحث جزائري يتواجدون حاليا بالولايات المتحدة الأمريكية، وأن الجزائر قد تفقد إطاراتها كليا خلال ثلاثين عاما في حال لم تراجع السلطات سياستها اتجاههم²؛
- البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات وليس بحوث تنجز بهدف التطبيق العلمي لها مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي؛
- تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات³؛
- تدني مستوى التكوين في الجامعة نتيجة سوء التخطيط؛

¹ - سعيد فكرة، كلمة السيد مدير الجامعة بمناسبة الدخول الجامعي 2015/ 2016، مجلة أصداء جامعية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، العدد 23، 2015، ص 1.

² - عبد القادر تواتي، تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل م د في الجزائر، أعمال اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والأفاق، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، جامعة البويرة، يوم 22 أبريل 2013، ص 73.

³ - نصر الدين قربي، مواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل في الجزائر: دراسة استكشافية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الرابع، ديسمبر 2015، ص 154 - 155.

- قلة التدريس الميداني وضعف التنسيق بين القطاعات المستخدمة وعدم تطابق الملامح النظرية مع المهن الفعلية، كما أن درجة المهارة لا تتناسب مع الأداء المطلوب في العمل¹؛
- تغيير منظومة القيم المجتمعية بحيث لم يعد التعليم يحظى بمكانته المرموقة كما كان سابقا؛
- بالإضافة إلى هذه التحديات ذكر عادل عبد الفتاح سلامة مجموعة من التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي العربية ومن ضمنها الجزائر، وتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي²:
- استيعاب التطورات العلمية والاستخدام الجاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والإدارية لمؤسسات التعليم العالي، وما يفرضه ذلك من ضرورة تعزيز البنية التحتية والتكنولوجية وتحقيق التنمية المهنية للعاملين في هذه المؤسسات؛
- تحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط التعليم العالي وإدارته وتمويله والاعتماد على الحكومة كمصدر رئيس لتمويل التعليم العالي مع محدودية المصادر الأخرى المساندة له يعد أحد التحديات التي يجب التصدي لها، من خلال ترشيد الإنفاق والدخول في شركات مجتمعية ودعم التوجيه نحو لامركزية الإدارة الجامعية؛
- ضرورة القيام بالدور البحثي للجامعة من خلال إنشاء مراكز البحوث واختيار القيادة الفاعلة للفرق البحثية، والاهتمام بالبحوث التطبيقية التي ترتبط بقضايا المجتمع واحتياجات مؤسساته؛
- مواكبة البرامج الدراسية بمؤسسات التعليم العالي للتطورات العلمية: يجب على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر إعادة النظر في البرامج والمقررات الدراسية وتطويرها وفق رؤية المؤسسة، ورسالتها والاستناد إلى المستجدات العلمية؛
- تطوير النظم والتشريعات الجامعية: يشير هذا البعد إلى الحاجة الماسة إلى تشريعات تؤكد استقلالية مؤسسات التعليم العالي، وإعطائها المرونة الإدارية والمالية التي تضمن مواكبتها للتغيرات المتسارعة؛
- تطوير أداء عضو هيئة التدريس؛
- تطوير الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي: فما زالت هذه المؤسسات تعاني من مشكلات إدارية متعددة، منها ضعف معدلات المشاركة في صنع القرار، وعدم الإلمام الكافي لدى القائمين على إدارة هذه المؤسسات بأسس التخطيط والإشراف والتقييم وغيره من عمليات الإدارة، وعدم وضوح الأهداف الإدارية وترتيبها حسب أهميتها وصعوبة تقويم الأداء الإداري لهذه المؤسسات.

¹ - عمر بلخير، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² - عادل عبد الفتاح سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

هذه بعض التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتي تقف كعائق لتحقيق هذه المؤسسات لأهدافها، ومحاربة هذه التحديات قامت الجزائر بإصلاح منظومة التعليم العالي من خلال إدخال نظام تعليمي جديد، والذي تسعى من خلاله إلى إيجاد نظام تعليمي ذو جودة عالية قادر على تخريج كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة تلبي مختلف احتياجات المجتمع. بالإضافة إلى تطبيق هذا النظام التعليمي الجديد هناك بعض المقترحات التي من شأنها أن تسمح لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من الخروج من عزلتها والمتمثلة فيما يلي:¹

- الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للخريج: وذلك بتفعيل الاعتماد على المراجع وكتابة التقارير والبحوث كجزء من متطلبات كل مادة، وتشجيع التعليم الذاتي واستعمال المكتبة الجامعية، وزيادة اعتماد الطالب على نفسه وعلى المطالعة والبحث لتنمية قدراته على التحليل والابتكار واكتساب المعارف وزيادة التطبيقات، واستعمال المخبر والورش والحاسوب في المواد التي يلزمها ذلك وترك أسلوب المحاضرة والتلقين، وتنويع الأساليب بحيث يكون الطالب محور التدريس وتفعيل اشتراكه في النقاش واستنتاج المعلومات؛
- زيادة فعالية البحث العلمي في ضوء التدفق التقني والتراكم المعلوماتي الهائل والمتسارع، إن مستوى البحث العلمي في الجامعات الجزائرية متواضع جدا والهدف الرئيسي في أغلبه لغايات الترقية فقط ولا يعالج في معظمه اهتمامات أو احتياجات المجتمع الجزائري، مما يوجب وضع خطط شاملة للبحث العلمي تخدم برامج التنمية في المجتمع، وتوفر كل ما يلزم الباحث من أجهزة ومساعدين وحوافز مادية كافية، كما يوجب ربط الجامعات بحاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية ورصد الإمكانيات الوافرة لدعم البحث العلمي؛
- ربط التعليم العالي بمتطلبات التنمية وسوق العمل: إذ يتوجب على التعليم العالي في الجزائر الاستجابة لمتطلبات خطط التنمية الوطنية من العمالة الماهرة والمدربة؛
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التفاعل مع مؤسسات الإنتاج والخدمات في المجتمع والسعي لربط الرسائل الجامعية بقضايا المجتمع ومشكلاته؛
- العمل على تحقيق المزيد من التعاون والاتصال بين مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد، وذلك على مختلف المستويات من أجل تبادل الخبرات؛
- الأخذ بفلسفة التعليم المستمر في التعليم العالي.

¹ - محمد عوض التزويري، أغادير عرفات جويحان (بتصرف)، مرجع سبق ذكره، ص 138 - 139.

المبحث الثاني: إصلاح التعليم العالي في الجزائر في ظل نظام LMD

يتم التطرق في هذا المبحث إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: دواعي إصلاح التعليم العالي في الجزائر

قامت الاختلالات التي شابت منظومة التعليم العالي في الجزائر إلى ضرورة إخراج الجامعة من الأزمة التي تمر بها، وذلك بتوفير الإمكانيات البيداغوجية، العلمية، البشرية، المادية، والميكانيكية التي تسمح لها بالاستجابة لتطلعات المجتمع، وفي الوقت نفسه توافقها تدريجيا مع النظام العالمي للتعليم العالي. وعليه كان لزاما أن يمر تصحيح الاختلالات عبر إعداد إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي على كل المستويات، ونجد أنه من بين أهم التحديات الملقة على عاتق الجامعة الجزائرية للتوافق والمواءمة مع منظومة التعليم العالي العالمية ما يلي:¹

- ضمان تكوين نوعي يتكفل بتلبية الطلب الاجتماعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي؛
- تحقيق تأثير متبادل فعلي مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وذلك عن طريق تطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والعالم الذي يحيط بها؛
- تناغم مخرجات التعليم العالي وسوق الشغل والمهن؛
- إمكانية الانفتاح أكثر على التطورات العالمية وبالتحديد في مجال العلوم والتكنولوجيات المتقدمة؛
- سلاسة وتشجيع تنويع التعاون الدولي وفق السبق والأشكال المتاحة، وذلك من خلال تطابق التكوين العالي مع مستوى الجامعة الجزائرية ومنظومات التعليم العالي؛
- ترسيخ أسس الإدارة التشاركية.

فالتفكير في إصلاح التعليم العالي في الجزائر لم يكن وليد الصدفة، وإنما هو حتمية فرضتها جملة من الظروف المحلية والخارجية يمكن حصر أهمها فيما يلي:²

■ **بالنسبة للظروف الخارجية:** إن التحولات العميقة والمتسارعة التي صاحبت موجة العولمة التي اجتاحت المعمورة، وفرضت قواعد لعب جديدة ترمي لخلق مجتمعات جديدة ومتجددة قوامها العنصر البشري ورأس المال

¹ - الوافي الطيب، تطبيق النظام التعليمي الجديد LMD 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، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، 2 - 3 سبتمبر 2012، ص 120.

² - سعدو عادل، هارون أسماء، التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية: دراسة تحليلية لواقع نظام LMD في الجزائر، أعمال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010، ص 138 - 139.

الفكري، وهذا ما يعرف بمجتمعات المعرفة التي أصبحت شغلها الشاغل هو الاستثمار في هذا اللون الجديد من المشاريع (الاستثمار في رأس المال الفكري والبشري)، قصد التأقلم مع متغيرات الساحة الاقتصادية العالمية الراهنة.

■ بالنسبة للظروف الداخلية: جاء هذا الإصلاح لمعالجة مختلف الاختلالات التي يعاني منها النظام الجامعي على أصعدة مختلفة يمكن حصر أهمها في الآتي:

- غياب التطابق بين مضامين التعليم العالي ومتطلبات المجتمع وأسواق التشغيل والاقتصاد، ناهيك عن ضعف دورها في تكوين الفرد الجزائري، ونشر قيم الثقافة والإبداع الفني والبحث العلمي بأشكاله المختلفة؛
- عزلة الجامعة عن محيطها، وهذا ما يعكسه بشكل أساسي تفشي ظاهرة البطالة في صفوف خريجي الجامعة؛
- نقص أو غياب المرونة في نظام التكوين الكلاسيكي ذو التوجه المركزي غير القابل للنقاش أو التغيير؛
- عدم وضوح القانون الخاص والإمكانيات وفرص التشغيل والتي لم يعبر عنها بوضوح من طرف المتعاملين الاقتصاديين؛

- إصدار شهادات جامعية غير معترف بها على الساحة الوطنية (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية مثلا) وعلى الساحة الدولية؛

- غياب الاهتمام بالتكوين النوعي للمورد البشري وهذا ما ألقى بظلاله سلبي على نوعية مخرجات الجامعة.
كل هذه الأسباب وأخرى، أدت إلى إعادة النظر في ضرورة إدخال تعديلات طارئة وجذرية في أهم مشروع استثماري من المستوى العالي وهو مشروع التكوين الجامعي وطرق ترقية مخرجاته لتتلاءم مع مستجدات الساحة المحلية الوطنية والدولية، وهذا ما أدى إلى تبني الحكومة الجزائرية لنظام تكوين جديد هو نظام LMD.¹

كما أن إصلاح التعليم العالي من خلال تطبيق نظام LMD والتخلي عن النظام التعليمي الكلاسيكي كان نتيجة الاختلالات التي كان يعاني منها النظام الكلاسيكي، وتمثل هذه الاختلالات على وجه الخصوص فيما يلي:²

■ في مجال استقبال وتوجيه وتدرج الطلبة: حيث يمكن تسجيل ما يلي:

¹ - سعدو عادل، هارون أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² - عدمان مريزق، كريم قاسم، التدريب الموجه بالأداء للمواءمة بين سياسات التعليم ومتطلبات سوق العمل، أعمال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الخلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010، ص 24 - 23.

- استناد الالتحاق بالجامعة إلى نظام توجيهي مركز، فرغم المساواة التي حققها هذا النظام إلا أنه يبقى نظاما غير مرن، ويتضمن قدرا من الإحباط لكونه يقود إلى مسالك تكوين نفقية؛
- مردود ضعيف من جراء التسرب المعتبر، والمدة الطويلة التي يقضيها الطلبة بالجامعة وهي الوضعية التي تزداد تفاقما بفعل اعتماد نمط تدرج وانتقال سنوي، واللجوء إلى إعادة توجيه عن طريق الإخفاق؛
- أحجام ساعية ضاغطة تلزم الطالب بأوقات حضورية مبالغ فيها في قاعات المحاضرات والأعمال الموجهة، على حساب الوقت الواجب تخصيصه لتكوينه الذاتي والتحضير لاستقلالته المعرفية؛
- تخصص مبكر، يوجه بمقتضاه الطلبة توجيهها مبكرا وعادة ما يكون ابتداء من السنة الأولى جامعي؛
- نظام تقييم ثقيل ومثبط من خلال تعدد الامتحانات.

■ في مجال هيكلية وتسيير التعليم: يمكن تسجيل ما يلي:

- طور قصير المدى يتميز بجاذبية قليلة وغير قادرة للاستجابة بفعالية للأهداف التي سطرت له بسبب الغموض الذي يميز النصوص المنظمة لهذا التكوين والمكانة الممنوحة له، فضلا عن انحسار فرص التشغيل لهذا التكوين في غياب تعبير واضح عن الاحتياجات من قبل القطاعات المستعملة؛
- غياب شبه تام للمعايير نتج عنه انغلاق الفروع، الشيء الذي لا يمكن للطلاب من الحفاظ على المعارف المكتسبة والاستفادة منها في مسلك آخر في حالة التحويل بل بقاءه مغلقا في فرع نفقي؛
- تسيير ضاغط وتنقصه الرشادة للنشاط البيداغوجي وعلى حساب الوقت المخصص للتعليم؛

■ في مجال الموازنة بين التكوين وسوق الشغل: سجل ما يلي:

- برامج تكوين أقل ملاءمة لمتطلبات التأهيلات الحديثة؛
- اندماج ضعيف للجامعة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

■ في مجال التأطير:

- مردودية ضعيفة للتكوين فيما بعد التدرج ازدادت تفاقما في غياب التناغم بين البحث والتكوين في أغلب الأحيان، مما أثر على تطوير هيئة التدريس كما ونوعا.
- استمرار ظاهرة مغادرة الأساتذة الباحثين للجامعة نحو أفاق أخرى أكثر جذبا، لا سيما في غياب قانون أساسي خاص محفز وجاذب.

ومن أجل معالجة الاختلالات التي كانت تشوب النظام الكلاسيكي كان لزاما على الجزائر إيجاد نظام تعليمي يغطي النقائص التي كانت تشوب النظام الكلاسيكي، ورغم أن هذا النظام لم يرق إلى المستوى المطلوب بسبب ما يواجهه من عقبات إلا أن الجامعة الجزائرية مازالت تعول عليه في تحقيق الكفاءة العلمية والمهنية.¹

كما أن هذه الإصلاحات المنتهجة ستمكن الجامعة الجزائرية من المنافسة على المستوى البيداغوجي دوليا، وهذا ما أكد عليه السيد وزير التعليم العالي من خلال كلمته التي ألقاها بمناسبة فعاليات الندوة الوطنية لتقييم نظام LMD.

المطلب الثاني: ماهية نظام LMD

لقد تبين أن النظام الكلاسيكي والمعتمد في الجامعة الجزائرية، أصبح غير موافق للتغيرات الحالية والمستقبلية، خاصة في ظل عولمة المعلومات، نظرا لاحتوائه على مجموعة كبيرة من الاختلالات المترابطة عبر السنوات الماضية، مما شكل عدة أزمات وهذا راجع لعدم استجابته للتطور السريع في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد والإعلام والاتصال، مما أدى لاحقا إلى عجز في تلبية احتياجات المحيطين الاقتصادي والاجتماعي، وسعيا لتطوير الجامعة ومواكبتها لمستجدات العولمة، تحاول الجزائر الاستفادة من التجارب الناجحة، التي أثبتت نجاعة اعتماد إصلاحات عميقة في منظومة التعليم والتكوين الهادفة إلى ضمان الجودة الشاملة، وتطوير الاهتمام بالبحث العلمي، ومن هذا المنظور جاء إصلاح النظام الجامعي الجديد المدرج من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المبني أساسا على نظام LMD.²

هذا النظام الذي تسعى من خلاله الجامعة الجزائرية إلى ضمان تكوين ذو جودة وتلبية متطلبات المجتمع في شقيها التكويني و التمهيني، وتحقيق الانسجام الكامل مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وهذا كله بتنمية كل التبادلات الممكنة بين الجامعة والعالم المحيط بها، بالإضافة إلى تطوير ميكانيزمات التأهيل المستمر الذي يتماشى مع تطور المهن، كما يدعم المهنة الثقافية للجامعة بنشر القيم العالية للعقل البشري والمتمثل خاصة في نشر قيم التسامح واحترام الغير، ويدعوا أيضا للانفتاح على تطور العالم في المجالات العلمية والاجتماعية والتكنولوجية.³

¹ - حفيظة بجاوي، تطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية: قسم اللغة والأدب العربي بجامعة البويرة أمودجا، أعمال اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والآفاق، مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، جامعة تيزي وزو، يوم 22 أبريل 2013، ص 94.

² - المرجع نفسه، ص 87 - 88.

³ - مونس بخررة، نظام ل م د وإمكانياته المعرفية: ميدان العلوم الاجتماعية نموذجاً، الملتقى الوطني حول آفاق الدراسات العليا و البحث العلمي في الجامعة الجزائرية، جامعة الجزائر 1، 23 - 26 أبريل 2012، ص 54.

أولاً: مفهوم نظام LMD: نظام LMD في شكله العام هو وسيلة تعليمية جديدة في الجامعة الجزائرية مستورد من أوروبا خضع لنظام اقتصاد السوق ولنظام العولمة، وبحكم أن الجزائر واحدة من الدول التي تبنت أو تبنتها العولمة وجدت نفسها بشكل أو بآخر خاضعة لهذا النظام، بعدما أخضعت المنظومة التربوية لمجموعة إصلاحات، فكان LMD في الجزائر حتمية خاضعة لعاملين أولهما عامل داخلي، هذان العاملان جعلتا الجامعة الجزائرية وأصحاب القرار أمام أمرين أحدهما مر. أولهما: إتباع النظام بما فيه من محاسن ومساوئ دون النظر في المعطيات الواقعية، والقيام بإسقاط إشعاعي لهذا النظام مثلما أستورد. ثانيهما: الامتناع عن تطبيقه وهذا سيجعل الجزائر لا الجامعة أمام مطبات لا يحمد عقباها منها ما هو تابع لنظام العالم ومنها ما هو خاضع للإصلاحات التربوية، فكانت الحتمية الأولى هي المتقبلة.¹

فنظام LMD هو نظام للتعليم العالي يتضمن ثلاث مستويات: ليسانس وهو المرحلة الأولى لهذا النظام يمتد على ثلاث سنوات بعد الحصول على البكالوريا، ماستر وهو المرحلة الثانية من هذا النظام بإضافة سنتين من التكوين لتصل مدة التكوين إلى خمس سنوات، دكتوراه بعد ثلاث سنوات من الماستر أي بعد ثماني سنوات من التكوين الجامعي.²

كما أن نظام LMD نظام دراسة مدعو إلى 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 والخدمات.³

ثانياً: مساعي تطبيق نظام LMD

بدأت الجزائر في تطبيق نظام ل م د منذ سبتمبر 2004م، واختيرت آنذاك 11 مؤسسة جامعية تجريبية في تطبيق النظام التعليمي الجديد، ليعمم بعد ذلك في أغلب الجامعات الجزائرية، ويهدف هذا النظام التكويني العالي الجديد لتحقيق ما يلي:⁴

¹ - علي صالح، نظام ل م د في الجامعة الجزائرية بين الواقع والقوانين: ميدان العلوم الإنسانية ، أعمال اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي و التعليم العام: الراهن والآفاق، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، جامعة البويرة، يوم 22 أبريل 2013، ص 12.

² - احمد بن عيشاوي: التعليم العالي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، أعمال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010، ص 260.

³ - حفيظة يميوي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁴ - الوافي الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 120 - 121.

- تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والدولية؛
- إشراك الجامعة الجزائرية في التنمية المستدامة للبلاد؛
- المواءمة بين متطلبات التعليم العالي والمتطلبات الضرورية لضمان تكوين نوعي؛
- ربط الجامعة الجزائرية بالفضاء العالمي، والتفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة المتعلقة منها بالعلوم والتكنولوجيا؛
- تشجيع التعاون والتبادل الدوليين؛
- تحقيق الكفاءة العلمية والمهنية، وذلك من خلال مجموع المكتسبات التي يفترض أن يحققها هذا النظام، والمتمثلة فيما يلي:¹
- 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؛
- القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة للطلبة وتنظيم أحسن للدراسات وتقليص الحجم الساعي الأسبوعي، ومن جهة أخرى يسمح هذا النظام نظرا لمرونته ووظيفته بالانتقال من منطق المسارات الحتمية إلى منطق 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 تحيين البرامج وتحسين المدردود العلمي والمهني، ومنح التعليم العالي نوعا من المرونة اللازمة، وقدرة أكبر على التكيف؛
- توفير حركية أكبر للطلاب، خاصة وأن المبدأ يتمثل في جعل الطالب يصل إلى أعلى مستوى تسمح له به مهاراته وقدراته الذاتية، وذلك من خلال تنوع مدروس للمسارات التعليمية، كما أن هذا بدوره يسمح كذلك للطلاب في جميع مستويات الدراسة بالاندماج في سوق العمل؛
- تميمين العمل الشخصي للطلبة، وتقوية نظام 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 تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال التعليم العالي؛

¹ - حفيظة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 94 - 95.

- إن هذا النظام يسمح باحتساب الخبرات المهنية، وكذا تجاوز الصعوبات الناجمة عن تعريف المسارات المتوجهة بالشهادة وضبطها.

فالجامعة الجزائرية تسعى من خلال تطبيقها لهذا النظام إلى ضمان تكوين نوعي يمكن من خلاله الحصول على مخرجات تساهم في التنمية المستدامة، وجعل قطاع التعليم العالي أكثر ديناميكية ومتفتحا على العالم الخارجي لتكون الجامعة الجزائرية جامعة حيوية وعصرية.

المطلب الثالث: المراحل التاريخية لتطور نظام ل م د

شهد ميلاد نظام ل م د تحولات عديدة عند ظهوره في كثير من دول العالم خاصة منها الدول الغربية تراوحت بين النجاح والإخفاق، بسبب اختلاف الرأي حول طبيعة برامجها واستراتيجياته المعرفية مما دفع بالخبراء والمؤسسات إلى التفكير المستمر في كيفية بناءه حتى يواكب تطلعات الرهانات المعاصرة، وينسجم مع القيم السائدة. ولم يكن هذا العمل سهلا بل تطلب سنوات عديدة ولقاءات تجريبية كثيرة عرفت ببرنامج نظام ل م د، تكلفت هذه الجهود في النهاية بميلاد هذا النظام الذي بدأ يعرف انتشارا متزايدا عبر أنحاء العالم، وفيما يلي أهم المخطات التاريخية التي مر بها نظام ل م د.¹

1- برنامج إيراسموس ماندوس: ERASMUS MUNOUS

ظهر هذا البرنامج في عام 1987م، وقد كانت مهمته تفضيل الحوار بين الثقافات وتقارب الحضارات. إذ يسمح هذا البرنامج لثلاث جامعات أوروبية بالاتحاد من أجل تحضير شهادة ماستر مشتركة يتم اقتراحها على طلبة جامعة رابعة غير أوروبية. وشهادة الماستر الممنوحة في الأخير يفتح المجال للاعتراف بها في البلدان الأعضاء، فبالإضافة إلى تمويلاته شهادة الماستر ذات نوعية دولية جيدة، بغية جذب طلاب المعمورة نحو مؤسسات التعليم الأوروبية، تعطى بمقتضى هذا البرنامج منح دراسية لأحسن طلبة بلدان العالم الثالث المختارة وكذا الطلبة الأوروبيين الراغبين في الدراسة خارج أوروبا. وتستوجب هذه الشهادات تعلم لغتين أوروبيتين على الأقل من لغات دول الأعضاء، أين تتواجد الجامعات المشتركة في البرنامج، وعليه يكمن هدف هذا البرنامج في العمل إلى الوصول إلى ديناميكية في التعليم العالي بأوروبا.

¹ - مونيس بخضرة، مرجع سبق ذكره، ص 34 - 42.

2- برنامج بولون:

تم الإعلان عن هذا البرنامج يوم 25 ماي 1998م، بمناسبة الذكرى الثمانمئة لإنشاء جامعة السربون من طرف أربع دول أوروبية هي: فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، والمملكة المتحدة، التي اتفقت على توصية مفادها أن الاعتراف الدولي لمنظومة التعليم العالي لأوروبا وإمكانية جذب طلبة دول أخرى نحو هذه القارة مرتبطة مباشرة بوضوح ومقروئية الشهادة المحضرة داخليا وخارجيا.

هذا النمط يعرض طورين رئيسيين يتمثلان فيما قبل اليسانس وما بعدها، لتسهيل عملية المقارنة والمعادلة على المستوى الدولي، ونلاحظ هنا أن تبني هذه الصيغة في أطوار التعليم العالي بأوروبا مطابق للنظام المعمول به في الدول الأنجلو ساكسونية، والهدف من تبني الجامعات الأوروبية لهذه البرمجة التكوينية يتمثل في معالجة ظاهرة النقص الكبير في عدد الطلبة لهذه الدول، وبالتالي جذب طلبة وخاصة النجباء منهم من قارات أخرى إلى أوروبا خاصة طلبة المغرب العربي والشرق الأوسط.

فكان لأوروبا السبق في اقتراح أنظمة جديدة تخص التأطير والتكوين والتعليم العالي، ومن ثم التعجيل بالاندماج في فضاء واسع يسمح بحركية الطلبة والأساتذة والباحثين، وتبادل الخبرات، وكذلك جعل هذا الفضاء أكثر جاذبية على الصعيد العالمي.

وفي سنة 1998م تم اجتماع وزراء التربية لكل من فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، والمملكة المتحدة، بجامعة السربون حول فكرة خلق محيط لتقاطع الأنظمة الأوروبية للتعليم العالي التي حثت عليها سابقا مختلف تقارير الخبراء خاصة منها تقرير DERING سنة 1997م في كل من المملكة المتحدة، وتقرير ATALI بفرنسا سنة 1998م، والهدف من كل هذا هو الوصول إلى توحيد أنظمة التعليم العالي في نظام أكثر شفافية مبني على ثلاث أطوار رئيسية هي: اليسانس وماستر ودكتوراه.

وفي ندوة السربون في ماي 1998م تمت المصادقة عليه من طرف وزارة التعليم العالي لكل من فرنسا وألمانيا وإيطاليا وبريطانيا. البيان ناد بحركة جماعية وموحدة من أجل الوصول لحركية الجامعيين ومعادلة الشهادات بتطبيق نظام الطورين: طور اليسانس وطور بعد اليسانس الذي يبدأ بالماستر وينتهي بالدكتوراه. وقد أخذ الموقعين على البيان على عاتقهم عملية تطوير بنية نظام التعليم العالي من أجل تسهيل الاعتراف المتبادل بالشهادات مع احترام الخصوصيات الوطنية لكل دولة وتتضمن الأهداف الرئيسية ما يلي:

- ✓ الحركية: تسهيل إمكانية الحركية البشرية في الفضاء الأوروبي، وإدماج المتكويين في سوق العمل؛
- ✓ السيولة: إدخال سيولة في فروع التعليم العالي، لتشجيع الشراكة فيما بين الجامعات؛

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

- ✓ الليونة: تسهيل عملية العودة لمواصلة الدراسة والاعتراف بفترات الدراسة بإدخال ليونة أكثر في التسيير؛
- ✓ المقروئية: رفع مستوى المقروئية وإيصالها للمستوى العالمي.

وقد انعقدت ندوة أخرى تعرف بندوة بلون BOLONE في 19 جوان 1999م، شارك في هذه الندوة دول أخرى بالإضافة إلى اللجنة الأوروبية والاتحادات الجامعية، من أجل تبني بيان مشترك يحتوي على ستة مبادئ وهي:

- نظام للرتب الأكاديمية سهل القراءة والمقارنة وإنشاء ملحق للشهادة؛

- نظام مجزأ إلى طورين:

■ الطور الأول: ما قبل التدرج خاص باحتياجات سوق العمل ومدته ثلاث سنوات؛

■ الطور الثاني: هو طور التخصص متمم للطور الأول.

- نظام تجميع وتحويل الأرصدة مستنبط من نظام ECTS (نظام تحويل الأرصدة الأوروبية)، والذي تم استعماله في

إطار برنامج ERASMUS؛

- الحركة البشرية (الطلبة، الأساتذة والباحثين)؛

- ميكانزم التقييم الدائم الذي يضمن نوعية التكوين المتاح؛

- البعد الأوروبي للتعليم العالي.

ثم تلتها ندوة براغ سنة 2001م، التي انعقدت في مدينة براغ في 19 ماي 2001م، أسابيع قليلة بعد إقرار من ثلاثمائة مؤسسة أوروبية للتعليم العالي لتصريح مشترك يدعو لضرورة ملائمة الشهادات. هذا التصريح يعرف بتصريح

سلا منك SALAMANAQUE والذي أقر على ما يلي:

✓ تنمية الحركة وتعزيز برنامج التبادل؛

✓ تنظيم التنوع؛

✓ إعادة النظر في تنظيم أطوار التعليم العالي بإنشاء طورين فيه؛

✓ تعميم نظام الأرصدة ECTS؛

✓ تقوية الجاذبية الأوروبية في ميدان التعليم العالي.

3- برنامج برلين:

جاءت ندوة برلين سنة 2003م، قرر فيها المشاركون تعجيل الاقتراح وتحديد الأهداف على المدى القصير، وعليه ابتداء من سنة 2005م يطلب من جميع البلدان الممضية على المشروع القيام بما يلي:

- تبني نظام بطورين؛

- المبادرة في وضع نظام ضمان النوعية .

وفي هذه الندوة قرر المشاركون عقد جلسة عمل في مدينة برغن في ماي 2005م لتقوم نصف مسلك الإصلاح وتحديد الأهداف المنشودة حتى سنة 2010م.

ومن بين الأولويات المحددة في هذه الندوة هو التركيز على أهمية التعليم العالي من أجل تعميق أكثر للبحث. هذا الأخير يعد حجر الأساس للتعليم العالي، لأنه يعمل على التطور الاقتصادي والثقافي للمجتمعات، ويعمل أيضا على الوصول للمتانة الاجتماعية المرجوة.

إن ظهور نظام ل م د كبرنامج تعليمي وتكويني يظهر أنه مر بعدة مراحل، كل مرحلة تكمل المرحلة السابقة. كل هذا من أجل إتمام بناء هذا النظام الجديد الذي يراعي كل خصائص العولمة والشمولية والسرعة التي بات يتميز بها عصرنا الحالي، التي تلخصت في عمومها في تفضيلها للغة الحوار والتناسق على إجبارية فرض التطبيق.

وبعد دخول هذا النظام حيز التنفيذ في أوروبا شرعت بعض البلدان العربية في اعتماده مثل تونس والمغرب، أما في الجزائر وعلى ضوء توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية والتوجيهات المتضمنة في مخطط تطبيق إصلاح النظام التربوي الذي تم المصادقة عليه في مجلس الوزراء يوم 20 أفريل 2002م سطرته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كهدف استراتيجي لمرحلة 2003/2004م، وإعداد وضع أرضية لإصلاح شامل وعميق للتعليم العالي، وتمثل المرحلة الأولى في وضع هيكل جديد للتعليم مصحوب بتحسين وتحيين مستوى البرامج البيداغوجية وكذا إعادة تنظيم التسيير البيداغوجي.

وفي ديسمبر 2003م تقدمت عدة مؤسسات للتعليم العالي باقتراحات لفتح التكوين في مجال ل م د، وبعد دراسة الملفات سمح لعشر مؤسسات نموذجية بالبدء في تطبيق ل م د ابتداء من سبتمبر 2004م. الشهادة الأولى أي ليسانس حددت بالمرسوم رقم 371 - 04 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004م المتضمن إنشاء شهادة ليسانس خلال السنة الجامعية 2004/2005م، وابتداء من سبتمبر 2005م منحت لجنة التأهيل تسعة عشر اعتمادا جديدا والذي

يسمح لتسعة وعشرون مؤسسة بتطبيق نظام ل م د، ويحتوي هذا التكوين المقدم على عدد من التخصصات كلها موافقة للتصريحات الرسمية والعالمية فيما يخص نظام ل م د.¹

المطلب الرابع: الهيكلة الجديدة للتعليم العالي في ظل نظام ل م د

يتمثل إصلاح التعليم العالي على الصعيد البيداغوجي في إرساء تنظيم تعليمي من أهدافه تمكين الطالب من:²

- اكتساب المعارف وتعميقها وتنويعها في مجالات أساسية تتوافق مع المحيط الاجتماعي المهني. مع توسيع فرص التكوين من خلال إدماج وحدات تعليمية استكشافية وأخرى للثقافة العامة باعتبارها العناصر المكونة لمقاربة متداخلة التخصصات تتيح بصفتها تلك معابر في مختلف المراحل المشكلة للمسالك التكوينية؛
 - اكتساب مناهج عمل تنمي الحس النقدي وملكات التحليل والتركيب والقدرة على التكيف؛
 - أن يكون الفاعل الأساسي في مسار تكوينه من خلال بيداغوجية نشطة مدعومة بفريق بيداغوجي طوال مساره الدراسي؛
 - الاستفادة من توجيه ناجع وملائم يوفق بين رغباته واستعداداته قصد تحضيره الجيد إما للحياة العملية عبر تعظيم فرص اندماجه المهني أو لمتابعة الدراسة الجامعية؛
- إن تحقيق هذه الأهداف يتجلى من خلال وضع هيكلة جديدة من ثلاثة أطوار تعليمية هي: الليسانس، الماجستير، والدكتوراه.

يتمثل الطور الأول في الليسانس مدته ثلاث سنوات ويتضمن مرحلتين: تكوين قاعدي متعدد التخصصات وتكوين متخصص، يسعى هذا الطور إلى تحقيق غايتين: غاية ذات طابع مهني تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل وغاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماجستير، أما الطور الثاني فهو الماجستير مدته عامين، وهو طور مفتوح لكل طالب حاصل على ليسانس ذات طابع مهني والذي يمكنه من العودة إلى الجامعة بعد قضاء فترة في الحياة المهنية، يؤدي هذا الطور مهمتين أساسيتين: مهمة مهنية متميزة باكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد بما يسمح بالنفاذ إلى مستويات عالية من الأداء والمهارة (ماجستير مهني)، ومهمة الباحث المتميزة بالتحضير للبحث العلمي الموجه منذ البداية للقيام بنشاط بحث في الوسط الاقتصادي أو في الوسط الجامعي (ماجستير

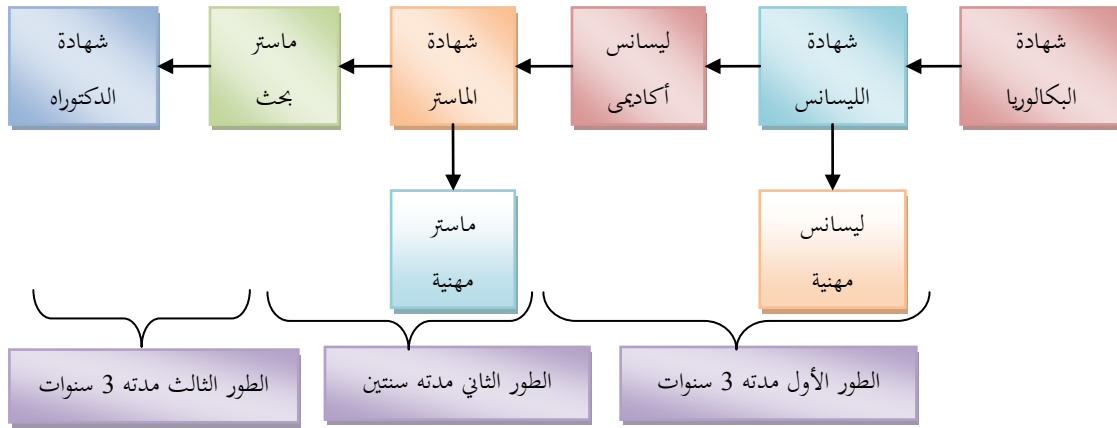
¹ - فنيحة كركوش، اتجاهات الأساتذة نحو تطبيق ل م د دراسة ميدانية بجامعة البليدة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد الثامن، جوان 2012، ص 122.

² - سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عناية وسكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، معهد علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 252 - 253.

بحث)، أما الطور الأخير فهو الدكتوراه مدته ثلاث سنوات يرمي إلى تعميق المعارف في تخصص محدد، وتحسين المستوى عن طريق البحث ومن أجل البحث.¹

وفيما يلي شكل يوضح الهيكل الجديدة للتعليم العالي في ظل نظام ل م د.

شكل رقم(23): الهيكل الجديدة للتعليم العالي في ظل نظام ل م د



المصدر: علي عبد الله، لخضر مداح، مرجع سبق ذكره، ص 100.

بصفة عامة يتضمن التكوين لأجل الحصول على شهادة الليسانس ثلاث مراحل هي:²

- ❖ **المرحلة الأولى:** (السداسي الأول والثاني) تعليم مشترك بين كل التخصصات تهدف إلى التكيف و الاندماج في الحياة الجامعية و اكتشاف مختلف عروض التكوين.
- ❖ **المرحلة الثانية:** (السداسي الثالث والرابع) تعليم مشترك (80 % و خاص 20% حسب التخصص) تهدف هذه المرحلة إلى تعميق المعارف الأساسية المتعلقة بالتخصص المختار.
- ❖ **المرحلة الثالثة:** (السداسي الخامس والسادس) تعليم خاص (80 % و مشترك 20% حسب التخصص) تهدف هذه المرحلة إلى التخصص في المسلك و الفرع المختار. أما التكوين لأجل الحصول على شهادة الماستر يتضمن مرحلتين:
- **السداسي الأول والثاني:** تعليم مشترك بين عدة فروع أو تخصصات من نفس ميدان التكوين و تعميق المعارف والتوجيه التدريجي.
- **السداسي الثالث والرابع:** يتضمن تخصص التكوين و تلقين أسس البحث و تحرير المذكرة.

¹ - براهيم صباح، عوني مصطفى، الجامعات العربية بين الواقع وتحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد التاسع، الجزء الأول، ديسمبر 2012، ص 258.

² - الدليل العلمي لتطبيق و متابعة ل م د، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، جوان 2011، ص 16

- إن الهيكلية الجديدة توفر لكل متعلم وفي كل مرحلة من مراحل الحياة، ومهما كان المستوى الذي تم بلوغه والدافع المعبر عنها فرصة الإقبال على تكوين جديد أو تحسين تكوين سابق سواء خلال ممارسة مهنة أو بعد تجربة مهنية. كما أن هذه الهيكلية تقدم رؤية جديدة للتكوين الجامعي تركز على ما يلي:¹
- وضع مخطط لتطوير الجامعة يأخذ في الحسبان مجمل الانشغالات سواء منها الاقتصادية والعلمية أو الاجتماعية والثقافية وهذا على الأصدقاء المحلية والجهوية والوطنية؛
 - عروض تكوين متنوعة ومعدة بالتشاور مع القطاع الاقتصادي؛
 - بيداغوجية نشطة حيث يكون الطالب الفاعل الأساسي في رسم مسار تكوينه من خلال مشاركته في بناء مشروعه المستقبلي، وضمان مرافقة من خلال فرقة بيداغوجية مقدمة للنصح والسند طوال مساره التكويني؛
 - تقييم دائم ومستمر للتعليم وللمؤسسات التعليمية، وتتبع كل هذه الجهود من أجل بعث جامعة جديدة حية وعصرية.

إن الهيكلية الجديدة لنظام التعليم العالي في الجزائر ستسمح بتحسين برامج الجامعة الجزائرية لتندمج في محيطها الاجتماعي والاقتصادي، كما ستسمح بتحسين مردودها الداخلي والخارجي، وتمتد تنظيم التعليم العالي بالمرونة اللازمة وقدر أكبر على التكيف، كما أن الهيكلية الجديدة توفر حرية أكبر للطلاب، طالما أن المبدأ يتمثل في جعل الطالب يصل إلى أعلى مستوى تتيحه له مهاراته وقدراته الذاتية، وذلك من خلال تنويع مدرّوس للمسارات التعليمية.²

المطلب الخامس: العقبات التي تواجه نظام ل م د

قامت الجزائر بإجراء مجموعة من الإصلاحات مست مختلف الأطوار التعليمية على رأسها التعليم العالي من خلال تبنيها لنظام ل م د في مختلف التخصصات الجامعية، هذا النظام الذي يعتبر غامض الملامح بالنسبة للطلبة والأساتذة والذي هو في الأصل تجربة أوروبية تتوافق مع البيئة التعليمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية الأوروبية. هذه التجربة التي يتنبأ لها الكثير من الخبراء الجزائريين بالفشل نظرا لعدم توافقها مع البيئة الجزائرية.³

فهذه التجربة تواجهها العديد من التحديات والعقبات من أهمها ما يلي:⁴

¹ - سمية الزاحي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

² - إيدر عائشة، سياسات إصلاح التعليم العالي وسوق الشغل في الجزائر: واقع وتحديات، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 13، جوان 2015، ص 117 - 118.

³ - عدمان مريزق، كريم قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ - عبد القادر تواتي، مرجع سبق ذكره، ص 64 - 73.

- تعميم تطبيق النظام الجديد قبل التحضير الكافي له إعلاميا: فكل تغيير جذري أو إصلاح إذا أريد له النجاح يجب على أصحابه المرور بمرحلة انتقالية تمهيدية يتم فيها تهيئة الشروط النفسية والبشرية والمادية التي تسهل التأقلم مع البيئة الجديدة، فتطبيق نظام ل م د في بيئته الأصلية الأوروبية لم يتم دفعة واحدة بل كان عبر مراحل متعددة؛
- تعميم تطبيق النظام الجديد قبل التحضير له ماديا: حيث أن طبيعة نظام ل م د يتطلب هياكل وتجهيزات وتمويلا يفوق ما كان مطلوباً من النظام القديم بأضعاف، حيث أن أهدافه العلمية تتطلب تقليص عدد الطلبة داخل الأفواج والمجموعات، التركيز على البحوث والأعمال التطبيقية؛ وذلك يتطلب مزيداً من الهياكل والتجهيزات والأموال؛
- تعميم تطبيق النظام الجديد قبل التحضير له بشريا: فمن بين التحديات التي تواجه إصلاح التعليم العالي زيادة عدد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، والتي لا تتوافق مع استعدادات الجامعة وإمكاناتها سواء تعلق الأمر بالإيواء والنقل والخدمات الجامعية أم على المستوى البيداغوجيا و التأطير، حيث يقدر عدد الطلبة في المحاضرات بثلاث مائة طالب للمجموعة، والتطبيقات بأربعين طالب في الفوج، هذا الأمر الذي يؤثر على مردودية الأستاذ الذي أصبح يقدم محاضراته بشكل روتيني عوض الإبداع، بالإضافة إلى ذلك نجد مشكل التأطير نتيجة تزايد عدد الطلبة وهجرة الكفاءات، وفي هذا الصدد تشير الإحصائيات إلى أن عدد الأساتذة المؤطرين للطلبة للموسم الجامعي 2016 / 2015 م يقدر بـ 54335 أستاذ دائم أغلبهم أساتذة مساعدين، كما أن نسبة كبيرة من أساتذة التعليم العالي على أبواب التقاعد. وما يزيد من حدة هذه الأزمة هجرة الأدمغة والكفاءات من أساتذة وطلبة إلى الخارج.
- هذه بعض التحديات والمتعلقة بمتطلبات وضع النظام الجديد حيز التطبيق، وبالإضافة إلى هذه التحديات هناك تحديات أخرى نذكر منها ما يلي:¹
- انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي، وغياب البحوث والخرجات العلمية ذات المستوى العالي، والترقيات الميدانية، التي تؤهل الطالب لتقلد المناصب الموافقة فعلا للشهادة التي يحصل عليها؛
- قلة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر قلة من فرص إيجاد مناصب عمل بالنسبة لخريجي هذا النظام، خاصة أن غالبية الشهادات التي يحملها المتخرجون لا تعكس فعلا مستواهم العلمي والمهني؛
- قلة الإعلام في الأوساط الطلابية، جعل الطلبة المسجلين في نظام ل م د لا يعرفون شيئا عنه وعن مستقبلهم التعليمي، مما دفع بهم إلى النفور والعزوف عنه،

¹ - حفيظة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 91 .

- انعدام الاهتمام والجدية لدى الطلبة، جعلهم يسيئون استخدام خدمات الإعلام الآلي والانترنت، فاعتمدوا على النسخ المباشر للمعلومات دون فهمها وتحليلها،
- انعدام القوانين الخاصة بهذا النظام خلق نوعا من الضبابية لدى مؤسسة التوظيف العمومي نجم عنها عدة مشاكل في قبول الشهادات الخاصة به، مقارنة بشهادات النظام القديم.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى عرض أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وكذلك التطرق إلى صدق وثبات أدواتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأداتها

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأداتها

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر والمقدر عددهم بـ 54335، أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من خمس جامعات وطنية وهي جامعة باتنة1، جامعة مسيلة، جامعة أم البواقي، جامعة جيجل، جامعة سطيف1، بالتناسب مع حجم المجتمع الإحصائي، وقد تم حساب حجم العينة وفق العلاقة التالية: $n = \left(\frac{z}{2m}\right)^2 \cdot \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05}\right)^2 = 384$ ، حيث z تمثل القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بينما m تمثل الخطأ المأمسى 0.05، وبعدها تم تصحيح حجم العينة وفق العلاقة التالية: $n = \frac{nN}{N+n-1} = \frac{384 \times 54335}{54335+384-1} = 381$ ، حيث N يمثل حجم مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 460 استبانة بطريقة عشوائية على أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات، وقد تم استرجاع 385 استبانة صالحة للتحليل.

ثانيا: أداة الدراسة: تم إعداد استبيان لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ومدى انعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام، حيث يتعلق القسم الأول بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني فيتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا القسم من خمسة مبادئ أساسية وهي: التزام الإدارة العليا، التركيز على الحقائق، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، المشاركة الكاملة. ويحتوي هذا القسم على 26 عبارة.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم أبعاد الثقافة التنظيمية، ويتكون هذا القسم من أربعة محاور والمتمثلة في:

المحور الأول: يتعلق بالقيم التنظيمية، ويتكون من 12 عبارة؛

المحور الثاني: يتعلق بالمعتقدات التنظيمية، ويتكون من عشر عبارات؛

المحور الثالث: الأعراف التنظيمية، ويتكون من عشر عبارات؛

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية، ويتكون من تسع عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان وفق الجدول التالي:

جدول رقم (12): مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

ثم بعد ذلك نحسب المتوسط المرجح ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا والتي تساوي $\frac{4}{5}=0.8$ ويصبح التوزيع وفق

جدول رقم (13): المتوسط المرجح

الجدول التالي:

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	1 إلى 1.80
غير موافق	1.81 إلى 2.60
محايد	2.61 إلى 3.40
موافق	3.41 إلى 4.20
موافق تماما	4.21 إلى 5

وقد تم اعتماد المقياس التالي لتقييم الدرجات، أقل من 2.49 دالة على درجة توافر منخفضة، 2.5 إلى

3.49 درجة توافر متوسطة، 3.5 فما فوق درجة توافر مرتفعة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان

على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد استخدم الباحث من خلال هذا البرنامج

الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان،

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: قصد التأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: قصد التعرف على مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة على عبارات وأبعاد ومحاور الدراسة؛
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى تشتت واختلاف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن المتوسط الحسابي؛
- معامل ارتباط سبيرمان: قصد التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- اختبار مان- وتني لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الرتبوية؛
- اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الرتبوية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان أن العبارات التي وضعت تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

1 - الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على ملاحظاتهم المقدمة، ليتم الوصول إلى الشكل النهائي للاستبيان كما هو مبين في الملحق رقم (01).

2 - الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، حيث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية للمجال نفسه.

2-1: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثاني (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة):

2-1-1 الاتساق الداخلي لعبارات التزام الإدارة العليا

يوضح الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تحرص إدارة الجامعة على تدريب أفرادها وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي	**0.917	0.000
2	توفر إدارة الجامعة نظام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار	**0.880	0.000
3	تلتزم إدارة الجامعة بالمراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة.	**0.842	0.000
4	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	**0.780	0.000
5	تقوم إدارة الجامعة بدعم البرامج الوطنية الخاصة باللجنة الوطنية لضمان جودة التعليم العالي	**0.651	0.005

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية للمجال تتراوح بين (0.651) و (0.917) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2 الاتساق الداخلي لعبارات التركيز على الحقائق

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التركيز على الحقائق والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التركيز على الحقائق والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تحرص إدارة الجامعة على حل المشاكل المتعلقة بالجودة بطرق علمية	**0.889	0.000
2	يتم تحديد خطوات العمل اللازمة بدقة للوصول إلى الجودة المطلوبة	**0.840	0.000
3	يتم تنفيذ برنامج الجودة في الجامعة باستخدام الطرق العلمية الحديثة	**0.840	0.000
4	يتم اتخاذ القرارات في الجامعة على أساس الحقائق	**0.777	0.000
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على أسس علمية وعملية	**0.651	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال التركيز على الحقائق والدرجة الكلية للمجال تتراوح بين (0.651) و (0.889) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-3 الاتساق الداخلي لعبارات التركيز على الزبون

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال جدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتم إدارة الجامعة بالتعرف على احتياجات الطلبة	**0.726	0.000
2	تسعى إدارة الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل	**0.769	0.000
3	تسعى إدارة الجامعة إلى ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع واحتياجاته	**0.759	0.000
4	تقوم إدارة الجامعة بقياس مدى رضا الطلبة عن جودة الخدمات المقدمة	**0.741	0.000
5	تحرص إدارة الجامعة بالتنسيق مع مؤسسات الدولة بتوفير العمل لخريجها	**0.867	0.000
6	تتعامل إدارة الجامعة بجدية مع الشكاوي المقدمة من طرف زبائنها	**0.677	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمجال تتراوح بين (0.677) و (0.867) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-4 الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر

يوضح الجدول رقم (17) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم مراجعة البرامج التعليمية بصورة دائمة ومستمرة	**0.834	0.000
2	تقوم الجامعة بتحديث مكتبتها وأجهزة مخبرها باستمرار بما يتماشى مع المستجدات العلمية	**0.955	0.000
3	تقوم إدارة الجامعة باستحداث تخصصات جديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع	**0.762	0.000
4	يتم تشكيل فرق عمل لمتابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل المتعلقة بالجودة باستمرار	**0.908	0.000
5	توفر إدارة الجامعة برامج التطوير المهني والتعليم المستمر لموظفيها	**0.834	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال تتراوح بين (0.762) و (0.955) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2 - 1 - 5 الاتساق الداخلي لعبارات المشاركة الكاملة

يوضح الجدول رقم (18) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المشاركة الكاملة والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المشاركة الكاملة والدرجة الكلية للمجال

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم وضع الأهداف في الجامعة بصورة جماعية	**0.806	0.000
2	يتم توسيع دائرة الحوار للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة	**0.816	0.000
3	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع المقررات الدراسية	**0.808	0.000
4	يشارك الطلبة في إيجاد ووضع الحلول للمشاكل البيداغوجية التي تمنعهم من تحقيق التميز	**0.799	0.000
5	يتم تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها في الجامعة بشكل جماعي	**0.853	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال المشاركة الكاملة والدرجة الكلية للمجال تتراوح بين (0.799) و (0.853) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2 - 2 : الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثالث (أبعاد الثقافة التنظيمية)

يتم معرفة الاتساق الداخلي لعبارات هذا القسم من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور.

2 - 2 - 1 الاتساق الداخلي لعبارات القيم التنظيمية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيم التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور القيم التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم العلاقات بين الموظفين في الجامعة على أساس التعاون فيما بينهم	**0.727	0.000
2	تهتم إدارة الجامعة بنشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين	**0.802	0.000
3	توفر إدارة الجامعة جو من الثقة بين منسوبيها	**0.786	0.000
4	يسود في الجامعة الاحترام المتبادل بين منسوبيها	**0.723	0.000
5	تحرص إدارة الجامعة على تعميق قيمة الولاء للجامعة في نفوس الموظفين.	**0.777	0.000
6	تحرص إدارة الجامعة على غرس قيم التطوير والإتقان لدى منسوبيها	**0.658	0.000
7	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات أفرادها	**0.740	0.000
8	تحرص إدارة الجامعة على تحفيز ومكافأة المبدعين	**0.679	0.000
9	تتيح إدارة الجامعة للطلبة الفرصة لطرح انشغالاتهم	**0.744	0.000
10	تحرص إدارة الجامعة على غرس قيم الحب والاعتزاز بالعمل المقدم لدى الموظفين.	**0.572	0.001
11	تحرص إدارة الجامعة على إقامة لقاءات دورية مع الموظفين لدراسة مشاكل العمل	**0.617	0.000
12	تحرص إدارة الجامعة على دعم وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد	**0.616	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال القيم التنظيمية والدرجة الكلية للمجال تتراوح بين (0.572) و (0.802) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2 - 2 - 2 الاتساق الداخلي لعبارات المعتقدات التنظيمية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور جدول رقم (20): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يدرك منسوبي الجامعة أن تحقيق التميز مسؤولية الجميع	**0.710	0.001
2	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت	**0.760	0.000
3	تحرص إدارة الجامعة على تمكين منسوبيها من طرح أفكارهم وآرائهم	**0.687	0.000
4	يهتم الموظفون في الجامعة بتبني التحسين المستمر في أداء مهامهم	**0.630	0.000
5	تتوفر قنوات مشتركة لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.760	0.000
6	يتم ربط الحوافز على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات ضرورية ومفيدة للجامعة	**0.644	0.000
7	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبادل الخبرات بين بعضهم البعض	**0.751	0.000
8	تدرك إدارة الجامعة أهمية الاستثمار في المورد البشري	**0.664	0.000
9	تحرص إدارة الجامعة على تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات	**0.730	0.000
10	هناك إدراك واضح لأهمية فرق العمل في الجامعة	**0.685	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال تتراوح بين (0.63) و (0.76) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2 - 2 - 3 الاتساق الداخلي لعبارات الأعراف التنظيمية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

جدول رقم (21): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم إدارة الجامعة بتكريم الطلبة المتفوقين في الدراسة	**0.751	0.001
2	تنظم إدارة الجامعة احتفالات تكريمية دورية للموظفين المبدعين	**0.794	0.000
3	تنظم إدارة الجامعة وبصفة دورية دورات تكوينية لأفرادها	**0.813	0.000
4	تقوم إدارة الجامعة بإعداد برامج لتوعية الطلبة وتوجيههم نحو العمل الجماعي	**0.855	0.000
5	تتم إدارة الجامعة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية	**0.840	0.000
6	يتم الإشادة بجهود المشاركين في أنشطة تطوير الجامعة في الاجتماعات واللقاءات المختلفة.	**0.576	0.001
7	تعقد إدارة الجامعة مؤتمرات وندوات علمية بإشراك المؤسسات الاقتصادية	**0.923	0.000
8	تقوم إدارة الجامعة بإبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين الجامعات المحلية والأجنبية	**0.726	0.000
9	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	**0.839	0.000
10	تساعد إدارة الجامعة الموظفين الجدد على التكيف مع البيئة الجامعية	**0.773	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجال الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية للمجال تتراوح بين (0.576) و (0.923) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2 - 2 - 4 الاتساق الداخلي لعبارات التوقعات التنظيمية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر إدارة الجامعة بيئة ملائمة للتجديد والتطوير	**0.859	0.000
2	توفر إدارة الجامعة الأمن وكافة مستلزمات الراحة في كافة مرافقها	**0.699	0.000
3	يقوم أعضاء هيئة التدريس بالبحوث اللازمة للوفاء باحتياجات المجتمع	**0.669	0.000

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

0.000	**0.656	يحرص أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهارات الطلبة وأساليب تفكيرهم	4
0.002	**0.662	يتقيد الموظفون باللوائح والنظم الإدارية السائدة	5
0.000	**0.859	تشجع إدارة الجامعة الموظفون المبدعون على إظهار طاقاتهم وإمكانياتهم	6
0.003	**0.695	يملك الموظفون في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية	7
0.000	**0.866	لدى إدارة الجامعة فهم عميق بحاجات منسوبيها	8
0.000	**0.866	لدى إدارة الجامعة فهم عميق بحاجات مؤسسات المجتمع	9

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (0.662) و (0.866) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين عبارات هذا المجال، وبالتالي تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

2 - 3 الاتساق الداخلي لكل مجالات الاستبيان

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (23): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التزام الإدارة العليا	**0.556	0.001
2	التركيز على الحقائق	**0.768	0.000
3	التركيز على الزبائن	**0.774	0.000
4	التحسين المستمر	**0.840	0.000
5	المشاركة الكاملة	**0.873	0.000
6	القيم التنظيمية	**0.882	0.000
7	المعتقدات التنظيمية	**0.880	0.000
8	الأعراف التنظيمية	**0.932	0.000
9	التوقعات التنظيمية	**0.895	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية لعباراته تتراوح بين (0.556) و (0.932) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وبالتالي تعتبر عبارات مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو معامل يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي واحد وكلما اقتربت من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض. وفيما يلي جدول يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

جدول رقم (24): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	التزام الإدارة العليا	5	0.875	0.935
2	التركيز على الحقائق	5	0.854	0.924
3	التركيز على الزبائن	6	0.824	0.908
4	التحسين المستمر	5	0.889	0.942
5	المشاركة الكاملة	5	0.858	0.926
6	القيم التنظيمية	12	0.889	0.943
7	المعتقدات التنظيمية	10	0.868	0.932
8	الأعراف التنظيمية	10	0.924	0.961
9	التوقعات التنظيمية	9	0.904	0.950

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.824) و (0.924) وهي معاملات مرتفعة، وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة واختبار فرضياتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضياتها.

المطلب الأول: دراسة خصائص أفراد العينة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

فيما يلي جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	252	65.5%
أنثى	133	34.5%
المجموع	385	100%

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 65.5%، في حين أن نسبة الإناث

تشكل حوالي 34.5% .

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

فيما يلي جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	33	8.6%
من 30 إلى 45 سنة	314	81.6%
أكثر من 45 سنة	38	9.8%
المجموع	385	100%

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن ما نسبة 8.6% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 81.6% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و45 سنة، في حين أن ما نسبته 9.8% من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 45 سنة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ماجستير	184	47.8%
دكتوراه LMD	24	6.2%
دكتوراه علوم	171	44.4%
دكتوراه دولة	6	1.6%
المجموع	385	100%

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن حاملي شهادة الماجستير يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة بنسبة 47.8%، ويليهما في المرتبة الثانية حاملي شهادة دكتوراه علوم بنسبة 44.4%، وبعدها في المرتبة الثالثة حاملي شهادة دكتوراه ل م د بنسبة 6.2%، و في المرتبة الأخيرة حاملي شهادة دكتوراه دولة بنسبة 1.6%.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد " ب "	38	9.9%
أستاذ مساعد " أ "	168	43.6%
أستاذ محاضر " ب "	118	30.6%
أستاذ محاضر " أ "	54	14%
أستاذ التعليم العالي	7	1.8%
المجموع	385	100%

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم أساتذة مساعدين " أ " بنسبة 43.6 %، وأن 30.6 % من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الأساتذة المحاضرين " ب"، بينما تقدر نسبة الأساتذة المحاضرين "أ" ب 14%، ونسبة 9.9 % فئة الأساتذة المساعدين "ب"، وبعدها في المقام الأخير ونسبة ضئيلة جدا فئة أساتذة التعليم العالي بنسبة 1.8%.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة	التكرار	السن
20 %	77	أقل من 5 سنوات
54.8 %	211	من 5 إلى 10 سنوات
19.7 %	76	من 10 إلى 15 سنة
5.5 %	21	أكثر من 15 سنة
100 %	385	المجموع

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 54.8 %، كما نلاحظ أن 20 % من أفراد العينة لا تتعدى سنوات العمل لديهم 5 سنوات، و 19.7 % لديهم خبرة مهنية من 10 إلى 15 سنة، كما نلاحظ أن 5.5 % من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل:

جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

النسبة	التكرار	مكان العمل
17.4 %	67	جامعة أم البواقي
21.6 %	83	جامعة باتنة 1
19.2 %	74	جامعة جيجل
18.2 %	70	جامعة سطيف 1
23.6 %	91	جامعة مسيلة
100 %	385	المجموع

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة المقدر عددهم بـ 385 مفردة موزعين على خمسة جامعات وطنية بنسب جد متقاربة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل من جامعة مسيلة بـ 91 استبانة بنسبة تقدر بـ 23.6 %، بينما بلغ عدد الاستبانات المستردة من جامعة باتنة 1 والصالحة للتحليل بـ 83 استبانة بنسبة 21.6 %، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة من جامعة جيجل والصالحة للتحليل بـ 74 استبانة بنسبة تقدر بـ 19.2 %، أم فيما يخص عدد الاستبانات المستردة من جامعة سطيف 1 والصالحة للتحليل فتقدر بـ 70 استبانة بنسبة 18.2 %، أما بالنسبة لجامعة أم البواقي فقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل بـ 67 استبانة بنسبة 17.4 %.

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات ومحاور الدراسة

لغرض تحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات الدراسة، وفيما يلي عرض وتحليل العبارات ومحاور الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل عبارات القسم الثاني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لمعرفة درجة ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمبينة في الجداول التالية:

جدول رقم(31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التزام الإدارة العليا

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
01	تحرص إدارة الجامعة على تدريب أفرادها وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي	1.88	0.68	منخفضة	05
02	توفر إدارة الجامعة نظام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار	1.97	0.71	منخفضة	03
03	تلتزم إدارة الجامعة بالمراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة.	1.90	0.73	منخفضة	04
04	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	2.19	0.62	منخفضة	02
05	تقوم إدارة الجامعة بدعم البرامج الوطنية الخاصة باللجنة الوطنية لضمان جودة التعليم العالي	2.23	0.61	منخفضة	01

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا تتراوح بين 1.88 و 2.23، وهو ما يشير إلى المستوى المنخفض لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبانحرافات معيارية تتراوح بين 0.61 و 0.73 وهو ما يعني التقارب بين إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، وقد جاءت العبارة الخامسة "تقوم إدارة الجامعة بدعم البرامج الوطنية الخاصة باللجنة الوطنية لضمان جودة التعليم العالي" في المقام الأول بمتوسط حسابي 2.23، ويشير المستوى المنخفض لهذه العبارة إلى عدم اهتمام الإدارة العليا للجامعات محل الدراسة بدعم البرامج الوطنية الخاصة باللجنة الوطنية لضمان جودة التعليم العالي، كما جاءت بعدها في المرتبة الثانية العبارة الرابعة "توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي 2.19 وبدرجة منخفضة، وهو ما يعني عدم حرص الإدارة العليا لهذه الجامعات على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد جاءت في المرتبة الثالثة العبارة الثانية "توفر إدارة الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الابتكار والإبداع" بمتوسط حسابي 1.97 وبدرجة منخفضة أيضا، وهو ما يعني عدم إدراك الإدارة العليا للجامعات محل الدراسة لأهمية التحفيز في رفع الروح المعنوية للموظفين، وفي المرتبة الرابعة تأتي العبارة الثالثة "تلتزم إدارة الجامعة بالمراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة" بمتوسط حسابي 1.9 وبدرجة منخفضة، وهذا ما سينعكس سلبا على مستوى الجودة المحقق مقارنة بالمستوى المطلوب تحقيقه، وقد جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى "تحرص إدارة الجامعة على تدريب أفرادها وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي" بمتوسط حسابي 1.88 وبدرجة منخفضة، وهو ما يشير إلى عدم إدراك الإدارة العليا لهذه الجامعات لأهمية تدريب الأفراد وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي في تنمية إمكانياتهم وتطوير مهاراتهم، وعدم الوعي بالمكاسب التي يمكن أن يحققها العمل الجماعي.

جدول رقم(32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التركيز على

الحقائق

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
01	تحرص إدارة الجامعة على حل المشاكل المتعلقة بالجودة بطرق علمية.	2.07	0.68	منخفضة	04
02	يتم تحديد خطوات العمل اللازمة بدقة للوصول إلى الجودة المطلوبة.	2.12	0.62	منخفضة	03
03	يتم تنفيذ برنامج الجودة في الجامعة باستخدام الطرق العلمية الحديثة.	2.07	0.62	منخفضة	05
04	يتم اتخاذ القرارات في الجامعة على أساس الحقائق.	2.25	0.76	منخفضة	01

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على أسس علمية وعملية.	2.21	0.66	منخفضة	02
----	---	------	------	--------	----

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج هذا الجدول إلى المستويات المنخفضة للمتوسطات الحسابية لمبدأ التركيز على الحقائق، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية له بين 2.25 و 2.07، بمستويات منخفضة وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0.62 و 0.76، وقد سجلت العبارة الرابعة أعلى متوسط حسابي يقدر بـ 2.25 وبدرجة منخفضة، وهذا ما يفسر حسب إجابات أفراد العينة على أن القرارات في الجامعات محل الدراسة لا يتم اتخاذها على أسس علمية، وتأتي في المرتبة الثانية العبارة الخامسة والتي تنص على "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على أسس علمية وعملية" بمتوسط حسابي 2.21 وبدرجة منخفضة، وهذا ما يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن الاحتياجات التدريبية في الجامعات محل الدراسة لا تحدد على أسس علمية وهو ما يعد عائقا لتطوير مهارات الموظفين في الجامعة وامتلاك المهارات والمعارف اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثانية والتي تنص على "يتم تحديد خطوات العمل اللازمة بدقة للوصول إلى الجودة المطلوبة" بمتوسط حسابي 2.12 وبدرجة منخفضة، وهذا ما يدل على أن الجامعات محل الدراسة حسب إجابات أفراد العينة لا تحرص على إعداد أنظمة لتحديد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة للوصول إلى المستوى المرغوب للجودة، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارتين الأولى والثالثة بمتوسط حسابي 2.07، حيث تنص العبارة الأولى على "تحرص إدارة الجامعة على حل المشاكل المتعلقة بالجودة بطرق علمية" ويشير المستوى المنخفض للمتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى أن الإدارة العليا للجامعات محل الدراسة لا تتعامل مع المشكلات التي تواجهها بشكل علمي، كما تنص العبارة الثالثة على "يتم تنفيذ برنامج الجودة في الجامعة باستخدام الطرق العلمية الحديثة" وقد تبين من خلال الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تستخدم الأساليب والطرق العلمية الحديثة في تنفيذ برنامج الجودة وهو ما يشكل عائقا للوصول إلى المستوى المنشود للجودة.

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التركيز على الزبائن

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	متوسطة	1.04	2.82	تتم إدارة الجامعة بالتعرف على احتياجات الطلبة.	01
04	منخفضة	0.83	2.05	تسعى إدارة الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل.	02
02	منخفضة	0.83	2.20	تسعى إدارة الجامعة إلى ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع واحتياجاته.	03

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

04	تقوم إدارة الجامعة بقياس مدى رضا الطلبة عن جودة الخدمات المقدمة.	1.87	0.58	منخفضة	05
05	تحرص إدارة الجامعة بالتنسيق مع مؤسسات الدولة بتوفير العمل لخريجها.	1.87	0.58	منخفضة	06
06	تتعامل إدارة الجامعة بجدية مع الشكاوي المقدمة من طرف زبائننا.	2.16	0.73	منخفضة	03

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن العبارات المتعلقة بمبدأ التركيز على الزبائن حازت على متوسطات حسابية تتراوح بين 1.87 و 2.82 وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0.58 و 1.04، وقد سجلت العبارة الأولى أعلى متوسط حسابي قيمته 2.82، بدرجة ممارسة متوسطة، وتنص هذه العبارة على " تهتم إدارة الجامعة بالتعرف على احتياجات الطلبة"، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة تدرك بدرجة متوسطة بأن الخطوة الأولى لتحقيق الجودة تبدأ بمعرفة متطلبات الطلبة والحرص على تحقيقها، وتأتي بعدها العبارة الثالثة " تسعى إدارة الجامعة إلى ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع واحتياجاته" بمتوسط حسابي 2.20، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تركز جهودها على إشباع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه، وقد جاءت في المرتبة الثالثة العبارة السادسة "تتعامل إدارة الجامعة بجدية مع الشكاوي المقدمة من طرف زبائننا" بمتوسط حسابي 2.16، وبدرجة ممارسة منخفضة كذلك، وتؤكد نتيجة هذه العبارة على عدم اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بتلبية احتياجات زبائننا. في حين تأتي العبارة الثانية في المرتبة الرابعة والتي تنص على "تسعى إدارة الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل" بمتوسط حسابي 2.05 وبدرجة ممارسة منخفضة، وهذا ما يعني عدم حرص إدارة الجامعة على إكساب الطلبة الخبرات الميدانية التي تؤهلهم للولوج إلى سوق العمل، وذلك من خلال تفعيل العلاقة بينهم وبين مؤسسات المجتمع، وتأتي في المقام الأخير العبارتين الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي 1.87، حيث تنص العبارة الرابعة على "تقوم إدارة الجامعة بقياس مدى رضا الطلبة عن جودة الخدمات المقدمة" وتدل نتيجة هذه العبارة على أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تحرص على التحقيق من رضا الطلبة عن جودة الخدمات المقدمة، كما يشير المتوسط الحسابي المنخفض كذلك للعبارة الخامسة والتي تنص على " تحرص إدارة الجامعة بالتنسيق مع مؤسسات الدولة بتوفير العمل لخريجها" على عدم اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بمتابعة وضع طلبتها بعد إتمام دراستهم وهو ما يتنافى مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم(34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التحسين

المستمر

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
01	يتم مراجعة البرامج التعليمية بصورة دائمة ومستمرة.	2.04	0.61	منخفضة	02
02	تقوم الجامعة بتحديث مكتبتها وأجهزة مخبرها باستمرار بما يتماشى مع المستجدات العلمية.	2.01	0.55	منخفضة	03
03	تقوم إدارة الجامعة باستحداث تخصصات جديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع.	2.41	0.92	منخفضة	01
04	يتم تشكيل فرق عمل لمتابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل المتعلقة بالجودة باستمرار.	2.01	0.65	منخفضة	03
05	توفر إدارة الجامعة برامج التطوير المهني والتعليم المستمر لموظفيها.	1.99	0.68	منخفضة	05

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يعد مبدأ التحسين المستمر من أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة، ويتضح من خلال حساب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المبدأ أنها تتراوح بين 2.41 و 1.99 وبانحرافات معيارية تتراوح بين 0.55 و 0.92 حيث سجلت العبارة الثالثة أعلى متوسط حسابي يقدر ب 2.41، ويشير انخفاض المتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى عدم حرص إدارة الجامعات محل الدراسة باستحداث تخصصات جديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع، وهو ما يجعل مخرجاتها غير قادرة على تلبية متطلبات المجتمع، كما سجلت العبارة الأولى متوسط حسابي 2.04 وبدرجة ممارسة منخفضة، وهو ما يفسر عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمراجعة البرامج التعليمية، وهذا ما يجعل هذه الجامعات غير قادرة على مواكبة التطورات العلمية، وتأتي العبارتين الثانية والرابعة بمتوسط حسابي 2.01 وبدرجة ممارسة منخفضة، حيث تشير نتيجة العبارة الثانية إلى أن الجامعات محل الدراسة لا تحرص على تحديث مكتبتها وأجهزة مخبرها باستمرار بما يتماشى مع المستجدات العلمية، وهذا ما يعيق تطور العملية التعليمية، كما تشير نتيجة العبارة الرابعة إلى عدم حرص إدارة الجامعة على تشكيل فرق عمل لمتابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل المتعلقة بالجودة باستمرار، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 1.99، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى عدم اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة بتوفير برامج التطوير المهني والتعليم المستمر لموظفيها وهذا ما ينعكس سلبا على جودة مخرجاتها.

جدول رقم(35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المشاركة الكاملة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
01	يتم وضع الأهداف في الجامعة بصورة جماعية.	2.09	0.64	منخفضة	04
02	يتم توسيع دائرة الحوار للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة.	2.27	0.70	منخفضة	02
03	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع المقررات الدراسية.	2.43	0.92	منخفضة	01
04	يشارك الطلبة في إيجاد ووضع الحلول للمشاكل البيداغوجية التي تمنعهم من تحقيق التميز.	2.23	0.74	منخفضة	03
05	يتم تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها في الجامعة بشكل جماعي.	2.06	0.72	منخفضة	05

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمبدأ المشاركة الكاملة جاءت كلها بدرجات منخفضة، وقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.43، وتنص هذه العبارة على "يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في وضع المقررات الدراسية"، ويتضح من خلال إجابات أفراد العينة على هذه العبارة أن درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع المقررات الدراسية ضعيفة، وهو ما يؤثر سلبا على جودة هذه المقررات، وبالتالي على جودة مخرجاتها، فالوصول إلى المستوى المطلوب للجودة وتدارك النقائص الموجودة في هذه المقررات يتطلب المشاركة الكاملة لكافة أعضاء الهيئة التدريسية كل حسب تخصصه. وقد جاءت بعدها العبارة الثانية بمتوسط حسابي 2.27 وتنص هذه العبارة على "يتم توسيع دائرة الحوار للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة" وتشير نتيجة هذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تحرص على توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات بالقدر الذي يكفي لتحقيق أهداف الجامعة والحصول على الجودة المنشودة. وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 2.23، وبدرجة ممارسة منخفضة، وتنص هذه العبارة على "يشارك الطلبة في إيجاد ووضع الحلول للمشاكل البيداغوجية التي تمنعهم من تحقيق التميز" ويمكن تفسير المستوى المنخفض للدرجة التي حصلت عليها هذه العبارة إلى عدم إدراك الطلبة لأهمية المشاركة بآرائهم في إيجاد الحلول للمشاكل البيداغوجية التي تمنعهم من تحقيق التميز. وقد حصلت العبارة الخامسة على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2.12، وتشير النتيجة التي حصلت عليها هذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تقوم بإشراك منسوبيها في إيجاد ووضع الحلول للمشاكل التي تواجهها، وهو ما يتنافى مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وتأتي

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.09 وما يستدل من خلال إجابات أفراد العينة على هذه العبارة أن وضع الأهداف في الجامعات محل الدراسة لا يتم بصورة جماعية.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات القسم الثالث (أبعاد الثقافة التنظيمية)

قصد التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والمبينة في الجداول التالية:

جدول رقم(36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات القيم التنظيمية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
02	متوسطة	1.19	2.86	تقوم العلاقات بين الموظفين في الجامعة على أساس التعاون فيما بينهم.	01
06	منخفضة	0.68	2.11	تهتم إدارة الجامعة بنشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين.	02
04	منخفضة	0.81	2.26	توفر إدارة الجامعة جو من الثقة بين منسوبيها.	03
01	متوسطة	1.09	3.07	يسود في الجامعة الاحترام المتبادل بين منسوبيها.	04
11	منخفضة	0.60	1.90	تحرص إدارة الجامعة على تعميق قيمة الولاء للجامعة في نفوس الموظفين.	05
09	منخفضة	0.69	1.96	تحرص إدارة الجامعة على غرس قيم التطوير والإتقان لدى منسوبيها.	06
07	منخفضة	0.71	2.08	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات أفرادها.	07
12	منخفضة	0.72	1.77	تحرص إدارة الجامعة على تحفيز ومكافأة المبدعين	08
03	متوسطة	1.15	2.82	تتيح إدارة الجامعة للطلبة الفرصة لطرح انشغالاتهم.	09
10	منخفضة	0.55	1.95	تحرص إدارة الجامعة على غرس قيم الحب والاعتزاز بالعمل المقدم لدى الموظفين.	10
08	منخفضة	0.53	2.00	تحرص إدارة الجامعة على إقامة لقاءات دورية مع الموظفين لدراسة مشاكل العمل.	11
05	منخفضة	0.79	2.20	تحرص إدارة الجامعة على دعم وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد.	12

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تراوحت بين 0.53 و1.19، وهذا ما يشير إلى التجانس في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد، كما تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.07 و1.77، وقد جاءت العبارة "يسود في الجامعة الاحترام المتبادل بين منسوبيها" بمتوسط حسابي 3.07 وهو ما يشير إلى المستوى المتوسط لموافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وقد جاءت بعدها العبارة الأولى والتي تنص على "تقوم العلاقات بين الموظفين في الجامعة على أساس التعاون فيما بينهم" بمتوسط حسابي 2.86، وهو ما يفسر الدرجة المتوسطة لحرص وإقبال الموظفين في الجامعة على التعاون فيما بينهم، وقد يعود عدم تحقيق هذه العبارة لدرجة مرتفعة إلى عدم الحرص الكبير للإدارة العليا على إعطاء الأهمية اللازمة لنشر قيم التعاون بين أفرادها. وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة "تتيح إدارة الجامعة للطلبة الفرصة لطرح انشغالهم" بمتوسط حسابي 2.82، وبدرجة موافقة متوسطة كذلك، وبانحراف معياري 1.15، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى الدرجة المتوسطة التي توليها إدارة الجامعة للاهتمام بطلبتها، وعدم إيمانها العميق بأن الخطوة الأولى في تحقيق الجودة تبدأ بسماع صوت الزبون والعمل على تحقيق متطلباته، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة "توفر إدارة الجامعة جو من الثقة بين منسوبيها"، وقد حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي 2.26، وبانحراف معياري 0.81، وتشير الدرجة المنخفضة لهذه العبارة إلى عدم حرص واهتمام إدارة الجامعة بتوفير جو من الثقة والانفتاح بين منسوبيها، وهو ما قد يكون عائقاً أمامها لتوطيد العلاقة بين منسوبيها والقضاء على الصراعات التي تحدث بينهم. وتأتي في المرتبة الخامسة العبارة "تحرص إدارة الجامعة على دعم وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي 2.20، وبانحراف معياري 0.79، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تحرص على توفير البيئة الملائمة التي تعزز أسلوب العمل بروح الفريق الواحد، وتأتي في المرتبة السادسة العبارة "تتم إدارة الجامعة بنشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين" بمتوسط حسابي 2.11، وبانحراف معياري 0.68، ويشير المستوى المنخفض للمتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تحرص على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في تعاملاتها مع موظفيها، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو من الصراع والتوتر بين الموظفين والإدارة، وتأتي في المرتبة السابعة العبارة "تحرص إدارة الجامعة على تعميق قيمة الولاء للجامعة في نفوس الموظفين" بمتوسط حسابي 1.90، وبانحراف معياري 0.6 ويشير المستوى المنخفض للمتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن إدارة الجامعة لا تحرص على تعميق قيمة الولاء للجامعة في نفوس الموظفين، وهو ما يجعل الأفراد لا يقبلون على تحقيق أهداف الجامعة بصدق وإخلاص، وتأتي في المرتبة الثامنة العبارة "تحرص إدارة الجامعة على إقامة لقاءات دورية مع الموظفين لدراسة مشاكل العمل" بمتوسط حسابي 2 وبانحراف معياري 0.53، وهو ما يؤكد عدم اهتمام إدارة الجامعات محل الدراسة على التعرف على المشاكل التي تواجه الموظفون وإيجاد الحلول المناسبة لها، وقد جاءت في المرتبة التاسعة العبارة "تحرص إدارة الجامعة على غرس قيم التطوير والإلتقان لدى منسوبيها بمتوسط حسابي 1.96، وبانحراف معياري 0.69، يشير المستوى المنخفض للمتوسط

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

الحسابي لهذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تحرص على غرس قيم التطوير والإتقان لدى منسوبيها، وتأتي بعدها في المرتبة العاشرة العبارة "تحرص إدارة الجامعة على غرس قيم الحب والاعتزاز بالعمل المقدم لدى الموظفين" بمتوسط حسابي 1.95، وبانحراف معياري 0.55، ويشير المستوى المنخفض للمتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، فغرس الإدارة لمثل هذه القيم لدى الموظفين أمر ضروري لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنها تولد لديهم الرغبة في أداء مهامهم بكفاءة عالية، وتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة "تحرص إدارة الجامعة على تعميق قيمة الولاء للجامعة في نفوس الموظفين" بمتوسط حسابي 1.90 وبانحراف معياري 0.6، وتشير نتيجة هذه العبارة حسب إجابات أفراد العينة إلى عدم حرص إدارة الجامعات محل الدراسة على تعميق قيمة الولاء للجامعة في نفوس الموظفين، ففي منظمة إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون الولاء للمنظمة، ولا يمكن لأي منظمة تحقيق ذلك إلا من خلال وضع أنظمة مكافأة عادلة تتعدى الحدود المادية إلى البواعث المعنوية، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة "تحرص إدارة الجامعة على تحفيز ومكافأة المبدعين" بمتوسط حسابي 1.77 وبانحراف معياري 0.72، ويشير المستوى المنخفض للمتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تحرص على تحفيز ومكافأة المبدعين وهو ما يؤثر سلبا على الروح المعنوية لهم والتالي مستوى الأداء، لذا يجب على إدارة هذه الجامعات وضع نظام موضوعي لتحفيز المبدعين.

جدول رقم(37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المعتقدات

التنظيمية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	متوسطة	1.09	3.20	يدرك منسوبي الجامعة أن تحقيق التميز مسؤولية الجميع.	01
08	منخفضة	0.64	2.02	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت.	02
10	منخفضة	0.61	1.89	تحرص إدارة الجامعة على تمكين منسوبيها من طرح أفكارهم وآرائهم.	03
03	منخفضة	0.84	2.43	يهتم الموظفون في الجامعة بتبني التحسين المستمر في أداء مهامهم.	04
02	منخفضة	0.88	2.46	تتوفر قنوات مشتركة لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	05
07	منخفضة	0.62	2.02	يتم ربط الحوافز على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات ضرورية ومفيدة للجامعة.	06

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

07	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبادل الخبرات بين بعضهم البعض.	1.96	0.60	منخفضة	09
08	تدرك إدارة الجامعة أهمية الاستثمار في المورد البشري	2.18	0.60	منخفضة	04
09	تحرص إدارة الجامعة على تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات.	2.18	0.73	منخفضة	05
10	هناك إدراك واضح لأهمية فرق العمل في الجامعة.	2.07	0.64	منخفضة	06

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذه الجدول أن الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المعتقدات التنظيمية تراوحت بين 0.6 و 1.09 وهو ما يشير في الغالب إلى التجانس في الإجابة على عبارات هذا البعد، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين 3.21 و 1.89، وقد سجلت العبارة الأولى "يدرك منسوبي الجامعة أن تحقيق التميز مسؤولية الجميع" أعلى متوسط ب 3.21، حيث تشير نتيجة هذه العبارة إلى أن هناك قناعة لدى أفراد الجامعة بأن تحقيق الجودة مسؤولية الجميع، وقد جاءت في المرتبة الثانية العبارة "تتوفر قناعات مشتركة لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات" وبمتوسط حسابي 2.46 وبانحراف معياري 0.88 وتشير الدرجة المنخفضة لهذه العبارة إلى عدم وجود قناعات لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يتنافى مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي يتطلب نجاحها توفر القناعة المشتركة بين الموظفين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة "يهتم الموظفون في الجامعة بتبني التحسين المستمر في أداء مهامهم بمتوسط حسابي 2.43، وبانحراف معياري 0.84، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى عدم إدراك أفراد الجامعة محل الدراسة لأهمية التحسين المستمر لتحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها. وقد جاءت في المرتبة الرابعة العبارة "تدرك إدارة الجامعة أهمية الاستثمار في المورد البشري" بمتوسط حسابي 2.18، وبانحراف معياري 0.6، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تولي الأهمية اللازمة للمورد البشري الذي يعد من المقومات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما جاءت في نفس المرتبة العبارة "تحرص إدارة الجامعة على تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات" بمتوسط حسابي 2.18 وبانحراف معياري 0.73 وهو ما يشير إلى عدم إدراك إدارة الجامعات محل الدراسة لأهمية تحقيق التعاون المشترك بين أقسامها وكلياتها، فتحقيق التعاون بين أقسام الجامعة هو أساس تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف المنشودة. وقد جاءت في المرتبة السادسة العبارة "هناك إدراك واضح لأهمية فرق العمل في الجامعة" بمتوسط حسابي 2.07 وبانحراف معياري 0.64. تشير نتيجة هذه العبارة إلى عدم إدراك منسوبي الجامعة لأهمية فرق العمل في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تشير كذلك إلى عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية فرق العمل في زيادة الولاء والانتماء للجامعة. ففرق العمل في الجامعة تعد أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وإيجاد الحلول المثلى

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

للمشاكل التي تواجهها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفرادها. وتأتي بعدها العبارتين "تؤمن إدارة الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت" و" يتم ربط الحوافز على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات ضرورية ومفيدة للجامعة"، حيث حصلت هذه العبارتين على متوسط حسابي 2.02، وتشير نتيجة العبارة الأولى إلى أنه ليس هناك عدالة في توزيع الفرص والمكافآت في الجامعات محل الدراسة وهو ما يعد عائقا للوصول إلى مستوى الأداء المتميز، لأن تحقيق العدالة في توزيع الفرص والمكافآت يعزز الشعور بالرضا والولاء، كما تشير نتيجة العبارة الثانية إلى عدم ربط الحوافز على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات ضرورية ومفيدة للجامعة، وتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة "تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبادل الخبرات بين بعضهم البعض" بمتوسط حسابي 1.96 وبانحراف معياري 0.6 وتشير نتيجة هذه العبارة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تحرص على تشجيع تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين، وهو ما يتنافى مع ثقافة الجودة الشاملة، لذا يجب على إدارة الجامعات أن تحرص على بناء ثقافة يؤمن فيها الأفراد بأهمية تبادل الخبرات والمعارف بين بعضهم البعض، وقد سجلت العبارة "تحرص إدارة الجامعة على تمكين منسوبيها من طرح أفكارهم وآرائهم" أدنى متوسط حسابي 1.89 بانحراف معياري 0.61 وتشير هذه العبارة إلى عدم حرص إدارة الجامعات محل الدراسة على تمكين منسوبيها من طرح أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم من أجل تحقيق الجودة الشاملة.

جدول رقم(38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات الأعراف

التنظيمية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
01	تقوم إدارة الجامعة بتكريم الطلبة المتفوقين في الدراسة	2.24	0.89	منخفضة	01
02	تنظم إدارة الجامعة احتفالات تكريمية دورية للموظفين المبدعين	2.02	0.66	منخفضة	08
03	تنظم إدارة الجامعة وبصفة دورية دورات تكوينية لأفرادها	2.09	0.65	منخفضة	06
04	تقوم إدارة الجامعة بإعداد برامج لتوعية الطلبة وتوجيههم نحو العمل الجماعي	1.90	0.53	منخفضة	09
05	تهتم إدارة الجامعة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية	1.81	0.64	منخفضة	10
06	يتم الإشادة بجهود المشاركين في أنشطة تطوير الجامعة في الاجتماعات واللقاءات المختلفة.	2.12	0.71	منخفضة	05
07	تعقد إدارة الجامعة مؤتمرات وندوات علمية بإشراك المؤسسات الاقتصادية.	2.18	0.79	منخفضة	02

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

04	منخفضة	0.79	2.17	تقوم إدارة الجامعة بإبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين الجامعات المحلية والأجنبية.	08
07	منخفضة	0.58	2.07	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	09
02	منخفضة	0.65	2.18	تساعد إدارة الجامعة الموظفين الجدد على التكيف مع البيئة الجامعية.	10

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين 2.24 و 1.81 وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0.53 و 0.89، حيث سجلت العبارة الأولى "تقوم إدارة الجامعة بتكريم الطلبة المتفوقين في الدراسة" أعلى متوسط حسابي بـ 2.24، وتشير نتيجة هذه العبارة إلى عدم اهتمام الإدارة بتحفيز الطلبة المتفوقين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق النجاح. وتأتي بعدها في المرتبة الثانية العبارة "تعقد إدارة الجامعة مؤتمرات وندوات علمية بإشراك المؤسسات الاقتصادية" بدرجة ممارسة منخفضة، وهو ما يعني عدم حرص الإدارة على تجديد معارف منسوبيها وربطها بحاجات المؤسسات الاقتصادية. تليها في المرتبة الثالثة العبارة "تساعد إدارة الجامعة الموظفين الجدد على التكيف مع البيئة الجامعية" بمتوسط حسابي 2.18، بدرجة ممارسة منخفضة، وهو ما يفسر عدم اهتمام الإدارة بالموظفين وخاصة الجدد الذين هم بحاجة لمعرفة القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة للالتزام بها، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة "تقوم إدارة الجامعة بإبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين الجامعات المحلية والأجنبية" بدرجة ممارسة منخفضة، تشير نتيجة هذه العبارة إلى عدم حرص الجامعات محل الدراسة على تحسين مستوى أداؤها من خلال إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين مختلف الجامعات سواء كانت محلية أو أجنبية، وقد جاءت في المرتبة الخامسة العبارة "تنظم إدارة الجامعة وبصفة دورية دورات تكوينية لأفرادها" بدرجة ممارسة منخفضة، وهو ما قد يمنع الموظفين من كسب المهارات والمعارف الجديدة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية. وقد جاءت العبارات التالية: العبارة "يتم الإشادة بجهود المشاركين في أنشطة تطوير الجامعة في الاجتماعات واللقاءات المختلفة" والعبارة "المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار" والعبارة "تهتم إدارة الجامعة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية" بمتوسطات حسابية متقاربة جدا، وبمستويات ممارسة منخفضة، وهو ما يفسر عدم حرص الإدارة على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار، وتأتي في المرتبة التاسعة العبارة "تقوم إدارة الجامعة بإعداد برامج لتوعية الطلبة وتوجيههم نحو العمل الجماعي" بمتوسط حسابي 1.90 لتؤكد على عدم حرص الإدارة على نشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين الطلبة.

جدول رقم(39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات التوقعات

التنظيمية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
08	منخفضة	0.71	2.03	توفر إدارة الجامعة بيئة ملائمة للتجديد والتطوير.	01
05	منخفضة	0.76	2.14	توفر إدارة الجامعة الأمن وكافة مستلزمات الراحة في كافة مرافقها	02
04	منخفضة	0.75	2.33	يقوم أعضاء هيئة التدريس بالبحوث اللازمة للوفاء باحتياجات المجتمع.	03
02	متوسطة	1.01	2.58	يحرص أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهارات الطلبة وأساليب تفكيرهم.	04
01	متوسطة	1.16	3.10	يتقيد الموظفون باللوائح والنظم الإدارية السائدة.	05
09	منخفضة	0.82	1.96	تشجع إدارة الجامعة الموظفون المبدعون على إظهار طاقاتهم وإمكانياتهم.	06
03	منخفضة	1.04	2.44	يملك الموظفون في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية	07
06	منخفضة	0.71	2.05	لدى إدارة الجامعة فهم عميق بحاجات منسوبيها	08
06	منخفضة	0.71	2.05	لدى إدارة الجامعة فهم عميق بحاجات مؤسسات المجتمع	09

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوقعات التنظيمية تتراوح بين 1.96 و 3.1، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.1 للعبارة "يتقيد الموظفون باللوائح والنظم الإدارية السائدة"، وهو ما يشير إلى المستوى المتوسط للالتزام وتقيد الموظفون في الجامعات محل الدراسة باللوائح والنظم الإدارية السائدة وهو أمر ضروري لتحقيق النجاح، كما أن الالتزام بأداء الواجبات والمسؤوليات حسب اللوائح والنظم الإدارية السائدة يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء. وقد حصلت العبارة "يحرص أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهارات الطلبة وأساليب تفكيرهم" على متوسط حسابي 2.58 وبدرجة ممارسة متوسطة، وتأتي بعدها في المرتبة الثالثة العبارة "يملك الموظفون في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية" بمتوسط حسابي 2.44، وتشير نتيجة هذه العبارة حسب إجابات أفراد العينة إلى عدم امتلاك الموظفين في الجامعة للمهارات التي تسمح لهم بأداء مهامهم بكفاءة عالية، وهو ما يؤكد حاجة الموظفين إلى التدريب والتزود بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وقد حصلت العبارة "يقوم أعضاء هيئة التدريس بالبحوث اللازمة للوفاء باحتياجات المجتمع" على متوسط حسابي 2.33، وقد يعود المستوى المنخفض لنتيجة هذه العبارة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

إلى عدم توفير البيئة الملائمة التي تسمح لأعضاء الهيئة التدريسية للقيام بالبحوث اللازمة للوفاء باحتياجات المجتمع وهو ما تؤكد عليه نتيجة العبارة "توفر إدارة الجامعة الأمن وكافة مستلزمات الراحة في كافة مرافقها" حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.14، وكذلك نتيجة العبارة "توفر إدارة الجامعة بيئة ملائمة للتجديد والتطوير" والتي حصلت على درجة توافر منخفضة وهذا ما يعد عائقا أمام الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، لذا من الضروري على إدارة الجامعة التي تريد الوصول إلى مستوى متميز من الأداء توفير البيئة التي يشعر فيها الموظفون بالراحة. أما فيما يخص العبارة "لدى إدارة الجامعة فهم عميق بحاجات منسوبيها" والعبارة "لدى إدارة الجامعة فهم عميق بحاجات مؤسسات المجتمع" فقد حصلتا على متوسط حسابي 2.05 وتشير نتيجة هذه العبارتين إلى عدم إدراك الإدارة لأهمية فهم حاجات منسوبيها وحاجات مؤسسات المجتمع في تحقيق أهدافها. وقد جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تشجع إدارة الجامعة الموظفون المبدعون على إظهار طاقاتهم وإمكانياتهم" بمتوسط حسابي 1.96، حيث تشير نتيجة هذه العبارة حسب إجابات أفراد العينة إلى أن إدارة الجامعات محل الدراسة لا تولي أهمية لتقدير مواهب وإنجازات الموظفين، وهو ما يتنافى مع ثقافة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على اختبار كولموجروف - سميرونوف، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم(40): اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سميرونوف) لبيانات محاور الدراسة

محاور الدراسة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	محاور الدراسة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا	4.96	0.000	القيم التنظيمية	2.97	0.000
التركيز على الحقائق	5.73	0.000	المعتقدات التنظيمية	3.22	0.000
التركيز على الزبون	2.94	0.000	الأعراف التنظيمية	4.90	0.000
التحسين المستمر	5.31	0.000	التوقعات التنظيمية	2.65	0.000
المشاركة الكاملة	4.02	0.000			

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول أن مستوى الدلالة لكل محاور الدراسة أقل من 0.05، وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يستلزم استخدام الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أن " مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر منخفض " ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتعلق بإدارة الجودة الشاملة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات القسم الثاني (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	مبادئ إدارة الجودة الشاملة					البيان
	المشاركة الكاملة	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التركيز على الحقائق	التزام الإدارة العليا	
2.13	2.22	2.09	2.14	2.14	2.03	المتوسط الحسابي
0.44	0.59	0.54	0.55	0.51	0.55	الانحراف المعياري
منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	النتيجة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تراوحت بين 2.03 و 2.22، حيث حاز كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة على درجة ممارسة ضعيفة، وقد حاز مبدأ المشاركة الكاملة على أعلى متوسط حسابي 2.22 وبانحراف معياري 0.59، بينما حاز مبدأ التزام الإدارة العليا على أدنى متوسط حسابي 2.03 وبانحراف معياري 0.55، ويبين الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة 2.13 وبانحراف معياري 0.44، وبدرجة ممارسة ضعيفة. وتؤكد نتائج هذا الجدول على أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة منخفض. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن " الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ثقافة سلبية " ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات القسم المتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات القسم الثالث (أبعاد الثقافة التنظيمية)

الثقافة التنظيمية	أبعاد الثقافة التنظيمية				البيان
	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	
2.22	2.30	2.08	2.24	2.25	المتوسط الحسابي
0.49	0.62	0.50	0.52	0.57	الانحراف المعياري
منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	الدرجة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن الانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد الثقافة التنظيمية تتراوح بين 0.50 و 0.62 مما يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية تتراوح بين 2.08 و 2.30 بينما يقدر ب 2.22 للثقافة التنظيمية ككل وهذا ما يعني أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي ضعيفة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية أي أن التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ثقافة سلبية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط سبيرمان كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(43): معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

البيان	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	القيمة الاحتمالية
القيم التنظيمية	0.687	0.000

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساوي (0.687)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية. وبالعودة إلى نتائج تحليل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بعد القيم التنظيمية ومحور مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضح أن القيم السائدة في مؤسسات التعليم العالي قيد الدراسة انعكست سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة". ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط سبيرمان كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(44):معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة

البيان	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	القيمة الاحتمالية
المعتقدات التنظيمية	0.48	0.000

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساوي (0.48)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية. وبالعودة إلى النتائج المتوصل إليها من تحليل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بعد المعتقدات التنظيمية ومحور مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضح أن المعتقدات السائدة في مؤسسات التعليم العالي قيد الدراسة لا تتلاءم مع المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو ما انعكس سلبا على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة". ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط سبيرمان كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(45): معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

البيان	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	القيمة الاحتمالية
الأعراف التنظيمية	0.448	0.000

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساوي (0.448)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية. وبالعودة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بعد الأعراف التنظيمية ومحور تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضح أن الأعراف السائدة في مؤسسات التعليم العالي قيد الدراسة لا تتلاءم مع المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو ما انعكس سلبا على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة". ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط سبيرمان كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم(46):معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

البيان	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	القيمة الاحتمالية
التوقعات التنظيمية	0.41	0.000

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساوي (0.41)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية. وبالعودة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بعد التوقعات التنظيمية ومحور تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضح أن التوقعات التنظيمية لا تتلاءم مع المبادئ

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو ما انعكس سلبا على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

ومن أجل معرفة طبيعة العلاقة بين كل أبعاد الثقافة التنظيمية السابقة الذكر مجتمعة ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي قيد الدراسة تم حساب معامل ارتباط سبيرمان لهذين المتغيرين.

جدول رقم(47):معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

البيان	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	القيمة الاحتمالية
الثقافة التنظيمية	0.663	0.000

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساوي (0.663)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى. وبالعودة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الثقافة التنظيمية ومحور تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضح أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لا تتلاءم مع المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو ما انعكس سلبا على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات العمل، مكان العمل)".

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كما تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (48): نتائج اختبار مان وتني للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة تعزى لمتغير الجنس

إدارة الجودة الشاملة	المشاركة الكاملة	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التركيز على الحقائق	التزام الإدارة العليا	البيان
16390.50	15347.5	16576.5	15786.5	16525	15352.5	قيمة الاختبار
0.723	0.158	0.853	0.345	0.811	0.165	مستوى الدلالة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير السن.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (49): نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن

إدارة الجودة الشاملة	المشاركة الكاملة	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التركيز على الحقائق	التزام الإدارة العليا	البيان
1.951	1.68	1.858	0.683	2.274	4.850	قيمة الاختبار
2	2	2	2	2	2	درجة الحرية
0.377	0.432	0.395	0.711	0.321	0.088	مستوى الدلالة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (50): نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

إدارة الجودة الشاملة	المشاركة الكاملة	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التركيز على الحقائق	التزام الإدارة العليا	البيان
6.617	6.62	7.10	2.71	2.34	3.371	قيمة الاختبار
3	3	3	3	3	3	درجة الحرية
0.085	0.085	0.069	0.437	0.505	0.338	مستوى الدلالة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (51): نتائج اختبار كروسكال - والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

إدارة الجودة الشاملة	المشاركة الكاملة	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التركيز على الحقائق	التزام الإدارة العليا	البيان
8.828	10.961	13.896	2.406	5.743	1.269	قيمة الاختبار
4	4	4	4	4	4	درجة الحرية
0.066	0.027	0.008	0.662	0.219	0.867	مستوى الدلالة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة أكبر من 0.05، باستثناء مبدأ التحسين المستمر ومبدأ المشاركة الكاملة الذين كان مستوى الدلالة لهما أقل من 0.05، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذين المبدأين تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وبالتالي فإن الرتبة العلمية لها تأثير في إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومبدأ المشاركة الكاملة. أما فيما يخص مستوى الدلالة للمحور ككل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة فقد كان مستوى الدلالة له أكبر من 0.05، وهذا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

جدول رقم (52): متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

متوسطات الرتب					المجال
أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي	
188.45	198.09	193.33	179.56	193.5	التزام الإدارة العليا
185.66	195.04	190.45	185.75	282.79	التركيز على الحقائق
187.91	187.19	195.82	202.06	242.57	التركيز على الزبون
208.45	180.67	185.55	225.04	283.43	التحسين المستمر
219.75	176.54	193.96	215.40	253.86	المشاركة الكاملة
203.70	178.68	194.72	216.41	268.86	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة بالنسبة لمبدأ التحسين المستمر ومبدأ المشاركة الكاملة كان أكبر في الرتبة العلمية "أستاذ التعليم العالي" وهذا ما يعني أن درجة الموافقة على هذين المبدأين كان أكبر لدى أفراد العينة في الرتبة العلمية "أستاذ التعليم العالي".

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات العمل.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال-والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (53): نتائج اختبار كروسكال - والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات العمل

البيان	التزام الإدارة العليا	التركيز على الحقائق	التركيز على الزبون	التحسين المستمر	المشاركة الكاملة	إدارة الجودة الشاملة
قيمة الاختبار	0.688	2.439	2.189	1.179	1.911	1.354
درجة الحرية	3	3	3	3	3	3

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

0.716	0.951	0.758	0.534	0.486	0.876	مستوى الدلالة
-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------------

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات العمل.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير مكان العمل.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (54): نتائج اختبار كروسكال - والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة تعزى لمتغير مكان العمل

البيان	التزام الإدارة العليا	التركيز على الحقائق	التركيز على الزبون	التحسين المستمر	المشاركة الكاملة	إدارة الجودة الشاملة
قيمة الاختبار	1.401	4.171	11.439	21.403	0.973	9.098
درجة الحرية	4	4	4	4	4	4
مستوى الدلالة	0.844	0.383	0.022	0.000	0.914	0.059

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لمبدأ التركيز على الزبون ومبدأ التحسين المستمر كان أقل من 0.05، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذين المبدأين تعزى لمتغير مكان العمل. أما فيما يخص مستوى الدلالة للمحور ككل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة فقد كان مستوى الدلالة له أكبر من 0.05، وهذا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير مكان العمل.

جدول رقم (55): متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير

مكان العمل

متوسطات الرتب					المجال
جامعة أم البواقي	جامعة سطيف 1	جامعة جيجل	جامعة مسيلة	جامعة باتنة 1	
18836	205.26	185.22	193.34	192.96	التزام الإدارة العليا
193.09	215.45	185.76	188.06	185.87	التركيز على الحقائق
221.36	195.65	161.51	201.96	186.13	التركيز على الزبون
219.07	177.36	153.62	218.55	192.23	التحسين المستمر
189.10	189.28	186.35	198.62	199.05	المشاركة الكاملة
208.56	200.41	161.57	206.51	187.40	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة بالنسبة لمبدأ التركيز على الزبون ومبدأ التحسين المستمر كان أكبر في جامعة أم البواقي، وهذا ما يعني أن درجة الموافقة على هذين المبدأين كان أكبر لدى أفراد العينة في جامعة أم البواقي.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات العمل، مكان العمل)".

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كما تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهو اختبار غير معلمي يستخدم لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الخامسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (56): نتائج اختبار مان وتني للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير

الجنس

البيان	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
قيمة الاختبار	15814	16420	15879.50	15224	15681.5
مستوى الدلالة	0.362	0.742	0.387	0.138	0.30

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (57): نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية

تعزى لمتغير السن

البيان	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
قيمة الاختبار	2.521	1.113	0.320	0.826	2.46
درجة الحرية	2	2	2	2	2

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

0.292	0.662	0.852	0.573	0.283	مستوى الدلالة
-------	-------	-------	-------	-------	---------------

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (58): نتائج اختبار كروسكال- والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الثقافة التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	البيان
7.51	3.718	4.339	7.386	6.727	قيمة الاختبار
3	3	3	3	3	درجة الحرية
0.057	0.294	0.227	0.61	0.081	مستوى الدلالة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (59): نتائج اختبار كروسكال - والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية

البيان	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
قيمة الاختبار	8.023	13.462	8.538	5.247	9.757
درجة الحرية	4	4	4	4	4
مستوى الدلالة	0.091	0.009	0.074	0.263	0.045

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لمحور الثقافة التنظيمية أقل من 0.05 وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وبالتالي فإن الرتبة العلمية لها تأثير في إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة. كما يتضح من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية أن مستوى الدلالة لبعدها المعتقدات التنظيمية أقل من 0.05 وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة المعتقدات التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

جدول رقم (60): متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية

متوسطات الرتب					المجال
أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي	
205.68	181.27	192.84	209.42	281.57	القيم التنظيمية
225.58	173.81	198.38	207.50	274.21	المعتقدات التنظيمية
219.32	183.90	202.33	173.82	259.21	الأعراف التنظيمية
210.74	186.58	201.04	175.69	248.71	التوقعات التنظيمية

الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

263.71	191.70	201.23	177.57	224.46	الثقافة التنظيمية
--------	--------	--------	--------	--------	-------------------

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة بالنسبة لبعث المعتقدات التنظيمية كان أكبر في الرتبة العلمية "أستاذ التعليم العالي" وهذا ما يعني أن درجة الموافقة على بعد المعتقدات التنظيمية كان أكبر لدى أفراد العينة في الرتبة العلمية "أستاذ التعليم العالي".

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات العمل.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (61): نتائج اختبار كروسكال - والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل

الثقافة التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	البيان
1.951	1.025	2.773	3.045	1.609	قيمة الاختبار
3	3	3	3	3	درجة الحرية
0.583	0.795	0.428	0.385	0.657	مستوى الدلالة

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات العمل.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

جدول رقم (62): نتائج اختبار كروسكال - والاس للفروق بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية

تعزى لمتغير مكان العمل

البيان	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
قيمة الاختبار	21.134	3.743	13.313	11.323	11.344
درجة الحرية	4	4	4	4	4
مستوى الدلالة	0.000	0.442	0.010	0.023	0.023

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة لبعدها المعتمدات التنظيمية كان أكبر من 0.05، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بعد المعتمدات التنظيمية، بينما نلاحظ أن مستوى الدلالة لبقية عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، الأعراف، التوقعات) أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكل من القيم والأعراف والتوقعات التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل، وهذا ما يعني أن لدى أفراد العينة نظرة مختلفة حول القيم، الأعراف، التوقعات التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لمجال الثقافة التنظيمية أقل من 0.05 وهذا ما يعني أن لدى أفراد العينة نظرة مختلفة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل.

جدول رقم (63): متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل

متوسطات الرتب					المجال
جامعة أم البواقي	جامعة سطيف 1	جامعة جيجل	جامعة مسيلة	جامعة باتنة 1	
237.78	168.18	172.95	210.86	176.09	القيم التنظيمية
174.90	200.91	183.50	203.82	197.54	المعتقدات التنظيمية
185.98	192.51	211.55	213.56	160.01	الأعراف التنظيمية
189.84	177.85	209.31	216.57	167.95	التوقعات التنظيمية
191.57	184.46	199.22	220.63	165.51	الثقافة التنظيمية

المصدر: تم إعداد هذا الجدول من طرف الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة بالنسبة لبعء القيم التنظيمية كان أكبر في جامعة أم البواقي، وهذا ما يعني أن درجة الموافقة على بعء القيم التنظيمية كان أكبر لدى أفراد العينة في جامعة أم البواقي، أما فيما يتعلق بالأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية فقد كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة أكبر في جامعة مسيلة، وهذا ما يعني أن درجة الموافقة على بعء الأعراف والتوقعات التنظيمية كان أكبر لدى أفراد العينة في جامعة مسيلة. كما نلاحظ أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كان أكبر في جامعة مسيلة وهذا ما يعني أن درجة الموافقة على الثقافة التنظيمية كان أكبر لدى أفراد العينة في جامعة مسيلة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها عن طريق إعداد استبيان يتضمن متغيرات الدراسة قصد تحقيق أهدافها، وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة تم توزيعها على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية من خمسة جامعات وطنية وهي: جامعة باتنة 1، جامعة مسيلة، جامعة سطيف 1، جامعة أم البواقي، جامعة جيجل. حيث بلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل من كل هذه الجامعات 385 استبيان، وبعد عملية المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

■ درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات محل الدراسة منخفضة وهو ما تشير إليه قيمة المتوسطات الحسابية لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لها بين 2.03 و 2.22؛

■ حصلت أبعاد الثقافة التنظيمية على متوسطات حسابية منخفضة تراوحت قيمها بين 2.08 و 2.30 وهو ما يشير إلى المستوى الضعيف للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة؛

■ توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها مجتمعة ومنفردة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.66؛

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات العمل، مكان العمل.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى للمتغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل؛

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، ومن خلال حساب متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة تبين أن درجة الموافقة على الثقافة التنظيمية كان أكبر لدى أفراد العينة في الرتبة العلمية أستاذ التعليم العالي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، ومن خلال حساب متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة تبين أن درجة الموافقة على الثقافة التنظيمية كان أكبر لدى أفراد العينة في جامعة مسيلة.

الخاتمة

تعد مؤسسات التعليم العالي الركيزة الأساسية في بناء وتقدم وازدهار المجتمعات من خلال ما تقوم به من وظائف وما تقدمه من خدمات، ترمي من خلالها إلى إعداد كفاءات بشرية متخصصة قادرة على تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، فلم يعد دور هذه المؤسسات في عصرنا الحالي يقتصر على تقديم ونقل المعرفة بل أصبحت المحرك الأساسي لتحقيق النمو الاقتصادي، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها عالم المعرفة، و التي فرضت عليها جملة من التحديات أبرزها عدم القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق بهذه المؤسسات، والبطالة المتزايدة في أعداد الخريجين خاصة في الدول العربية ومنها الجزائر، وتدني مستوى البحث العلمي فيها، وأمام هذه التحديات أصبحت هذه المؤسسات اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة، والذي يعد أسلوباً للتحسين والتطوير المستمر يسمح لها بالحصول على مخرجات متميزة قادرة على تلبية احتياجات المجتمع، لكن نجاح تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على مدى حرص وقدرة هذه المؤسسات على خلق وتهيئة بيئة وثقافة تنظيمية ملائمة لفلسفة هذا الأسلوب. فالثقافة التنظيمية تعد عاملاً مهماً في تأكيد نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تعد الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة. لذا فإن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم العالي تتمثل في نشر ثقافة الجودة الشاملة بين منسوبيها والعمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة في طرح أفكارهم، وحل المشاكل واتخاذ القرارات، واعتبار ذلك بمثابة القاعدة الأساسية في العمل من خلال إحداث تغيير في قيم ومعتقدات وسلوكيات هؤلاء الأفراد، لكن هذا الأخير يتطلب تشخيص وتحليل للثقافة التنظيمية السائدة من أجل التعرف على الثقافة غير المرغوبة، ووضع الإجراءات المناسبة للتخلص منها ونشر القيم التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولا شك أن عملية التغيير الإيجابي في الثقافة التنظيمية تتطلب قيادة قادرة على إلهام التابعين وتساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير، لذا أصبح من الضروري إعطاء أهمية بالغة لتطوير قدرات ومهارات القيادة من أجل تشجيع قيم المشاركة والالتزام. ونظراً للدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد تم من خلال هذه الدراسة محاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تم على إثرها تقديم مجموعة من الاقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى ميدانية، وفيما يلي أهمها:

1- النتائج النظرية:

- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتوقف على مدى قدرتها على وضع إستراتيجية شاملة لإحداث التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة، وبناء ثقافة تتلاءم مع فلسفة هذا الأسلوب الإداري الحديث.
- تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم أساليب التطوير في مؤسسات التعليم من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق التحسين المستمر في العمليات، وإيجاد بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الحلول الابتكارية لمشكلات الطلبة.
- تغيير الثقافة التنظيمية يحتاج إلى إشراك الجهود وتوحيدها والعمل على تشجيع الأفراد الذين يتبنون القيم الجديدة المرغوب في نشرها، وإقناع المتأثرين بالتغيير بأهمية المكاسب الإيجابية المترتبة عليه.
- تعد مقاومة التغيير الثقافي من أهم المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- للقيادة دور مهم في عملية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تهيئة البيئة الملائمة التي يتطلبها هذا الأسلوب، وخاصة فيما يتعلق بالتغيير في الثقافة التنظيمية نظراً لما تتسم به من صعوبة.

2- النتائج الميدانية: من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على عينة من مؤسسات التعليم العالي في

الجزائر قصد التعرف على مدى انعكاس الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر منخفضة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الأولى. وهو ما تم التوصل إليه من خلال حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بهذا المحور، حيث حصلت كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستويات ممارسة منخفضة، وهذا الأمر انعكس سلباً على قدرة هذه المؤسسات على توفير الكفاءات البشرية التي يتطلبها برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ضعيفة وغير ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث حصلت كل أبعادها على متوسطات حسابية منخفضة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى للمتغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات العمل، مكان العمل. وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير السن وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات العمل، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة. ومن خلال حساب متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة تبين أن درجة الموافقة على الثقافة التنظيمية كان أكبر لدى أفراد العينة في الرتبة العلمية أستاذ التعليم العالي،.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة ومن خلال حساب متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة تبين أن درجة الموافقة على الثقافة التنظيمية كان أكبر لدى أفراد العينة في جامعة مسيلة.

ثانيا: الاقتراحات

على أساس النتائج المتوصل إليها تم تقديم جملة من الاقتراحات والمتمثلة في ما يلي:

- العمل على إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق التغيير الذي يتطلبه تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة، مع إشراك كافة الموظفين في هذا التغيير من أجل قبوله والتخفيف من حدة مقاومة الأفراد له؛
- العمل على القضاء على مسببات الصراع بين الإدارة والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم من خلال إشراكهم في جميع أنشطة الجامعة؛
- إقامة لقاءات دورية مع الموظفين لدراسة مشاكل العمل وحلها بطرق علمية، من أجل إكساب الموظفين الثقة ومساعدتهم على تقديم الاقتراحات الجادة؛
- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لكل العاملين والموظفين في الجامعة من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية والاجتماعية؛
- تنمية روح المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل في الجامعة، وخاصة أعضاء هيئة التدريس؛

- تنمية الولاء للجامعة، وقيم الإخلاص والصدق والنزاهة في العمل لدى أفراد مؤسسات التعليم العالي؛
- تبني أسلوب حل المشكلات بطرق علمية تشاركية والعمل بروح الفريق؛
- تعزيز قيمة الإبداع والابتكار لدى منسوبي مؤسسات التعليم العالي من خلال وضع نظام موضوعي لتحفيز ومكافئة المبدعين؛
- توفير قنوات اتصال دائمة وفعالة بين الجامعة ومحيطها، وداخل الجامعة ذاتها، والقيام بدراسة دائمة ومستمرة لحاجات ورغبات زبائنها الداخليين والخارجيين، وتحليل المعلومات الواردة منهم حول الخدمات المقدمة لهم؛
- إشراك كافة الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية وأصحاب المصالح في صياغة الاستراتيجيات ورسم السياسات واتخاذ القرارات؛
- الحرص على إعداد أنظمة لتحديد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة قصد الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب؛
- الحرص على تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في الجامعة، وامتلاك المعارف اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- تنمية فرص البحث المشترك بين أقسام وكليات الجامعة الواحدة، وبين الجامعات المحلية فيما بينها، وبين الجامعات المحلية والأجنبية؛
- الحرص على إكساب الطلبة الخبرات الميدانية التي تؤهلهم للولوج إلى سوق العمل من خلال تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل؛
- تنمية وعي منسوبي الجامعة حول أهمية التحسين المستمر؛
- وضع دليل إرشادي لإدارة الجودة الشاملة على مستوى كافة أقسام وكليات الجامعة؛
- دراسة تجارب الجامعات الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومحاولة الاستفادة منها.

آفاق الدراسة:

إن موضوع الثقافة التنظيمية واسع ومتشعب النطاق، وقد ركزت هذه الدراسة على محاولة تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر للكشف عن واقعها ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن على الرغم من هذه المحاولة المتواضعة إلا أن موضوع الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

يبقى من المواضيع القليلة التي تم التطرق إليها على حد علم الطالب، والذي يبقى بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة، ومن خلال هذه الدراسة يبرز للطالب العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لدراسات مستقبلية منها:

- علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- آليات التغيير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

■ باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد الخطيب، البحث العلمي والتعليم العالي، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2009.
2. أحمد بن عيشاوي (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد، عمان، 2013.
3. أحمد حسين الصغير، التعليم الجامعي في الوطن العربي: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 6، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
5. اشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
6. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
7. إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
8. إيمان جويلي، إدارة الجودة الشاملة تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي ومعايير نظام الجودة والأدوات المستخدمة في مراقبة الجودة، ط 1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2013.
9. بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكلية العلوم الإدارية والتجارية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
10. بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري، عمان، 2009.
11. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2009.
12. ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر، عمان، 2010.
13. حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقييم الجامعي بين النظرية والتطبيق، ط 1، الدار العربية للكتاب، دون مكان النشر، 2001.
14. حسين حریم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 3، دار الحامد، عمان، 2009.
15. حميد الطائي ومن معه، التسويق الحديث مدخل شامل: دار اليازوري، عمان، 2010.
16. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، عمان، 2010.
17. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

18. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 4، دار المسيرة، عمان، 2009.
20. ديل بستر فيلد، كارول ومشناو جلين بستر فيلد ساكري، إدارة الجودة الشاملة: ترجمة راشد بن محمد الجمالي، دار النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، 1995.
21. رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط 1، درا الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
22. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط 1، دار الثقافة، عمان، 2010.
23. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
24. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.
25. رياض عزيز هادي، الجامعات (النشأة والتطور، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية) ط 1، مركز التطوير والتعليم المستمر، بغداد، 2010.
26. ريتشارد ل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، مكتبة جرير، 1999.
27. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
28. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق، الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 2، دار المسيرة، عمان، 2009.
29. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
30. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
31. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر، عمان، 2010.
32. سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، ط 1، دار الشروق، عمان، 2008.
33. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، دار المناهج، عمان، 2010.
34. سمير عبد الحميد القطب، فلسفة التميز في التعليم الجامعي (نحو جامعة متميزة)، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
35. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2007.
36. سيد محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي (موضوعا وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، 2005.

37. شيرين أحمد أبو الهيجاء، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 77.
38. شيرين حسن مبروك، دور المجتمع المدني في تطوير التعليم العالي، دار المناهج، عمان، 2016.
39. الصالح وليد يوسف، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، ط 1، دار أسامة، عمان، 2011.
40. صلاح محمود ذياب، إدارة خدمات الرعاية الصحية، ط 1، دار الفكر، عمان، 2010.
41. عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، ط 1، دار أسامة، عمان، 2008.
42. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية [الموثوقية] والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، ط 1، دار الشروق، عمان، 2006.
43. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
44. عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ط 1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
45. عدى عطا، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، ط 1، دار البداية، عمان، 2012.
46. عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
47. علي السيد الشخبي، أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012.
48. علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
49. علي راشد، الجامعة والتدريس الجامعي، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2007.
50. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق الحديث، مدخل معاصر، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2015.
51. علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2010.
52. علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات علمية محكمة، ط 1، دار الحامد، عمان، 2014.
53. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط 1، دار وائل، عمان، 2001.
54. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفكر، عمان، 2009.
55. غالب الفريجات، التعليم العالي واقع وطموح في سبيل تكوين الشخصية العربية المعاصرة ومواجهة التحديات والتغيرات الراهنة، ط 1، أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

56. غسان داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، اليازوري، عمان، 2008.
57. فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، ط 1، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
58. فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، 1996.
59. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
60. فريد كورتل، درمان سليمان صادق، نجاة العمري، تسويق الخدمات الصحية، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012.
61. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2008.
62. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
63. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو: 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
64. لعلى بوكموش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
65. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام، عمان، 2013.
66. مارتن الكولوفلن، التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة أشرف محمود، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
67. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
68. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار وائل، عمان، 2004.
69. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
70. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط 1، دار الحامد، عمان، 2006.
71. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2010.
72. محمد جهاد جمل، مهارات الحياة الجامعية، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية، 2015.

73. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، 2009.
74. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية قضايا ورؤى معاصرة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2012.
75. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005.
76. محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، ط 1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2009.
77. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2006.
78. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
79. محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
80. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل، عمان، 2005.
81. مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط 1، دار جرير، عمان، 2007.
82. مهدي صالح السمراي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، الذكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
83. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل، عمان، 1999.
84. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط 1، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
85. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009.
86. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
87. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار اليازوري، عمان، 2010.
88. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الاسدي، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوارق، عمان، 2009.
89. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، ط 1، دار اليازوري، عمان، 2011.
90. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

91. هشام يعقوب مرزوق، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
92. هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
93. وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009.
94. يحيى مصطفى كمال الدين، نظم تقييم الجودة البحثية ومؤشراتها رؤى نظرية وتطبيقات عالمية، ط 1، دار العالم العربي، القاهرة، 2009.
95. يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
96. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري، عمان، 2009.
97. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ثانيا: المعاجم والقواميس

1. المنجد في اللغة والإعلام، ط 41، دار المشرق، بيروت، 2005.
2. المنجد في اللغة والإعلام، طبعة 39، دار المشرق، بيروت، 2002.

ثالثا: الرسائل والمذكرات

رسائل الدكتوراه:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
2. أشرف السعيد أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول التربية، جامعة المنصورة، 2005.
3. جاسم 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، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

4. سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات، معهد علم المكتبات، جامعة قسنطينة2، 2013-2014.
5. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية، حالة جمع.E.N.A.D، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010 - 2011.
6. ناصر أمين أحمد علي، مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات حالة قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.

مذكرات الماجستير:

1. أسماء هارون، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر لنظام LMD، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL – وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2006.
3. آمال محمود محمد أبو عامر، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و سبل تطويره، مذكرة ماجستير في أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
4. بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة (SCT)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2010 - 2011.
5. بوناظيرو ليلي، أدوات إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.
6. خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

7. سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
8. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 - 2007.
9. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
10. كحيله أمال، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات، دراسة حالة شركة الخزف الصحي SCS، الميلية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2006 - 2007.
11. لمى فيصل اسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السعودية، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009.
12. مبارك بنيه ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
13. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
14. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011 - 2012.
15. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011 - 2012.

رابعاً: المجالات العلمية

1. إبراهيم بن عبد الرحمان الخصبي، أحمد علي خلف أبو عبيد، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 10، جوان 2013.
2. إبراهيم توفيق، قصة نجاحي مع الكايزن، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، أبريل 2011.
3. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2013.
4. أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 2013.
5. أمجد خليفة، علماء الجودة كارو اشيكواو، مجلة عالم الجودة، العدد الرابع، يناير، 2012.
6. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد 27، 2011.
7. إيدير عائشة، سياسات إصلاح التعليم العالي وسوق الشغل في الجزائر: واقع وتحديات، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 13، جوان 2015.
8. إيمن عبد الرحيم الخاليلة، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد الأول، 2015.
9. براهمي صباح، عوفي مصطفى، الجامعات العربية بين الواقع وتحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد التاسع، الجزء الأول، ديسمبر 2012.
10. بوساحة نجاة، إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، مقاربة سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الثامن، جوان 2012.
11. بوعلاق نوال، سعدي يحي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، العدد 11، 2014.
12. جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، عبد الرحمان بن عبد الله الأخر، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخزمة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارا باك)، المجلد الثالث، العدد السابع، 2012.

13. جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري، مستوى أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام ISO 9001، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، أبريل 2011.
14. جين مارشال، مناظرات اليونسكو حول استخدام التصنيفات، مجلة الراصد الدولي، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد الثامن، أوت 2011.
15. حاجي العلحة، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع و الأفق: دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل م د، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013.
16. حسين حریم، شاکر جار الله الحشالي، أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية، مجلة إريد للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006.
17. خالد أحمد الصرايرة، لیلی العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، 2008.
18. خالد الصرايرة، محمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، مجلد 5، العدد الثالث، 2009.
19. خالد محمود عزيز، ثابت إحسان أحمد، علاء الدين عبد الإله، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوي، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية، العدد الثالث، الجزء الثاني، المجلد الخامس، 2012.
20. رغد هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي Taguchi وأثرها في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008.
21. رولاند راست و آخرون، عائد الجودة قياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك، سلسلة كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثالث، فبراير 1996.
22. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، جوان 2007.

23. زينب علاوي إبراهيم، تشخيص وتحليل أسباب انحراف العملية الإنتاجية لمنتج صناعي باستخدام أدوات الجودة، المجلة العراقية للهندسة الميكانيكية وهندسة المواد، كلية هندسة الإنتاج والمعادن، جامعة بابل، المجلد 13، العدد الثالث، 2013.
24. سعد عبد الله بردي الزهراني، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي المبادئ والأسس: مدخل تطوري، مجلة جامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى، العدد الثاني عشر، 1996.
25. سعيد فكرة، كلمة السيد مدير الجامعة بمناسبة الدخول الجامعي 2015/2016، مجلة أصدقاء جامعية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، العدد 23، 2015.
26. سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها: دراسة ميدانية على جامعة دمشق، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد السادس، 2014.
27. سليمان الخطاب، مفاهيم عالم الجودة والإيزو، مجلة التقنية، العدد السادس، السنة الثانية، 2007.
28. سمية بن غضبان، دور المقاربة الاتصالية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 40، ديسمبر 2014.
29. سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي الجزائر، العدد 18، مارس 2015.
30. سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام جودة التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015.
31. سوسن سعد الدين بدرخان، مدى تطبيق جامعة عمان الأهلية لمعايير النوعية وضمان الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، عمان، المجلد 16، العدد الأول، 2013.
32. الشربيني الهلالي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 37، 1998.
33. شرف ابراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2013.
34. شهناز أحمد فاضل، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 73، 2008.

35. عارف ساري، تكامل المدن الجامعية الافتراضية مع مؤسسات التعليم العالي ومعوقات أداؤها، مجلة الراصد الدولي، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد 17، ماي 2012.
36. عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل: دراسة كمية على عدد من المديرين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والثلاثون، 2014.
37. عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجواتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد الرابع، المجلد 12، 2010.
38. عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة: دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
39. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
40. عطا الله بن فاحس العنزري، عادل عبد المعطي محمد الأبييض، محمد محمد إبراهيم بسيوني، متطلبات ضمان الجودة الشاملة لبرامج كلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الثاني، 2014.
41. عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثالث، المجلد 23، 2015.
42. غربي بن مرجي الشمري، إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز البحوث والدراسات، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد الخامس، 1432هـ.
43. فتيحة كركوش، اتجاهات الأساتذة نحو تطبيق ل م د: دراسة ميدانية بجامعة البليدة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد الثامن، جوان 2012.
44. فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، مجلة المؤسسة، العدد الثالث، 2014.

45. ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة، أ نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، 2011.
46. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد، مجلد17، العدد 2، نوفمبر 2011.
47. محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضماتها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، العدد 15، 2014.
48. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011.
49. منى شكري، التعليم العالي في الوطن العربي: أزمة ترتقب حلول، مجلة ذوات، واقع التعليم العالي في الوطن العربي، مؤسسة مؤمنون بلا حدود، العدد 12، 2015.
50. نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، الجزء الأول، العدد الثالث، 2014.
51. نزار عبد المجيد البروارى، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأثير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، 2008.
52. نصر الدين قريبي، مواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل في الجزائر: دراسة استكشافية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الرابع، ديسمبر 2015.
53. الهام يحيوي، بركة مشنان، أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي: دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، ديسمبر، 2014.
54. يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد الخامس، 2007.
- خامسا: المؤتمرات والندوات**
1. ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009.
2. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر، 2009.

3. أحمد البستان، واقع إدارة خدمة المجتمع والبيئة في مؤسسات التعليم العالي العربية، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، جامعة زايد، الإمارات العربية المتحدة، يومي 7-8 ديسمبر، 2011.
4. أحمد بن عيشاوي، التعليم العالي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، أعمال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010.
5. أحمد عبد الرزاق سلمان، معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: مدخل إسلامي، المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والآفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
6. إيهاب الحياي، آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، 2012.
7. بقة الشريف، صحراوي إيمان، الأساليب المستخدمة في تحقيق الجودة الشاملة في أداء المؤسسات الجامعية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011.
8. بوعشة مبارك، الشامية بن عباس، واقع وآفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجزائر القطاع البنكي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011.
9. تركي بن كديميس العتيبي، قيادات التغيير في الجامعات السعودية أممؤمؤج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، كلية التربية، جامعة الطائف، 25-26 ربيع الأول 1430هـ.
10. جمال احمد عباس، واقع المشرف الأكاديمي: المعوقات والحلول، بحوث ومناقشات المؤتمر الأول للحريات الأكاديمية في الجامعات العربية، 15-16 كانون الأول 2004.
11. حامد نور الدين، العابد محمد، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي الرابع لضمان الجودة في التعليم وآليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، 2012.
12. حفيظة يجياوي، تطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية: قسم اللغة والأدب العربي بجامعة البويرة أممؤمؤدجا، أعمال اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والآفاق، مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، جامعة تيزي وزو، يوم 22 أفريل 2013.

13. خليل إبراهيم محمود، حسين سالم كيطان، مداخل بناء أنظمة الجودة في الجامعات دراسة مقارنة، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والأفاق، دراسات في إصلاح الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
14. ربيعة أحمد البركي، الثقافة التنظيمية الملائمة لمتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015.
15. زايد عبد السلام، قرين ربيع، نماذج رائدة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عرض تجارب، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011.
16. زايري بلقاسم، توازن فطيمة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي، أعمال المؤتمر الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، نقلا عن فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الأول، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2001.
17. زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخلية، البحرين، 04-05 أبريل 2012.
18. سعدو عادل، هارون أسماء، التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية: دراسة تحليلية لواقع نظام LMD في الجزائر، أعمال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الخلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010.
19. سمالي يفضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22-23 أبريل 2003.
20. سهاد عبد الأمير، أفراح ياسين محمد، معايير الاعتماد في المؤسسات التعليمية لأعداد المدرس الجامعي في تنمية العلم والتكنولوجيا، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015.
21. صالح محمد عبودة، ناصر مسعود المبروك، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب تجاه جودة التعليم العالي بليبيا: جامعة الفاتح كحالة دراسية، دراسات في إصلاح الجامعات العربية بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والأفاق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.

22. ضياء خليل إبراهيم، دراسة المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي والحلول المقترحة لها، بحوث المؤتمر الأول للحريات الأكاديمية في الجامعات العربية، يومي 15-16 كانون الأول 2004، مركز عمان للدراسات، 2005.
23. عادل عبد الفتاح سلامة، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والتعليم، جامعة زايد، أبو ظبي، يومي 7-8 ديسمبر 2011.
24. عبد الرزاق بن الزاوي، رفيق زروالة، التسيير التشاركي في الجامعة كعامل لتحقيق الجودة وتطوير التنظيم في التعليم العالي: إشارة إلى حالة الجزائر، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015.
25. عبد القادر الأطرش، أبحاث العلوم الاجتماعية في الجزائر وتوسع التعليم العالي، منتدى العلوم الاجتماعية التطبيقية حول الاتجاهات البحثية لرسائل الدكتوراه في الجامعات العربية، الجزء الأول، تونس، 2016.
26. عبد القادر تواتي، تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل م د في الجزائر، أعمال اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والأفاق، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، جامعة البويرة، يوم 22 أبريل 2013.
27. عبد الله يوسف الخشاب، خالص حسني الأشعب، محتوى التعليم العالي لمواكبة مجتمع المعرفة، وقائع المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة، دمشق، يومي 15-18 ديسمبر 2003، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2006.
28. عبد المجيد بوقرة، الجامعة الجزائرية والنظام الجديد LMD بين السبق في تطبيقه وضرورة مواكبة تغيرات سوق العمل، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010.
29. عبد النور مساوي، محمد سيف الدين بوفالطة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ملتقى دولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011.

30. عدمان مريزق، كريم قاسم، التدريب الموجه بالأداء للموائمة بين سياسات التعليم ومتطلبات سوق العمل، أعمال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010.
31. علي إسماعيل، بيار جدعون، نورما غمراوي، تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، المنظمة العربية للثقافة والعلوم، بيروت، أيام 6-10 ديسمبر، 2009.
32. علي السيد الشخبي، الطالب وعضو هيئة التدريس من منظور مجتمع المعرفة، وقائع المؤتمر التاسع عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة، 15-18 ديسمبر 2003، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2006.
33. علي صالح، نظام ل م د في الجامعة الجزائرية بين الواقع والقوانين ميدان العلوم الإنسانية، أعمال اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي و التعليم العام: الراهن والآفاق، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، جامعة البويرة، يوم 22 أبريل 2013.
34. علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته أعمال الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010.
35. عمار السمرائي، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء و دعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة، دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 04/05 أبريل 2012.
36. عمر بلخير، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر: دراسة تحليلية، المؤتمر الدولي حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، يومي 25 - 26 مارس 2012.
37. فتح الله غانم، مدى استخدام اقتصاديات الجودة و تكاليفها في بعض الشركات الفلسطينية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 26 - 27، أبريل 2006.

38. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
39. كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2011.
40. كمال النقيب، تطوير العملية التعليمية وأثرها على تحسين خدمة الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على برنامج إدارة الأعمال الدولية بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والأفاق، دراسات في إصلاح الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.
41. كمال مرداوي، سهيلة بومعزة، فاطمة الزهراء بن سيروود، إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات التربية والتعليم لولاية قسنطينة، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011.
42. لحضر مداح، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، يومي 10-11 ماي 2011.
43. محمد إبراهيم القداح، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بناء أنموذج مقترح، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4-5 أبريل 2012.
44. محمد القداح، أثر ثقافة الجودة في السلوك التنظيمي للمؤسسات الجامعية، أوراق المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الإمارات، 3 إلى 5 مارس 2015.
45. محمد دهان، قياس الجودة في التعليم: عامل أساسي لنجاح مسار إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، يومي 10-11 ماي 2011.
46. محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، احمد نصحي أنيس الشرييني الباز، تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4-5 أبريل 2012.
47. مصطفى عبد الله محمود محمود، عيسى صالحين فرج، مدى تطبيق محاور الجودة الشاملة في الأكاديمية الليبية بعد حصولها على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من وجهة نظر الطلبة، المؤتمر السنوي الرابع

- للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، مصر، 2012.
48. مونس بحضرة، نظام ل م د وإمكانياته المعرفية : ميدان العلوم الاجتماعية نموذجاً، الملتقى الوطني حول آفاق الدراسات العليا و البحث العلمي في الجامعة الجزائرية ، جامعة الجزائر1، 23 – 26 أبريل 2012.
49. هالة صلاح الحديثي، دور الجامعات في حماية التراث الثقافي غير المادي، بحث مقدم للمؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية: التحديات والآفاق، دراسات في إصلاح الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
50. هند بوراس، تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء القطاع الحكومي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 10- 11 ماي 2011.
51. الوافي الطيب، تطبيق النظام التعليمي الجديد LMD 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، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القاهرة، 2-3 سبتمبر 2012.
52. وفاء فوزي حسين وآخرون، أثر مردود مشروع دعم ومتابعة الخطط التنفيذية لمراكز ضمان الجودة بالجامعات في تطوير اعتماد كليات ومعاهد جامعة الزقازيق، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، أيام 3- 4- 5 مارس 2015.
- سادسا: منشورات الهيئات
1. الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة ل م د، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، جوان 2011.
2. اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر، الجزء الأول، مصر، 2005.
3. محمد أحمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، الإصدار رقم 02، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، بدون مكان النشر، 2010.
4. نورة محمد الرشيد، التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء مجلس أبو ظبي للتعليم، مجلس أبو ظبي للتعليم، الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة النشر، ص 23- 24.

5. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، مصر، 2009.
6. وائل معلا، قضايا معاصرة في التعليم العالي، الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، دمشق، 2014.
7. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962 – 2012.

سابعاً: مواقع الانترنت

1. أمل عبد محمد علي، أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وثقافة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، على الموقع [http:// www. docu desk. com](http://www.docu desk. com).
2. رعد الصرن، تيسير زاهر، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، على الموقع [www. tkne. Net/vb/attachment. Php ? attchmentid=17024&d=1298970883](http://www.tkne.Net/vb/attachment.Php?attchmentid=17024&d=1298970883)
3. عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، على الموقع <https://fr.slideshare.net>
4. قاموس الجودة والاعتماد، مركز ضمان الجودة، جامعة الاسكندرية، على الموقع التالي: [http:// qac. alexeng. Eda. eg](http://qac.alexeng.Eda.eg).
5. محمد بن محمد الحربي، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1429هـ متاح على الموقع التالي: <http://faculty.ksu.edu.sa/dr.mmalharbi/>
6. مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العالي، ثقافة الجودة في التعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية، على الموقع: [www. tatweer. edu, sa](http://www.tatweer.edu.sa).
7. ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2003. متاح على الموقع: dr-mamdouhrefaiy.com.
8. نصر الدين غراف، التعليم الإلكتروني ومستقبل الإصلاحات بالجامعة الجزائرية، مجلة RIST، المجلد 19، العدد الثاني. متاح على الموقع: www.webreview.dz.
9. هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الجزء الأول، عمان، المملكة الأردنية، الهاشمية، 2015، على الموقع: [www.heac.org. Jo](http://www.heac.org.Jo).

10. يعقوب عادل ناصر الدين ومن معه، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهن نظر القادة الإداريين فيها، جامعة الشرق الأوسط، عمان. متاح على الموقع:
www.yacoubnasereddin.com

■ باللغات الأجنبية

أولاً: الكتب

1. Charles T. Horngren. et autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire, Adaptation Française: Georges Langlois, 3^e édition, Pearson Education France, paris, 2006.
2. Claude Yves Bernard, le management par la qualité totale, AFNOR, Paris, 2000.
3. Frédéric CANARD, Management de la qualité, Gualino lextenso éditions, Paris, 2009.
4. GÉRARD DOMINIQUE CARTON, Éloge du changement (méthodes et outils pour réussir un changement individuel et Professionnel), deuxième édition, Pearson éducation France, Paris, 2004.
5. Jack CHEN, management de la production, 2^e Edition, Editions: EMS, paris, 2006.
6. Jean Pierre, lozato Giotart, Michel Balfet, Management du Tourisme, 2^{eme} édition, Pearson Education, France, 2007.
7. Jean BRILMAN, Les meilleures pratiques de management, troisième édition, Editions d'organisation, paris, 2001.
8. Michel BARABEL, Olivier MEIER, les meilleures pratiques du management (MANAGEOR), Dunod, Paris, 2006.
9. Philip Kotler, Bernard Dubois, marketing management, 9^{eme} édition, publi- union éditions, Paris, 1997.
10. Philippe DÉTRIE, le client retrouve : Guide pratique de la qualité totale, troisième édition, les éditions d'organisation, paris, 1998.
11. Willy A. Sussland, le manager, la qualité et les normes ISO, presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1996.
12. JOSEPH M. JURAN, A. BLANTON GODFREY, Juran's quality handbook, fifth edition, McGrew-Hill: New York, 1999.

ثانيا: مذكرات الماجستير

1. Ammar AL-SAKET, A Case Study of total quality management in a manufacturing and construction firm, dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Magister in engineering management, faculty of engineering, rand Afrikaans university, Johannesburg, January 2003.

ثالثا: المجالات العلمية

1. Fred C. Lunenburg, understanding organization culture: A key leadership Asset, national forum of educational administration and supervision journal, Sam Houston state university, volume 29, number 4, 2011.
2. Murad Ali, Rajesh Kumar shastri , implementation of total quality management in higher education, Asian journal of business management, Maxwell Scientific Organization, India, February, 2010.
3. Sola Aina, Oyeyemi Kayode, application of total quality management in the classroom, British journal of arts and social sciences, department of educational management, Lagos state university, Nigeria, vol 11, N^o 1, 2012.
4. T. SUDHA, total quality management in higher education institution, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (6), JUNE 2013.
5. Tomas C. Powell, total quality management as competitive advantage: A Review and empirical study, strategic management journal, management department, Bryant college, USA, Vol 16, N^o1, Jan 1995.

رابعا: المؤتمرات والندوات والتقارير

1. H. Nagaprasad, B. Yogesha, enrichment of customer satisfaction through total quality Management techniques, Proceedings of the international Multi Conference of Engineers and Computer scientists, Hong Kong, March 18 - 20, 2009.
2. J. Gerald Suárez, three experts on quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M Juran, Department of the Navy, office of the under secretary of the Navy, total quality leadership office, TQLO publication N^o 92 – 02, USA, July 1992.

3. Niveen El Saghier, Demyana Nathan, service quality dimensions and customers satisfaction of banks in Egypt, proceedings of 20th international business research conference, UAE, Dubai, 4- 5 April, 2013.
4. Sanjaya Mishra, quality assurance in higher education: an introduction, National Assessment and Accreditation council (NAAC), Bangalore: India, 2007.
5. Toshihiko HASEGAWA, A study on organizational reinforcement through total quality management in the health and medical care sector, institute for international cooperation , department of policy sciences, Japan international cooperation Agency, Japan, 2006.

الملحق

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان «الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - واقع وآفاق-»، يشرفنا أن نضع بين أيديكم أنتم أعضاء الهيئة التدريسية الموقرة هذا الاستبيان، والذي نهدف من خلاله إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال معالجة البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم على الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لرأيكم، وإجاباتكم هذه ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: عبود زرقين

إعداد الباحث: اليمين سعادة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب

الجنس	ذكر (...) أنثى (...).
السن	أقل من 30 سنة (...) من 30 إلى 45 سنة (...) أكثر من 45 سنة (...).
المؤهل العلمي	ماجستير (...) دكتوراه LMD (...) دكتوراه علوم (...) دكتوراه دولة (...).
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد ب (...) أستاذ مساعد أ (...) أستاذ محاضر ب (...) أستاذ محاضر أ (...) أستاذ التعليم العالي (...).
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات (...) من 5 إلى 10 سنوات (...) من 11 إلى 15 سنة (...) أكثر من 15 سنة (...).
مكان العمل

القسم الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
التزام الإدارة العليا						
01	تحرص إدارة الجامعة على تدريب أفرادها وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي					
02	توفر إدارة الجامعة نظام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار					
03	تلتزم إدارة الجامعة بالمراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة.					
04	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة					
05	تقوم إدارة الجامعة بدعم البرامج الوطنية الخاصة باللجنة الوطنية لضمان جودة التعليم العالي					
التركيز على الحقائق						
01	تحرص إدارة الجامعة على حل المشاكل المتعلقة بالجودة بطرق علمية					
02	يتم تحديد خطوات العمل اللازمة بدقة للوصول إلى الجودة المطلوبة					
03	يتم تنفيذ برنامج الجودة في الجامعة باستخدام الطرق العلمية الحديثة					
04	يتم اتخاذ القرارات في الجامعة على أساس الحقائق					
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريسية في الجامعة على أساس علمية وعملية					
التركيز على الزبائن						
01	تهتم إدارة الجامعة بالتعرف على احتياجات الطلبة					
02	تسعى إدارة الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل					
03	تسعى إدارة الجامعة إلى ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع واحتياجاته					
04	تقوم إدارة الجامعة بقياس مدى رضا الطلبة عن جودة الخدمات المقدمة					
05	تحرص إدارة الجامعة بالتنسيق مع مؤسسات الدولة بتوفير العمل لخريجها					
06	تتعامل إدارة الجامعة بجدية مع الشكاوي المقدمة من طرف زبائنها					
التحسين المستمر						
01	يتم مراجعة البرامج التعليمية بصورة دائمة ومستمرة					
02	تقوم الجامعة بتحديث مكتبتها وأجهزة مخبرها باستمرار بما يتماشى مع					

					المستجدات العلمية	
					تقوم إدارة الجامعة باستحداث تخصصات جديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع	03
					يتم تشكيل فرق عمل لمتابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل المتعلقة بالجودة باستمرار	04
					توفر إدارة الجامعة برامج التطوير المهني والتعليم المستمر لموظفيها	05
المشاركة الكاملة						
					يتم وضع الأهداف في الجامعة بصورة جماعية	01
					يتم توسيع دائرة الحوار للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة	02
					يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع المقررات الدراسية	03
					يشارك الطلبة في إيجاد ووضع الحلول للمشاكل البيداغوجية التي تمنعهم من تحقيق التميز	04
					يتم تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها في الجامعة بشكل جماعي	05

القسم الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

المحور الأول: القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقوم العلاقات بين الموظفين في الجامعة على أساس التعاون فيما بينهم					
02	تهتم إدارة الجامعة بنشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين					
03	توفر إدارة الجامعة جو من الثقة بين منسوبيها					
04	يسود في الجامعة الاحترام المتبادل بين منسوبيها					
05	تحرص إدارة الجامعة على تعميق قيمة الولاء للجامعة في نفوس الموظفين.					
06	تحرص إدارة الجامعة على غرس قيم التطوير والإتقان لدى منسوبيها					
07	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات أفرادها					
08	تحرص إدارة الجامعة على تحفيز ومكافأة المبدعين					
09	تتيح إدارة الجامعة للطلبة الفرصة لطرح انشغالاتهم					
10	تحرص إدارة الجامعة على غرس قيم الحب والاعتزاز بالعمل المقدم لدى الموظفين.					
11	تحرص إدارة الجامعة على إقامة لقاءات دورية مع الموظفين لدراسة مشاكل العمل					

					12	تحرص إدارة الجامعة على دعم وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد
--	--	--	--	--	----	--

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يدرك منسوبي الجامعة أن تحقيق التميز مسؤولية الجميع					
02	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت					
03	تحرص إدارة الجامعة على تمكين منسوبيها من طرح أفكارهم وآرائهم					
04	يهتم الموظفون في الجامعة بتبني التحسين المستمر في أداء مهامهم					
05	تتوفر قنوات مشتركة لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات					
06	يتم ربط الحوافز على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات ضرورية ومفيدة للجامعة					
07	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على تبادل الخبرات بين بعضهم البعض					
08	تدرك إدارة الجامعة أهمية الاستثمار في المورد البشري					
09	تحرص إدارة الجامعة على تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات					
10	هناك إدراك واضح لأهمية فرق العمل في الجامعة					

المحور الثالث: الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقوم إدارة الجامعة بتكريم الطلبة المتفوقين في الدراسة					
02	تنظم إدارة الجامعة احتفالات تكريمية دورية للموظفين المبدعين					
03	تنظم إدارة الجامعة وبصفة دورية دورات تكوينية لأفرادها					
04	تقوم إدارة الجامعة بإعداد برامج لتوعية الطلبة وتوجيههم نحو العمل الجماعي					
05	تهتم إدارة الجامعة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية					
06	يتم الإشادة بجهود المشاركين في أنشطة تطوير الجامعة في الاجتماعات واللقاءات المختلفة.					
07	تعقد إدارة الجامعة مؤتمرات وندوات علمية بإشراك المؤسسات الاقتصادية					

					تقوم إدارة الجامعة بإبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين الجامعات المحلية والأجنبية	08
					المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	09
					تساعد إدارة الجامعة الموظفين الجدد على التكيف مع البيئة الجامعية	10

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	توفر إدارة الجامعة بيئة ملائمة للتجديد والتطوير					
02	توفر إدارة الجامعة الأمن وكافة مستلزمات الراحة في كافة مرافقها					
03	يقوم أعضاء هيئة التدريس بالبحوث اللازمة للوفاء باحتياجات المجتمع					
04	يحرص أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهارات الطلبة وأساليب تفكيرهم					
05	يتقيد الموظفون باللوائح والنظم الإدارية السائدة					
06	تشجع إدارة الجامعة الموظفون المبدعون على إظهار طاقاتهم وإمكانياتهم					
07	يتملك الموظفون في الجامعة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية					
08	لدى إدارة الجامعة فهم عميق بحاجات منسوبيها					
09	لدى إدارة الجامعة فهم عميق بحاجات مؤسسات المجتمع					

الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، ومدى انعكاسها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم توزيعه على عينة مكونة من 385 مفردة من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خمسة جامعات وطنية (جامعة باتنة 1، جامعة سطيف 1، جامعة مسيلة، جامعة جيجل، جامعة أم البواقي).

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في كل من مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تم التوصل كذلك إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد على أن الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات تنعكس سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير التنظيمي، التعليم العالي.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de connaître la réalité de la culture organisationnelle qui prévaut dans les établissements d'enseignement supérieur en Algérie et son effet sur l'application du management de la qualité totale (MQT). Pour atteindre cet objectif, on a adopté l'approche analytique descriptive et le questionnaire comme outil principal de collecte de données. Les fiches de questionnaire ont été distribuées sur un échantillon de 385 membres choisis au hasard du corps d'enseignement supérieur des cinq universités nationales (Université Batna 1, Université Sétif 1, Université M'sila, Université Jijel et Université Oum Al-Bouaghi).

L'étude a révélé qu'il y a une faiblesse à la fois dans le niveau de culture organisationnelle prévalant dans les établissements d'enseignement supérieur en Algérie et au degré d'application du MQT. On a trouvé aussi que les dimensions de la culture organisationnelle combinées sont directement proportionnelles à l'application de la gestion de la qualité totale. Cela confirme que la culture organisationnelle dominante dans ces institutions affecte négativement l'application du MQT.

Mots-clés: Management de la qualité totale, culture organisationnelle, Management du changement organisationnel, enseignement supérieur.