

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الدور الوسيط لجودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة والأداء التنظيميين في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية

من إعداد:

معمر رياحي

الصفة	المؤسسة	الرتبة	لجنة المناقشة
رئيساً	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ منير نوري
مشرفاً مقررأ	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ فاطمة مانع
مقررأ مساعدا	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ محمد فلاق
مناقشأ	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ علي دحماني
مناقشأ	جامعة الشلف	أستاذة محاضرة أ	د/ صورية معموري
مناقشأ	جامعة عين تيموشنت	أستاذ	أ.د/ هاجر بوزيان الرحماني
مناقشأ	جامعة خميس مليانة	أستاذ	أ.د/ صورية صدقاوي

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

[11:المجادلة]

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا
يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

[269:البقرة]

صدق الله العظيم

"إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابًا في يومه إلا قال في تحته: لو تُبَيَّرَ
هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يُستحسن، ولو قُدِّمَ هذا لكان
أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل. وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على
استيلاء النقص على جملة البشر."

قالها العماد الأصفهاني في بعض ما كتبه.

إهداء

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، نحمد الله عز وجل أنه وفقنا الى انجاز هذا العمل المتواضع.

إلى الوالدين الكريمين اللذين وسعت دعواتهما في كل خطوة أخطوها.

أمي الغالية وأبي العزيز بارك الله في عمرهما.

إلى من كبرت معهم وأعتز وأفتخر بهم إخوتي وأخواتي.

إلى زيد وعمران ربي يحميها ويحفظهما.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى أصدقائي وزملائي وإلى كل من كان معي بدعواته وسانديني.

رياحي معمر

شكر وتقدير

ربي لك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه....مصداقا لقوله تعالى: **لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ** صدق الله العظيم، واقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال: الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا أشرف المرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانتك، اللهم لا علم لنا الا ما علمتنا، اللهم علمنا ما جهلنا وذكرنا ما نسينا وانفعنا بما علمتنا، وأحمدك حمدا وشكرا لا يجازي نعمك على ان وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وصلى اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد النبي الأمين، اما بعد...

يسعدني ويشرفني وقد وفقني الله لإنجاز هذا العمل أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى كل من:

بداية أحص بالشكر وعظيم الامتنان ووافر العرفان للأستاذة الدكتورة: مانع فاطمة بصفتها مشرفة على إنجاز أطروحة الدكتوراه، لما خصصته من جهد ووقت وتوجيه ودعم دائم ومستمر طيلة سنوات الدراسة والبحث لإتمام هذه الدراسة فجزاها الله عنا خير الجزاء، ومتعها بوافر الصحة والعافية وأطال الله في عمرها وأهمها الصواب والرشاد في عملها. وإلى الأستاذ الدكتور فلاق محمد بصفته مساعد المشرف.

واتقدم بالشكر والعرفان للجنة المناقشة الموقرة على مجهوداتهم في قراءة رسالتي المتواضعة، والذين تفضلوا بقبول المشاركة ومناقشة هذه الأطروحة.

كما اتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأساتذتي بالكلية، ولكل الأساتذة الذين قدموا يد العون، وأتوجه أيضا بالشكر للأساتذة الذين ساهموا بتحكييم الاستبانة لما كان لإرشادهم من النفع والفائدة في هذه الدراسة.

وأخيرا لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا مخلصا في اتمام هذه الرسالة.

اللهم إني أشهدك بأنني قد بذلت ما يسرت لي من جهد، فإن كنت قد وفقت فمن عندك وإن كنت قد أخطأت أو قصرت فمن عندي، اللهم اجعل عملي هذا مقبولا وسعي فيه مرضيا مشكورا، مبتغيا به وجهك الكريم، وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

المخلص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح دور جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، كذلك تسعى إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار الأثر المباشر والغير مباشر، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 307، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف، وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (Spss.v.22)، وبرنامج (Amos.v.22)، وبعد القيام بجمع البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع في ادراك عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية، أما مستوى ادراكهم لجودة التعليم العالي والأداء التنظيمي جاء كلاهما متوسطا، هناك علاقة موجبة بين متغيرات الدراسة وكذلك وجود تأثير للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، ووجود تأثير للثقافة التنظيمية على جودة التعليم العالي.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستو المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التعليم العالي في توسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة حسنية بن بوعلي بالشلف.

وقد استخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة التزام الإدارة العليا بالجامعة بتطبيق معايير جودة التعليم العالي من خلال تبني الثقافة التنظيمية الملائمة لتنفيذها والذي سيعمل على تحسين الأداء التنظيمي، والارتقاء بالجامعة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي، جودة التعليم العالي، جامعة الشلف.

Abstract:

The study aimed to clarify the role of higher education quality in the relationship between organizational culture and organizational performance at Hassiba Ben Bouali University in Chlef. It also seeks to analyze the relationship between the study variables and test the direct and indirect effects. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, a questionnaire was designed as a study tool, and the number of valid surveys for analysis was 307. The study population consisted of faculty members at the University of Chlef. Statistical packages (SPSS v.22) and (Amos v.22) were used for data collection, analysis, and hypothesis testing. After collecting and analyzing the data, the study reached several important results:

- There is a high level of perception of the study sample regarding the dimensions of organizational culture. However, their perception of higher education quality and organizational performance is both average.
- There is a positive relationship between the study variables, and there is an impact of organizational culture on organizational performance and an impact of organizational culture on higher education quality.
- There is a statistically significant mediating effect ($\alpha \leq 0.05$) of higher education quality in mediating the relationship between organizational culture and organizational performance at Hassiba Ben Bouali University in Chlef.

The most important recommendations There is a need to increase the commitment of the senior management of the university in the implementation of quality standards in higher education by adopting an appropriate organizational culture to implement quality, which will improve organizational culture to improve organizational performance and to advance the university.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Performance, Higher Education Quality, University of Chlef.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
II	الاهداء
III	الشكر
IV	ملخص الأطروحة باللغة العربية
V	ملخص الأطروحة باللغة الأجنبية
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الأول: مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
12	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية والنماذج المفسرة لها.....
22	المبحث الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية.....
22	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.....

قائمة المحتويات

27	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
33	المبحث الثالث: تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية.....
33	المطلب الأول: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية.....
35	المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية
41	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء التنظيمي

43	تمهيد.....
44	المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي
39	المطلب الأول: مفهوم الأداء
47	المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي.....
53	المطلب الثالث: أهداف وأسباب الاهتمام بالأداء التنظيمي.....
56	المبحث الثاني: تقييم الأداء التنظيمي.....
56	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التنظيمي.....
58	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء التنظيمي.....
61	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي.....
65	المبحث الثالث: مؤشرات الأداء التنظيمي.....
65	المطلب الأول: مؤشرات الأداء.....
69	المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء التنظيمي.....

قائمة المحتويات

83المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي

89خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لجودة التعليم العالي

91تمهيد

92المبحث الأول: أساسيات حول جودة التعليم العالي

92المطلب الأول: ماهية جودة التعليم العالي

98المطلب الثاني: مداخل نظام ضمان الجودة

102المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

105المبحث الثاني: معايير جودة التعليم العالي وآليات تطبيقها

105المطلب الأول: معايير جودة التعليم العالي

113المطلب الثاني: آليات تطبيق جودة التعليم العالي

117المطلب الثالث: معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي

122المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وجودة التعليم العالي

122المطلب الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

132المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على جودة التعليم العالي

139المطلب الثالث: علاقة جودة التعليم العالي بالأداء التنظيمي

148خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

الفصل الرابع: دراسة أثر جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي بجامعة الشلف

150	تمهيد.....
151	المبحث الأول: مدخل حول جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.....
151	المطلب الأول: التعريف بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.....
153	المطلب الثاني: ضمان الجودة بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.....
156	المبحث الثاني: منهجية واجراءات الدراسة.....
156	المطلب الأول: منهج وخصائص عينة الدراسة.....
158	المطلب الثاني: بناء أداة القياس وأساليب المعالجة الاحصائية.....
161	المطلب الثالث: قياس الصدق وتحليل البيانات الشخصية للعينة.....
164	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.....
164	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
196	المطلب الثاني: اختبار نموذج الدراسة حسب طريقة التحليل العاملي التوكيدي.....
208	المطلب الثالث: تحليل وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
225	خلاصة الفصل.....
226	الخاتمة.....
234	قائمة المراجع.....
262	الملاحق.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	مقارنة الاختلافات في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات اليابانية المؤسسات الأمريكية	01
31	العلاقة بين الأبعاد والأهداف وأدوات القياس	02
51	مقارنة بين قياس الاداء	03
66	معايير الأداء حسب مجالات أداء مؤسسات التعليم العالي	04
75	تقييم الأداء لمؤشرات النظام	05
78	مقارنة بعض مداخل تقييم الأداء	06
80	مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي لـ NCAAE	07
85	مقارنة بين تقييم الاداء الاكاديمي الموجه داخليا وخارجيا	08
100	التحول من المفهوم التقليدي لضمان جودة التعليم العالي	09
125	العلاقة بين ملامح الأنظمة الادارية والمحددات الثقافية	10
156	مجتمع الدراسة	11
157	تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات	12
159	تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي	13
161	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	14
162	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	15
162	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	16

قائمة الجداول

163	توزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	17
165	اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية	18
167	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المعتقدات التنظيمية	19
169	اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأعراف التنظيمية	20
171	تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد التوقعات التنظيمية	21
173	ترتيب مؤشرات الثقافة التنظيمية حسب اجابات الأفراد	22
174	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التكوين	23
177	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد البحث العلمي	24
180	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوكمة	25
183	تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الحياة الجامعية	26
185	تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الهياكل القاعدية	27
187	تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	28
189	ترتيب مؤشرات جودة التعليم العالي حسب اجابات الافراد	29
190	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المؤشرات الأكاديمية	30
192	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المؤشرات الأكاديمية	31
194	استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المؤشرات المجتمعية	32
195	ترتيب مؤشرات الأداء التنظيمي حسب اجابات الافراد	33
198	مؤشرات النموذج لمتغير الثقافة التنظيمية	34

قائمة الجداول

200	مؤشرات النموذج بعد التعديل	35
202	مؤشرات النموذج لمتغير الأداء التنظيمي	36
204	مؤشرات النموذج بعد التعديل	37
206	مؤشرات النموذج لمتغير جودة التعليم العالي	38
208	مؤشرات النموذج بعد التعديل	39
210	مؤشرات النموذج القياسي	40
211	الثبات المركب لمتغيرات الدراسة	41
212	نتائج اختبار الصدق التقاربي	42
212	نتائج اختبار الصدق التمايزي	43
214	مؤشرات النموذج	44
214	التقديرات المعيارية وغير المعيارية بين المتغيرات الكامنة والمقاسة	45
215	تقدير نماذج العلاقات السببية المباشرة بين المتغيرات	46
217	تقدير نماذج العلاقات السببية المباشرة بين المتغيرات	47
219	تقدير الأثر الكلي، الأثرين المباشر وغير المباشر	48
220	الخصائص الوصفية لمستويات الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الجنس	49
221	نتائج اختبار t للفروق في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الجنس	50
221	الخصائص الوصفية لمستويات الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الوظيفة	51
222	نتائج اختبار t للفروق في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الوظيفة	52

قائمة الجداول

222	الخصائص الوصفية لمستويات الأداء التنظيمي نسبة إلى المؤهل العلمي	53
223	نتائج اختبار Levene لاختبار تجانس التباين	54
223	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي	55
223	الخصائص الوصفية لمستويات الأداء التنظيمي نسبة إلى الخبرة المهنية	56
224	نتائج اختبار Levene لاختبار تجانس التباين	57
224	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء التنظيمي باختلاف الخبرة المهنية	58

+

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	أ نموذج الدراسة	01
09	الثقافة التنظيمية مدخلا ومخرجا تنظيميا	02
12	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة	03
14	العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية	04
20	مستويات الثقافة حسب شاين.	05
34	عملية التنشئة الاجتماعية	06
35	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	07
36	قياس الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة	08
37	مسببات تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية واهم النتائج المتحصل عليها	09
45	تطور مفهوم الأداء	10
48	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	11
49	الأداء كنظام مفتوح	12
50	العلاقة بين الاداء الفردي والاداء التنظيمي	13
58	دورة قياس الأداء الجامعي	14
67	الجوانب المختلفة لأداء الجامعات الحكومية	15
71	النموذج الأوروبي لتمييز الأداء التنظيمي	16
86	مكونات الأداء في مؤسسات التعليم العالي	17

قائمة الأشكال

94	مفهوم الجودة في الجامعة	18
95	متطلبات نظام الجودة BAS EN ISO 9001	19
97	نظام جودة التعليم العالي	20
99	ضمان الجودة في التعليم العالي وفق النموذج متعدد المفاهيم	21
123	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة	22
124	الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الايجابي على مستوى الأفراد والمؤسسة	23
126	تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة	24
127	يوضح طبيعة ومستوى المنظومة الاستراتيجية التنظيمية	25
130	العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء	26
131	التغيير الثقافي وتأثيره على فعالية أداء المؤسسة	27
133	نموذج للعلاقة بين القيادة وثقافة الجودة والتنفيذ الناجح لإدارة الجودة لأداء المنظمة	28
138	ثقافة الجودة في المؤسسات	29
141	مقاربة الاداء: التفاعل بين الفعالية والكفاءة والجودة	30
144	العلاقة بين أداء العاملين والجودة بالجامعة	31
145	يوضح ضبط الجودة لأداء الجامعة	32
147	علاقة الجودة بالأداء اتجاه المجتمع	33
151	مكونات الجامعة	34
197	النموذج البنائي لتغيير الثقافة التنظيمية	35

قائمة الأشكال

199	النموذج البنائي لمتغير الثقافة التنظيمية بعد التعديل	36
201	النموذج البنائي لمتغير الأداء التنظيمي	37
203	النموذج البنائي لمتغير الأداء التنظيمي بعد التعديل	38
205	النموذج البنائي لمتغير جودة التعليم العالي	39
207	النموذج البنائي لمتغير جودة التعليم العالي بعد التعديل	40
209	النموذج القياسي للدراسة	41
213	النموذج البنائي للدراسة	42

المقدمة

1. توطئة:

شهد العصر الحالي تطور في التدفق العلمي والمعرفي والمعلوماتي واشتداد المنافسة، حيث أصبحت إدارة الجامعة أكثر تعقيدا، فهناك العديد من أصحاب المصلحة الذين لا بد من العمل على إرضائهم، ومشاركتهم من طلبة واعضاء هيئة التدريس والإداريين والاقتصاديين، كما أن البيئة الجامعية أصبحت مليئة بالقضايا المعقدة على نحو متزايد مما أنتج المزيد من الأنشطة والوظائف والمهام، وهذا ما حتم عليها تهيئة وتوفير خدمات ذات جودة، والتي تجعل من التعليم العالي متميز ومواكب لتطور سوق العمل، ولا يكون ذلك الا من خلال الاعتماد على أساليب وأنماط حديثة تعمل على الرفع من مستوى أداء الجامعة وتحسن جودة خدماتها، ويكون هذا بتطبيق وتبني الجودة في مؤسساتها، واعادة النظر في رسالة الجامعة واستراتيجياتها وأهدافها، من خلال تطوير وتحديث المناهج الدراسية والبرامج والتخصصات، من حيث الأهداف والمضمون وتحديث طرق التدريس على النحو الذي يتماشى والأهداف التعليمية والاجتماعية ومتطلبات السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى كيفية توظيف واستغلال واستثمار في أعضاء هيئة التدريس بكفاءة وفعالية.

يستند تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية على تأسيس بيئة تنظيمية تبني الجودة في مختلف فروعها، بحيث ينتج ثقافة تنظيمية ترسخ وتعزز كل ما هو إيجابي وجيد، ويكون ذلك من خلال مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات والتقاليد والأفكار التي تشكل انطباعات وترسخ اتجاهات، والتي توجه تصرفات وسلوكيات الأفراد وتنظم عملهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، فهي بمثابة المرجع الفلسفي والفكري الذي يتم الاستشهاد به في تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تعتمدها الجامعة، حيث دور الثقافة التنظيمية لا يقتصر على ايجاد بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي ملائم للعمل، بل يشمل دورها في الاستفادة من التغذية العكسية التي تطور وتفيد العمل وأفراد الجامعة من خلال مساعدتهم على تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أدائهم.

يتوقف نجاح تطبيق جودة التعليم العالي على تهيئة وتوفير الثقافة التنظيمية الايجابية الملائمة والمتوافقة مع متطلبات تطبيق جودة في الجامعة، من مشاركة في صنع القرار وحل المشكلات، وخلق الالتزام اتجاه المؤسسة، وهذا يكون بخلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع أسلوب الادارة الحديثة، فالثقافة التنظيمية السائدة هي التي تحدد درجة قبول البيئة التنظيمية داخل الجامعة لإدخال نموذج او فكرة أو أسلوب جديد، والتي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع الأسلوب الحديث المتمثل في ممارسات جديدة مثل الجودة في الجامعة، فهي تساعد جميع أفراد المؤسسة سواء مديرين، اداريين وأساتذة على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.

وهو الذي ظهر من خلال انشاء قطاع التعليم العالي بالجزائر لخلايا ضمان الجودة في مختلف جامعات الوطن، المعنية بتطبيق معايير ومبادئ الجودة بهدف تحسين أوضاع الجامعة الجزائرية وضمان استمراريتها.

تفرض التحديات والمهام الجديدة المنوطة بالجامعات تغيير النظرة التقليدية لمفهوم الأداء التنظيمي بالجامعة، والبدء في رؤيته بنظرة شاملة متعددة الجوانب، حيث تتفاعل فيه العديد من الأطراف، ولقد اجتهدت العديد من المؤسسات الجامعية في تطوير مقاييس تعكس الأداء التنظيمي، ويرتكز تقييمه على الوظائف الأساسية للجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

يعتبر تقييم أداء الجامعات من الأولويات الأساسية للدولة، وتعمل الحكومات على تقييم وتطوير اجراءات وأنظمة تقييم الأداء من قبلها أو من الجامعات أو حتى الخبراء أو جميعهم مع بعض، فتقييم الأداء لم يكن قضية جديدة، حيث أنه تم اجراء تقييم المؤسسات الجامعية في أمريكا منذ ما يقارب 100 سنة، بينما فرنسا تعتبر أول دولة في أوروبا التي بدأت بالتقييم الشامل للمؤسسات الجامعية في 1984، ومع ذلك فإن الاختلافات في نوع الجامعة وخصائصها والبيئة التي تعمل فيها الجامعة، وأولويات أنظمة التعليم العالي لكل دولة ساهم في تطوير مناهج مختلفة لتقييم الأداء التنظيمي في الجامعات، بالإضافة الى الصعوبات في تحديد العناصر الأساسية في نظام التعليم العالي والتي تساهم في تطوير العديد من المفاهيم والعمليات وأنظمة تقييم أداء الجامعة. (Anninos, 2008, p. 2)

على ضوء ما سبق يمكن طرح السؤال التالي:

2. إشكالية الدراسة: مما سبق يمكن بلورة اشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير جودة التعليم العالي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف؟

3. الأسئلة الفرعية:

ولإحاطة بالسؤال الرئيسي يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما اتجاهات عينة الدراسة نحو مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة الشلف؟
- ما درجة تطبيق معايير جودة التعليم العالي في الجامعة الشلف؟
- هل يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق جودة التعليم العالي بجامعة الشلف؟
- هل يوجد علاقة بين جودة التعليم العالي والأداء التنظيمي بجامعة الشلف؟

- ما دور جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي في جامعة الشلف من وجهة نظر أفراد العينة؟

وعلى ضوء الإشكالية السابقة والتساؤلات الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات على الشكل التالي:

4. فرضيات الدراسة:

بعد مراجعة أدبيات الدراسة وما جاءت به الدراسات السابقة من نتائج فإنه تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على جودة التعليم العالي بجامعة حسيبة بن بوعلي.

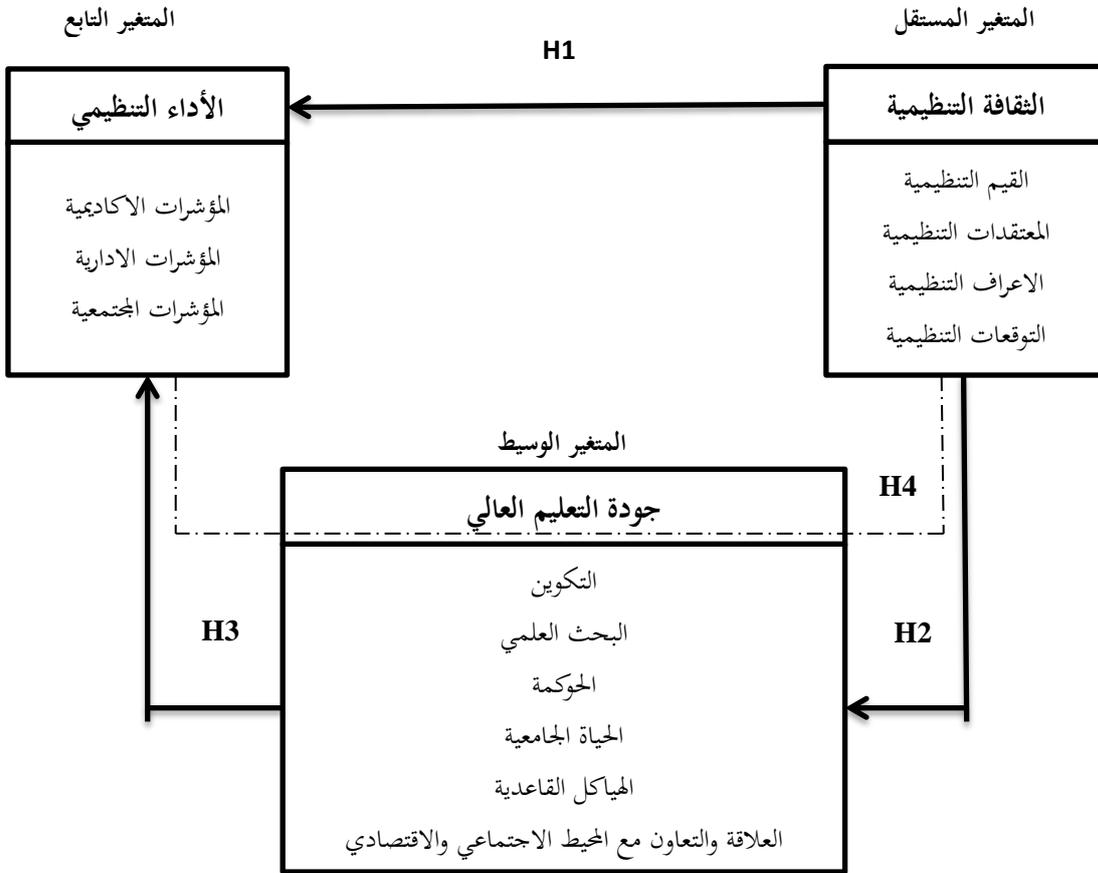
الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة التعليم العالي على الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بوجود جودة التعليم العالي كمتغير وسيط بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

5. أنموذج الدراسة: لتحقيق الغرض من الدراسة والوصول الى اهدافها، قمنا بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة استنادا على الدراسات السابقة حول الموضوع.

الشكل رقم 01: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

6. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الكشف عن دور جودة التعليم العالي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة حسبية بن بوعلي، كما نسعى من خلال الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة؛
- رصد واقع جامعة حسبية بن بوعلي في تطبيق معايير الجودة على مستواها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؛
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي؛
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي؛
- دراسة العلاقة بين جودة التعليم العالي والاداء التنظيمي؛
- اختبار تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء التنظيمي في جامعة حسبية بن بوعلي الشلف؛

- التعرف على تأثير جودة التعليم العالي على الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة؛
- تحديد دور الوسيط لجودة التعليم العالي على اتجاهات افراد الجامعة نحو الثقافة التنظيمية في العلاقة بالأداء التنظيمي للجامعة؛
- محاولة التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من الممكن ان تساهم في تحسين الأداء التنظيمي بالجامعة، وايجاد الآليات المناسبة لتطبيق جودة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة.

7. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، لأنها تعد من أهم العوامل المحددة لنجاح أو فشل المؤسسة، كما أنها تتحكم في أي تغيير أو تحسين ترغب المنظمة فيه، فهي المحرك الأساسي للقدرات والطاقات، والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء، وهذا ما يدفع المسؤولين بالجامعة الى تبني القيم والمبادئ والمعتقدات المشجعة لتطبيق جودة التعليم العالي، بالإضافة الى حاجة الجامعة لوجود نظام الجودة بما يهدف تحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية، واطهار نقاط القوة والضعف بهدف مساعدة القيادات العليا بالجامعة لإعادة صياغة استراتيجية المنظمة حسب الامكانيات المتاحة وتصحيح الانحرافات حسب الاقتراحات المقدمة من قبل خلية ضمان الجودة، وهذا ما سيساهم في تحسين أداء الجامعة الاكاديمي والاداري وربط الجامعة بالمجتمع، وازداد أيضا الاهتمام بأداء الجامعة نظرا لما تشهده البيئة من التحولات والتغيرات المن تطورات التقنية والتكنولوجية والتنافس بين الجامعات للارتقاء بالتصنيفات العالمية، وما يعود عليها من تحسين صورتها وتحسين الجودة الجامعية والحصول على التمويل.

كذلك امكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والتي قد تساعد القائمين على تفعيل ممارسات ضمان الجودة في الجامعة، بما يساهم في تحسين ورفع مستوى أدائها، وهذا في ظل التغيرات السريعة، وكذا محاولة مساعدة الجامعة في تهيئة مناخ ملائم ويجابي نحو تحقيق معايير الجودة في الجامعة وبدوره سوف يؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي.

تقدم أنموذج وإختباره وفق أسلوب نمذجة التحليل العاملي والذي يعد من أهم الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في النتائج المتوصل إليها.

8. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الموضوع الى عدة أسباب نوجزها فيمايلي:

- كون الموضوع يندرج ضمن مسارنا وتخصصنا الأكاديمي؛
- أهمية مؤسسات التعليم العالي في الدولة وازدياد الاهتمام بدورها في تحقيق التنمية بالمجتمع؛
- لاحظنا من الدراسات السابقة أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق برامج الجودة وتحسين الأداء التنظيمي، كما ان الجودة في الجامعات تعتبر من المواضيع الهامة في الوقت الراهن؛
- نقص على حد علمنا بوجود دراسات في هذه الموضوع تدرس المتغيرات الثلاثة معا، وتبحث في مجال تطبيقها في الجامعات خاصة الجامعة الجزائرية؛
- محاولة التعرف على كيفية تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي خاصة مع ازدياد طلب مختلف أصحاب المصلحة واشتداد المنافسة والتحديات التي تواجهها؛
- يمكن ان نفيد اصحاب القرار في الوقوف على المعوقات التي تحد من تطبيق جودة التعليم العالي؛
- ان يكون هذا الموضوع فاتح لدراسات وبحوث ميدانية اخرى تساهم في تحسين أداء الجامعات.

9. حدود الدراسة: توزع حدود الدراسة على الجوانب التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد الحدود الموضوعية للدراسة في ثلاث مواضيع الثقافة التنظيمية، جودة التعليم العالي، الأداء التنظيمي، وكل منها تمتد جذورها الى السلوك التنظيمي، وادارة الجودة ونظرية المنظمة، حيث عالج موضوع دراستنا دور الوسيط جودة التعليم في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.
- **الحدود المكانية:** اجريت دراستنا على مستوى جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر) والكليات التابعة لها.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس من اساتذة وأساتذة اداريين في جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.
- **الحدود الزمانية:** انحصر اجراء هذه الدراسة في الفترة الزمانية الممتدة بين 2021 و 2022.

10. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

إن معالجة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها يتطلب الاعتماد على منهج محدد ومعالجة الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الاستنباطي بأداة الوصف في معالجة الجانب النظري للدراسة، والاستدلالي بأداة التحليل في الجانب الميداني لتحليل المعلومات والمعطيات المحصل عليها وتفسيرها قصد تحقيق أهداف الدراسة، من خلال استخدام أدوات التحليل الاحصائي.

11. أدوات الدراسة:

لقد اعتمدت دراستنا على العديد من الأدوات من اجل الحصول على بياناتها تمثلت في ما يلي:

الدراسة النظرية: من خلال المسح المكتبي والاطلاع على مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، الكتب، أطروحات، والمقالات والدوريات المختلفة.

الدراسة الميدانية: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات واختبار الفرضيات، من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS V.22، وبرنامج نمذجة المعادلات البنائية AMOS V.22 لمعالجة البيانات، كذلك تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة مع الاستاذة في كليات ومعهد الجامعة، وكذا الاعتماد على الموقع الرسمي لجامعة حسبية بن بوعلي للحصول على المعلومات المتعلقة بها.

12. الدراسات السابقة:

حاولنا تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الثلاثة (الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي، جودة التعليم العالي)، حيث تم اختيار الدراسات الاقرب لدراستنا من حيث الهدف، وشملت عدد من الدراسات العربية والأجنبية، حيث تم تحليل هذه الدراسات من عدة جوانب كالمهدف من الدراسة، وعينة الدراسة، أداة المستخدمة، وتم ذكر أهم النتائج المتوصل اليها، حيث تبين انه يوجد اهتمام كبير للموضوع من قبل الباحثين وأن الدراسات اختلفت عن بعضها البعض من حيث المتغيرات المدروسة وكذلك النتائج اختلفت ويرجع ذلك الى اختلاف المتغيرات والبيئة، فمنها من تناولت العلاقة بين متغيرين ومنها تناولت متغير واحد فقط، وتم تصنيفها باعتماد معيار اللغة ثم التسلسل الزمني ونورد أهمها فيما يلي:

أ. الدراسات السابقة العربية:

دراسة (الخليلة و همشري، 2015)، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين، وبلغت عينة الدراسة 321 فردا، وتوصلت الدراسة الى ان مستوى الثقافة التنظيمية كان متوسط، وان درجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة جاءت متوسطة، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الجودة الشاملة.

دراسة (شوقي، 2016)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، هدفت الدراسة الى التعرف على دور قيم ادارة الجودة الشاملة الجوهرية (التركيز على الزبون، التزام الادارة العليا، المسؤولية الجماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملي، وفرق العمل)، والداعمة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الاتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والأداء الإداري، الأداء المجتمعي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والتي شملت كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتكونت العينة من 412 أستاذ، وتوصلت الدراسة الى أن ادارة الجودة الشاملة والاداء الجامعي جاءت منخفضة، وأنه يوجد دور ايجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء الأكاديمي والاداري والمجتمعي، ولا يوجد فروق بين أفراد العينة في درجة الالتزام بإدارة الجودة الشاملة.

دراسة (غوتي، 2018)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، هدفت الدراسة الى اكتشاف تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على أداء التنظيمي لشركات الاتصالات الجزائرية، وشملت العينة 128 من موظفي المؤسسة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي spss و smart PLS3، وتوصلت الى أن ممارسات ادارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، والأداء التنظيمي جاي بمستوى متوسط، ويوجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط.

دراسة (هريكش و حديد، 2019)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية بالمكتبة المركزية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، لقد هدفت الدراسة الى اختبار اثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة جيجل، وتم استخدام الاستبيان كأداة دراسة وزعت على عينة مكونة من 36 مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى ثقافة تنظيمية قوية، ومستوى مرتفع من ممارسات ادارة المعرفة، بالإضافة الى وجود أثر للثقافة التنظيمية في ادارة المعرفة.

دراسة (بن أم السعد، 2020) بعنوان: دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا، سعت الدراسة الى تحديد دور معايير الجودة في تميز اداء مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق ذلك تمت المقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا بماليزيا من خلال قياس الجودة باستخدام مؤشرات نوعية بالنسبة لجامعة ورقلة وتكونت العينة من 30 عضو ورئيسا اما في جامعة ملايا فقد تم الاستعانة بمقابلة وتوزيع استبيان الكتروني باللغة الانجليزية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم استخدام برنامج spss لمعالجة البيانات، وتوصلت

الدراسة الى انه يوجد تباين من جانب الاداء بين الجامعتين حيث أن الاداء في جامعة ورقلة جاء متوسط، اما في جامعة ملابا كان قوي، وانه يوجد علاقة موجبة بين تطبيق معايير الجودة والأداء، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الاداء حسب المتغيرات الديموغرافية لكلا الجامعتين.

دراسة (بلحسين، 2020) بعنوان: دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، هدفت الدراسة الى تحديد امكانية وجود دور لأساليب ادارة الجودة في تطوير الأداء الأكاديمي، الاداري، والاجتمعي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، تم استخدام المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتمثلت العينة الخاصة بالمقابلة في 14 مسؤول خالاي ضمان الجودة أما عينة الاستبيان فشملت الاعضاء المنتسبين الى هذه الخالاي وهو 52 أستاذ، وكانت على مستوى 30 جامعة جزائرية من مختلف جهات الوطن، وتوصلت الى أن تطبيق أدوات وأساليب الجودة جاء بمستوى متوسط، وأداء الجامعات جاء بمستوى متوسط، وأنه لا توجد فروق في مستوى تطبيق أساليب الجودة بالجامعات الجزائرية، ويوجد أثر يبرز دور أساليب وأدوات ادارة الجودة في تقييم أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

دراسة (زكور و راجية، 2021)، بعنوان: درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة باتنة 1 و 2 نموذجا، هدفت الى التعرف على مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية في كل ميدان من ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي وهذا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتم اجراء الدراسة بجامعة الحاج لخضر باتنة 01 ومصطفى بن بولعيد باتنة 02، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 80 أستاذ، وتوصلت الى ان درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة محل الدراسة ضعيفة.

ب. الدراسات السابقة الاجنبية:

دراسة (Ndungu, 2014)، بعنوان: AN INVESTIGATION ON THE EFFECT OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON THE PERFORMANCE OF PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN NAKURU

(MUNICIPALITY)، هدفت الدراسة الى تحديد تأثير ممارسات ادارة الجودة على أداء المدارس الابتدائية العامة في بلدية ناكورو بكينيا، تكونت العينة من 60 مدير لجميع المدارس، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، واعتمد على برنامج spss، وتوصلت الدراسة الى ان نتائج ممارسات ادارة الجودة واداء المدارس متوسط، ويوجد تأثير كبير لإدارة الجودة على الاداء بين المدارس محل الدراسة.

دراسة (Singh, Kumar, & Singh, 2018)، بعنوان: **Impact of TQM on manufacturing and service organisational performance: The case of Indian industry**، هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وكيفية تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في الصناعات الهندية ودراسة تأثيرها على الأداء التنظيمي في خمس منظمات تصنيع وثلاث منظمات خدمية مدرج ضمن اتحاد الصناعات الهندية (CII) وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، ووزعت على 236 عينة، وتم تحليل البيانات وتحليلها باستخدام SPSS-AMOS 24، وتوصلت الى ان هناك علاقة ايجابية كبيرة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، والى أنه يوجد تأثير ايجابي لإدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي.

دراسة (Alhosani & Bin Yaakub, 2020) بعنوان **The Effect Organizational Culture and Total Quality Management Practices in Secondary School Performance of Abu Dhabi**، هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المدارس الثانوية في أبوظبي، تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وتم توزيعه على عينة عشوائية طبقية تتكون من 320 أستاذ، وتم التوصل الى انه للثقافة التنظيمية علاقة بدرجة كبيرة بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة ان يوجد علاقة بين تنفيذ ادارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Alsefri & Mugharbil, 2021) بعنوان: **Quality Management Practices and Their Effects on The Performance of Organizations**، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسة ادارة الجودة الشاملة على التميز والأداء التنظيمي، وتم استخدام المنهج الكمي وتم تحليل البيانات باستخدام اداة الاستبيان وزعت على عينة تتكون من 35 موظفا من الشركة الجيولوجية السعودية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين ادرة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ويوجد تأثير ايجابي لأبعاد الجودة الشاملة على أداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

دراسة (Sharma & Al Sinawi, 2021) بعنوان: **Organizational Performance Influenced by Academic Service Quality: An Investigation in Public Universities in Malaysia**، هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير جودة الخدمة على الأداء التنظيمي في الجامعات العامة الماليزية، تم توزيع الاستبيان على عينة من 435 طالبا دوليا من ثلاث جامعات عامة، وتوصلت الى أن الجامعات الثلاثة لها نفس مستوى جودة الخدمة وأنه يوجد تأثير ايجابي لجودة الخدمة على الأداء التنظيمي.

ج. تحليل الدراسات السابقة: نلاحظ مجموعة من النقاط ندرجها كالتالي:

- من حيث الفترة: نلاحظ أن الفترة الممتدة للدراسات السابقة المدرجة تنحصر بين سنة 2014 و2021 في الاجمال، وهي مدة تقدر بـ 07 سنوات وهي مدة كافية تعكس حداثة الدراسات السابقة المدرجة مما يتيح لنا مقارنة جيدة نظرا لتقارب فترات الدراسة.

- من حيث ميدان ومتغيرات الدراسة: أجرت أغلب الدراسات السابقة في ميدان مؤسسات التعليم العالي، وعند ادراج الدراسات السابقة حاولنا قدر الامكان ادراج الدراسات التي تشتمل على متغيرات الدراسة خاصتنا وتكون لها علاقة مباشرة بها، حيث أن أغلبية الدراسات المدرجة قد تضمنت متغيرات الدراسة سواء بصفة كلية أو جزئية، وتميزت دراستنا عن الدراسات السابقة من خلال صياغة موضوع الدراسة، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي درست كل المتغيرات الثلاثة مع بعض، فقد انفردت في التطرق لدور جودة التعليم العالي في الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

- من حيث المكان: لقد تنوعت أماكن اجراء الدراسة الميدانية للدراسات السابقة، فمنها ما طبقت محليا مثل دراسة (شريقي، 2016)، دراسة (هريكش و حديد، 2019)، دراسة (بن أم السعد، 2020)، دراسة (زكور و راجية، 2021)، دراسة (بلحسين، 2020)، دراسة (غوتي، 2018)، وما تمت خارج الجزائر مثل دراسة (Ndungu, 2014)، دراسة (Singh, Kumar, & Singh, 2018)، دراسة (Alsefri & Mugharbil, 2020)، دراسة (Alhosani & Bin Yaakub, 2020)، وأيضاً توجهت الدراسات السابقة أغلبها نحو مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة الى قطاعات أخرى.

- من حيث أداة الدراسة: اتفقت دراستنا مع أغلب الدراسات في استخدام أداة الاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات.

- أوجه الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: حيث اننا استفدنا من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

- تسهيل بناء الاطار النظري، وبناء منهجية البحث، بالإضافة الى تحديد حجم العينة وخصائصها، وساعدتنا في تحديد الوسائل الاحصائية اللازمة وبناء النموذج وتحديد أبعاد الدراسة، وفي الاخير تم تحديد نقطة وصول اجاث الدراسات السابقة وبالتالي انطلقنا منها.

- تطرقت الدراسات السابقة في أغلبها على أهمية موضوع الجودة كمدخل أو أسلوب اداري حديث، ويمكن له أن يعود على المنظمة بالنفع.
 - للوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة، حيث ان معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
 - أغلب الدراسات السابقة بينت أهمية الثقافة التنظيمية الملائمة التي توفر البيئة العمل المساعدة على التحسين المستمر والتطور في أداء الأنشطة والمهام، من خلال المشاركة بين الأفراد وتبني مفهوم التقييم.
 - أظهرت الدراسات السابقة أهمية ودور جودة التعليم العالي في استغلال الموارد المتاحة للمنظمة بأفضل شكل ممكن.
 - لم تعطي الدراسات السابقة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة والتي بدورها تؤدي الى تحسين مستوى الأداء التنظيمي.
- **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** يمكن القول أن علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي وجودة التعليم العالي قد اصبحت يأخذ اهتماما واسعا وهذا في الدراسات السابقة الحديثة والقديمة، وأنه تم التعرض لها في عدة دول ومختلف الميادين، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة واهدافها والاساليب المستخدمة في الدراسة، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في ما يلي:
- الدراسة الحالية تبحث في أثر جودة التعليم العالي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في جامعة الشلف- الجزائر، وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة في جمع الثلاث متغيرات مع بعض.
 - الدراسة الحالية تناولت أبعاد مختلفة عن الدراسات السابقة في المتغيرات الثلاثة: متغير الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، بالإضافة الى متغير جودة التعليم العالي (التكوين، البحث العلمي، الحوكمة، الحياة الجامعية، الهياكل القاعدية، العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي)، ومتغير الأداء التنظيمي (الأداء الأكاديمي، الأداء الاداري، الأداء المجتمعي) والتي تختلف عن الدراسات السابقة.
 - تم اجراء أغلب الدراسات في قطاعات مختلفة وهذا بالإضافة الى قطاع التعليم العالي، أما الدراسة الحالية تعتبر أول دراسة تربط بين المتغيرات الثلاثة في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

13. تقسيمات الدراسة:

يهدف الامام بإشكالية الدراسة وتجسيد الفرضيات، حاولنا الامام بالموضوع في جانبه النظري والتطبيقي، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية، خصنا الفصل الأول والثاني والثالث للجانب النظري، أما الفصل الرابع فكان للدراسة التطبيقية للموضوع.

تناول الفصل الأول مفهوم الثقافة التنظيمية، والمدخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية، وأبعاد الثقافة التنظيمية، أما الفصل الثاني فقد خصص للتعريف بالأداء التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليه، وتقييم الأداء التنظيمي، والفصل الثالث تم تخصيصه للتحدث عن جودة التعليم العالي وعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي وجودة التعليم العالي، أما الفصل الأخير الذي خصص الى الدراسة التطبيقية حيث تم التعرض الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومسار ضمان الجودة في الجامعة، مع اجراء الدراسة الميدانية من خلال توضيح التصميم المنهجي للدراسة وتحديد منهجية الدراسة، ليتم في الاخير مناقشة نتائج واختبار الفرضيات المتوصل اليها.

14. صعوبات الدراسة: يقصد بها القيود التي تجعل نطاق الدراسة ونتائجها محدودة، ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة البحث الميداني والمتمثل في عدم القدرة على الحصول على معلومات والوثائق الاحصائية والتي تخدم أهداف البحث، وهذا نتيجة التكتم والبيروقراطية، والجهل بالفائدة التي يمكن أن تعود على الجامعة من التوصيات التي تنبثق من النتائج الممكن التوصل اليها فيما يخص الجامعة ككل، وخاصة في خلية ضمان الجودة وادارة الجامعة المتمثلة في نيابة الجامعة في الاستشراف والتنمية.
- صعوبة التنقل ما بين كليات الجامعة نظرا لعدم تواجدها ككل في المقر الرئيسي لجامعة.
- التأخر في استرجاع الاستثمارات في موعدها أدى الى ترجي بعض أعضاء هيئة التدريس أكثر من مرة والتأكيد على ضرورة مألها بأسرع وقت ممكن.
- اضطرار الباحث الى اعادة توزيع الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس بالشكل الالكتروني، نظرا أن الاستبيانات الموزعة في الاول تم فقداها، الا أن النتيجة كانت مثمرة في اعادة الاستبيان.

الفصل الأول

مدخل نظري لمفهوم الثقافة

التنظيمية

تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من منظري العلوم الإدارية والسلوك التنظيمي، وكذلك علم اجتماع المؤسسات، باعتبارها توفر الإطار الذي يبين نمط العمل والسلوكيات وكذلك الاتجاهات والقيم والمعتقدات داخل المؤسسة، بالإضافة الى تحديد طبيعة المؤسسة وكيفية إنجازها للمهام، خاصة في الوقت الراهن الذي تعرف فيه بيئة الأعمال تغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات، وعلى اعتبار أن الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في المؤسسة والتي تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة الى أن الأفراد يحملون معهم أفكار ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والثقافي داخل المؤسسات التي يعملون بها.

الجامعة تعتبر من المؤسسات التي تمتلك تنظيم هرمي معقد وتتضمن العديد من المستويات من الإدارة والإشراف والتعليم بالإضافة الى المهام الإدارية والفنية، وعليه فهي مجبرة على تنمية وتعزيز العوامل المحددة لثقافتها التنظيمية، والتي تسمح بتحقيق التميز والتكيف مع المحيط، والذي يفرض على قادتها أن يلغون لها الاهتمام بمفهومها وأبعادها وعناصرها الفرعية كونها البيئة التي تعمل به المؤسسات، فالثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه افرادها من انماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات ومهارات تقنية قبل انضمامهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضيفي لمنسوبيها ذلك النسق الثقافي من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصيتها ويميزها بصمتها وخصائصها عن غيرها من المؤسسات.

يهدف هذا الفصل الى توضيح كل المفاهيم ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية كنمط تفكير والتي تحكم العلاقة بين الافراد والجماعات والتنظيم، ومن اجل الامام بالموضوع تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
- المبحث الثالث: مستويات ونماذج الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية أحد موضوعات الهامة في إدارة المؤسسات المعاصرة بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسيير المؤسسة وإدارة أفرادها، وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها، كما شهد مصطلح الثقافة التنظيمية تطورات عدّة منذ بدايتها في سنوات الثمانينات حيث ارتبطت بالنجاح الذي عرفته المؤسسات اليابانية أمام المؤسسات الأمريكية والمختلفة معها جذريا في مجال التفكير.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

اهتم الباحثون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي كثيرا بموضوع الثقافة التنظيمية وعرف مفهومها تطورا مع التطورات التي شهدتها المؤسسات، فقد تباينت الآراء والتوجهات حول مفهومها، وعليه فلا يوجد اتفاق محدد من قبل الباحثين حول تعريف واحد.

أولا- تبلور مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة في مجال الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف Davis Stanley حيث يعتبر أحد أساتذة هارفارد وهذا في كتابه " Perspectives comparative management: organizational and cultural"، بعدها وفي الثمانينات نشر أيضا مقال في المجلة الاقتصادية، Business week حاول من خلاله مقارنة بين خمس مؤسسات انطلقا من ثقافة كل مؤسسة إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها الأسس لمفهوم ثقافة التنظيمية وذلك بفضل كل من Terrence Deal; ilan Kennedy بإصدارهم لكتاب بعنوان corporate culture. (بروش و هدار، 2007، صفحة 55)، ويمكن القول بأن ظهور مصطلح الثقافة التنظيمية في نظرية التنظيم منذ سنوات التسعينيات، جاء نتيجة تطوير تيار جديد من الأبحاث في مجال الثقافة التنظيمية التي ربطت هذا المفهوم بمفاهيم تنظيمية أخرى مثل الجودة الشاملة والإصلاح الإداري. (Yaghi, Morris, & Gibson, 2007, p. 872).

ظهرت الثقافة التنظيمية لم يكن وليد اللحظة، وإنما جاء نتيجة تراكمات سلوكية وفكرية لما مرّت به المؤسسة من تطورات في حياتها، وفي مايلي نبين تبلور القيم الثقافية في المؤسسة بحسب مراحل التطور التي جاء بها الفكر الإداري. (بن معنوق و الدراجي، 2016، صفحة 174)

- **المرحلة العقلانية:** يعد تايلور من رواد هذه المرحلة التي اعتبر فيها الفرد آلة انتاج ميكانيكية، الأمر الذي أنتج قيما ملموسة إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم الملموسة إلى القيم المعنوية.

- **مرحلة المواجهة:** في هذه المرحلة بدأ الاهتمام بالموارد البشري حيث أنشأت قيم تنظيمية جديدة نتيجة تكوين النقابات العمالية، وفي حالة الإهمال يتم محاسبة الإدارة، والذي بدوره أدى الى مفاهيم جديدة كالحرية والاحترام والتقدير.
- **مرحلة الإجماع في الرأي:** في هذه المرحلة تدعم مفهوم القيم الادارية من خلال نشر قيم العمل ومشاركة الإدارة بين الرؤساء والمرؤوسين، وجاء هذا نتيجة أبحاث "دوجلاس ماكريجار" وفرضيات X وY لترسخ مجموعة من القيم عن كل فرضية.
- **المرحلة العاطفية:** جاءت هذه المرحلة بقيم جديدة والتي كانت نتيجة لتجارب الهاوثرن التي ركزت على المشاعر وأهميتها، واعتبار الفرد مجموعة من الأحاسيس والمشاعر ولا يمكن اعتباره آلة ميكانيكية.
- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على قيم المشاركة بين الإدارة والعاملين في مختلف العمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، وتخطيط، واشراف، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة بين الجميع.
- **مرحلة التطوير التنظيمي:** في هذه المرحلة بدأ استعمال البحث العلمي والذي نتج عنه مفهوم التطوير التنظيمي، وبالتالي ظهرت قيم جديدة في مجال تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية وعليه ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية والمجال التكنولوجي وإدارة ضغوطات العمل، والانفعال والتوتر في بيئة العمل.
- **مرحلة الواقعية:** جاءت هذه المرحلة نتيجة للتطور في القيم الذي عرفته المراحل السابقة من وعي الرؤساء بالدور الهام للقيادة وإيجابياتها، وإدراك بأهمية تأثير الظروف المحيطة ببيئة العمل ودرجة التنافس وبالتالي أدى الى ظهور قيم جديدة.

ثانيا- تعريف الثقافة التنظيمية

1. تعريف الثقافة

تتكون الثقافة التنظيمية من مصطلحين وهما الثقافة والتنظيم، فالثقافة التنظيمية هي خلاصة للتطورات التي عرفتها الأنماط والقيم الادارية، وعليه فلا يوجد تعريف موحد لها.

يُشتق لفظ "الثقافة" في اللغة العربية من كلمة "ثقف" وهي بمعنى الأدب والتهديب والعلم والاعتدال والتقويم، والذي ينعكس أثره على السلوك (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، صفحة 162). أما E. Taylor فيشير في كتابه المعنون بـ"الثقافة البدائية" إلى أن الثقافة هي: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفنون والتقاليد والأخلاق، وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع.

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

(البدري، 2013، صفحة 20) وحسب ما جاء في التعريف فإن الثقافة تتشكل من الجوانب الحياتية لأفراد كالدين والعلم والفن والعادات والتقاليد.

في ذات المجال، ومن منظور آخر تعبر الثقافة عن مجموع القواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم، هذه القواعد تشكل أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع الواحد من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه. (دمنغ، هاغستروم، و ترجمة رشدي، 2009، صفحة 105). هذا التعريف ركز على أن الثقافة هي قيم مادية ومعنوية، يتشاركها أفراد مجتمع ما، تظهر في تصرفاتهم اليومية تجاه بعضهم.

من التعاريف السابقة يظهر أن الثقافة هي: (عبد الكريم، 2011، صفحة 19):

- مجموعة من القيم تلقي القبول العام من الكل أو معظم الأعضاء؛
- مجموعة من القيم يقوم القدماء على إكسابها وتوريثها للأجيال الجديدة؛
- مجموعة من القيم الفكرية التي تحدد النظرة الشاملة للعوامل البيئية المحيطة.

2. تعريف الثقافة التنظيمية

لقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية نظرا لتعدد وجهات نظر المهتمين بها، ولهذا لا يوجد تعريف موحد وشامل، ويرجع السبب في ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية مدركة وتشهد تغيرات مستمر وتميز بالتعدد والتنوع حسب التنظيمات الرسمية وغير الرسمية. (حاج الله، 2020، صفحة 138)، حيث أن وضع تعريف واحد موحد سيحد من تطور الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن تقديم مجموعة من التعاريف التالية:

الثقافة التنظيمية هي "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسستهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المؤسسة". (دمنغ، هاغستروم، و ترجمة رشدي، 2009، صفحة 105)، ينظر هذا التعريف للثقافة التنظيمية على أنها كل ما يصدر من الموظفين من سلوكيات في شكل أقوال أو أفعال أو مشاعر ويصل إلى العملاء والمنافسين والمجتمع، حيث أن الفرد بمجرد انضمامه في مؤسسة ما سيكتسب ثقافتها وبالمقابل سوف يتخلى عن ثقافته اذا وجد أي اعتراض بين الثقافتين.

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

من جهته، يعرف **Schein** (1990, p. 111)، الثقافة التنظيمية على أنها: نموذج من الافتراضات الأساسية، التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، بهدف التعلم على كيفية التعامل مع المشاكل والتكيف مع البيئة الخارجية، وبالتالي يجب تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها الطريقة الصحيحة والمثلى للقدرة على الإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل. حسب Schein فإن الثقافة التنظيمية يكوّنها الأعضاء المؤسسون للمؤسسة ثم ينقلونها للأعضاء الجدد عن طريق التعلّم.

في ذات السياق، يرى **نلسون وكويك** "أن ثقافة المنظمة التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثير قوي مباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له" (رضوان، 2013، الصفحات 79-80). من النقاط المهمة التي ركز عليها هذا التعريف، هو أن الفرد عندما ينخرط في ثقافة منظمته يتكون لديه حس داخلي يحدد ويوجه سلوكه التنظيمي إلى الاتجاه الصحيح إزاء من يتعامل معهم من رؤساء ومرؤوسين وزملاء العمل وعملاء. هذا، ويرى **العريقي** أن الثقافة التنظيمية تميز كل مؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى (العريقي، 2013، صفحة 213)، حيث انه لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تتميز بها كما هو الحال بالنسبة لأي فرد والذي تميزه شخصيته المستقلة عن غيره، فإن لكل مؤسسة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها، فالمؤسسات الربحية تختلف عن المؤسسات غير الربحية والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات التي تختلف بدورها عن الفنادق والمسارح ما إلى ذلك.

عرف **Kossen** الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة". نقلا عن (علم، 2013، صفحة 13)، وبما أن المؤسسة شخص معنوي لا يمكن أن تكون لها مشاعر وأن يكون لها سلوك يعكس هذه المشاعر، بل إن سلوك المؤسسة ما هو إلا سلوك أفرادها، وبالتالي فإن ثقافة أي مؤسسة ماهي إلا جزء من ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، والتي تنقل إليها عبر الأفراد الذين ينتمون إليها. في نفس الاطار الفكري يؤكد كل من **O.Devillard & D.Rey** أن ثقافة المؤسسة تنقسم إلى مستويين: (خيدر، 2019، صفحة 185)

- البنية التحتية الثقافية: تتكون من عوامل تنظيمية كالمعتقدات؛ القيم؛ التاريخ، الروح الوطنية؛ الأعمال الأساسية؛ السندات الاجتماعية؛ السند أو الرابط الاجتماعي.
 - طريقة العمل التشغيلية من مجموعة من المعايير التي تحدد العمليات والممارسات والسلوكيات.
- حاول **الوقفي** أن يجمع هذه التعاريف ضمن الاتجاهات التالية: (خيدر، 2019، صفحة 187)

- **الاتجاه الأول:** ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المؤسسة والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.
- **الاتجاه الثاني:** هذا الاتجاه يعطي وزنا زائدا للمظاهر المادية الملموسة في وصف ثقافة المؤسسة مثل اللباس والمباني، والشعارات.
- **الاتجاه الثالث:** وجاء كمزيج للاتجاهين السابقين واشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية، ويكون مزيجا من النسيج الثقافي الذي يوازن بين العقل والفعال.
- **الاتجاه الرابع:** يصف الثقافة بنوع من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة للتعامل وتحقيق الذات.
- **الاتجاه الخامس:** ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن للثقافة عددا من الأبعاد تفهم من خلال مستويين رئيسيين: المستوى الأول وهو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور يمثل الجانب غير المادي وغير المرئي ويشتمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجدرة، وذكر أن هناك أبعادا أخرى مثل الإبداع والمخاطرة، الإمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو الفريق، وشراسة المنافسة.

ثالثا- خصائص الثقافة التنظيمية

تظهر التعاريف السابقة بأن الثقافة التنظيمية تتصف بمجموعة من الخصائص التي استمدت من خصائص الثقافة العامة من جهة وخصائص المؤسسات من جهة أخرى، وتجعلها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نظام تسييري إلى آخر، وفي ما يلي نذكر بعض الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية، وهي كما يلي:

1. نظام مركب: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة، ويمكن أن نقسم هذه المكونات إلى ثلاثة أقسام أساسية هي:

- **مكونات معنوية:** تضم العناصر المعنوية من اخلاق، قيم، معتقدات وأفكار يحملها الأفراد؛
- **مكونات سلوكية:** تضم العناصر السلوكية من عادات، تقاليد، آداب، فنون وممارسات مختلفة؛
- **مكونات مادية:** تضم كل الأشياء الملموسة الموجودة في المؤسسة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات وغيرها.

2. نظام متكامل: العناصر المكونة للثقافة التنظيمية تتكامل مع بعضها البعض، وهذا ما يضمن تماسك واستقرار واستمرار هذه الثقافة التنظيمية.
3. نظام تراكمي وتوارثي: بحيث يعمل كل جيل من الأفراد في المؤسسة على توريثه للجيل الذي يليه وهذا عن طريق التعلم والمحاكاة، وفي نفس الوقت تتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال من عناصر جديدة.
4. خاصية التكيف: إن بقاء واستمرار الثقافة التنظيمية يتطلب منها التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى تستجيب لاحتياجات أفرادها من جهة وتهديدات المنافسين من جهة أخرى. (مصطفى، 2014، صفحة 248)
5. نظام متغير ومتطور: لا يقصد باستمرار الثقافة التنظيمية هو انتقالها من جيل الى جيل الأجيال بصورة آلية، بل ان الثقافة التنظيمية تعرف تغيير دائم ومستمر، حيث تدخل عليها سمات جديدة وتفقد السمات القديمة.
6. خاصية انسانية: الثقافة التنظيمية تشمل جميع جوانب التراث الاجتماعي الانساني والذي يتميز به الانسان عن باقي الكائنات الأخرى، حيث ان الانسان يعتبر المصدر الأساسي للثقافة، فالثقافة ليست فطرية وانما يكتسبها الأفراد من خلال احتكاكهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض. (طالب و عيساني، 2019، صفحة 83)
7. الاكتساب والتعلم: الثقافة مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد ولا تعتبر فطرية، فلكل مجتمع ثقافته الخاصة، ومحددة ببعدها الزماني والمكاني، وتكتسب الثقافة من التعلم سواء كان الأمر مقصود أو غير مقصود، وأيضاً تكتسب عن طريق الخبرة والتجربة والتفاعل مع الآخرين.
8. الاستمرارية: فهي تمتاز بخاصية الاستمرارية ويقصد به انه بالرغم من زوال الأجيال التي تتعاقب وتوالى، إلا انها تبقى بعد ذهابهم وتوارثها الأجيال اللاحقة، وتصير جزء من موروثاتهم، فالثقافة تبقى على كيانها رغم التغيرات التي تعرفها. (عشاوي و عشاوي، 2016، الصفحات 101-102)
9. الانتظام في السلوك والتقيد به: يستدعي التفاعل بين أفراد المؤسسة استخدامهم للغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
10. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازة.

الفصل الأول: مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

11. القيم المتحكمة: ففي المؤسسة توجد قيم أساسية والتي تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

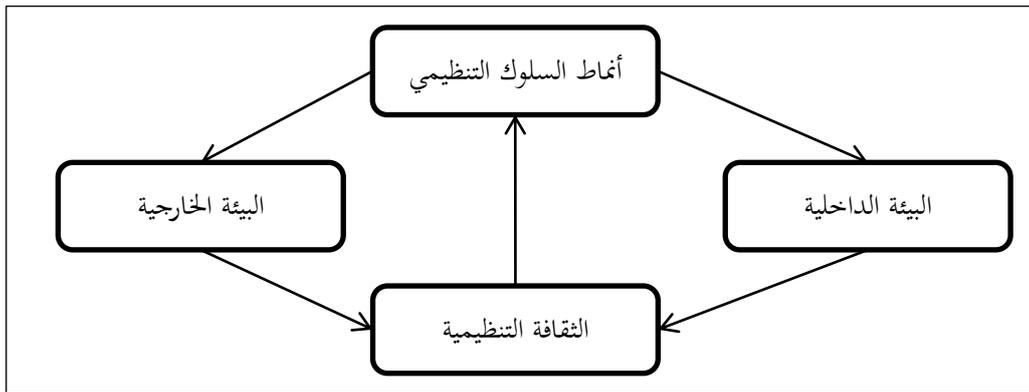
12. الفلسفة: لكل مؤسسة سياساتها الخاصة في طرق معاملة الأفراد العاملين بها ومعاملة عملائها.

13. القواعد: تعتبر تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة إلى أخرى، والفرد يعمل في المؤسسة وفقا للقواعد المرسومة له.

14. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (العيان، 2004، الصفحات 314-316)

15. مدخلا ومخرجا تنظيميا: الثقافة التنظيمية نتاج لتراكم العمليات المؤدية بالمؤسسة وتؤثر على العمليات التي سوف تتم في المستقبل من خلال تدخلها في تشكيل سلوك العمال وعاداتهم وتوقعاتهم، وبما أنّ الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في آنٍ واحدٍ، فإنه من الصعب تغييرها خاصة لدى المؤسسات المستقرة نسبيا، والتي تمتاز بتقاليد راسخة ومتوارثة في العمل بين أعضائها، فأى محاولة لذلك تقابلها مقاومة كبيرة ورفض شديد. (بوزقرة، 2017، صفحة 120)، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الثقافة التنظيمية مدخلا ومخرجا تنظيميا



المصدر: (بوزقرة ياسين، 2017، البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة، دفاثر البحوث العلمية، 05 (01)، صفحة 121).

نلاحظ من الشكل أعلاه أنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية وتغيير تصرفات الأفراد وأنماط تفكيرهم ومواقفهم داخل المؤسسة، والتي تشكل أنماط للسلوك التنظيمي داخلها، خاصة المؤسسات التي تتميز بقيم ومعتقدات موروثية وراسخة بين الأفراد، وبالتالي تقابل الثقافة مقاومة قوية خاصة المؤسسات المستقرة نسبيا.

رابعاً- أهمية الثقافة التنظيمية

من خلال الخصائص التي تم توضيحها فيما جاء سابقاً، يظهر أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة تعود على المؤسسة التي تعطيها أهمية، في ما يلي نضع بعض المزايا التي تحققها المؤسسة من جراء اكتساب ثقافة تنظيمية جيدة.

● **تساهم في تحقيق الاستقرار بداخل المؤسسة:** فهي تعمل على تشجيع التعاون والتنسيق بين أعضاء المؤسسة بصفة دائمة.

● **تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة:** يكون من خلال دعم وتوضيح معايير السلوك داخل المؤسسة فهي وظيفة أساسية خاصة للأفراد الجدد، فالثقافة تقود أقوال وأفعال أفراد المؤسسة والذي بدوره يحدد بشكل واضح ما يجب قوله أو عمله في كل موقف يواجههم، وبهذا يتحقق الاستقرار داخل المؤسسة. (جواهره، 2013، الصفحات 160-161)

● **بناء إحساس بالهوية:** الثقافة التي تتميز بجذور وطيدة تعتبر وسيلة تاريخياً تسرد فيه حكايات تتعلق بالأداء والعمل الصارم والأفراد ذوي الأهمية في المؤسسة.

● **إيجاد شعور بالتوحد:** الثقافة تعمل على توحيد السلوكيات والتصرفات وتعطي للأدوار والمهام معنى، وتقوي الاتصالات وتعزز قيم المشاركة ومعايير الأداء العالي.

● **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء:** تنمي الشعور بالعضوية من خلال مجموعة متعددة من أنظمة العمل وتمنح استقرار وظيفي وتقرر أسلوب الاختيار الصحيح للأفراد وطرق تدريبهم وتطويرهم.

● **زيادة التبادل بين الأعضاء:** ويكون ذلك بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. (الصوصاع، 2018، الصفحات 319-320)

● **دليل للإدارة والعاملين:** حيث تشكل للإدارة والأفراد نماذج ودليل للسلوكيات والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد، فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن بقيامها بدور المرشد للأفراد والأنشطة داخل المؤسسة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

● **إطار فكري:** حيث أن الثقافة التنظيمية توجه أعضاء المؤسسة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

● **إطار تنظيمي:** إن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم، قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء الموظفين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعض، وبينهم وبين العملاء والجهات

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

الأخرى التي يتعاملون معها، حتى طرق لبسهم ومظهرهم واللغة التي يتحدثونها ومستويات الأداء، وطرقهم لحل المشكلات تحددها كلها الثقافة المنظمة وتدريب الأفراد عليها، وتكافئهم على اتباعها.

● **عنصر فعال ومؤيد للإدارة:** فهي تعد عاملاً مساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فكلما تكون الثقافة قوية تلقى القابلية بين غالبية أفراد المؤسسة، ويتبنون قيمها معتقداتها وأحكامها وقواعدها، ويظهر ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

● **تسهيل مهمة الإدارة والمديرين:** عندما تكون الثقافة التنظيمية واضحة في المؤسسة، لا يلجأ المسؤولون في المؤسسة إلى الإجراءات الرسمية، أو حتى الصرامة وهذا لتأكيد السلوكيات المرغوبة، وتمنح أفراد المؤسسة رؤية واضحة وفهم للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

● **ميزة تنافسية للمؤسسة:** إذا كانت الثقافة تؤكد على سلوكيات إبداعية مبتكرة كالتفان في العمل وخدمة العملاء، وقد تصبح مضرّة بالمؤسسة إذا كانت تعزز على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات. (طالب و عيساني، 2019، صفحة 83)

● تأثيرها بأداء وسلوك الأفراد وهذا في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، خاصة في حالة عدم وجود قواعد أو سياسات تكون موثقة، وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحسم نجاح تنفيذ الإستراتيجيات فالثقافة القوية تعزز إشراك الأفراد، وتنمية قيم الإبداع، والتغيير، وتمكن الأفراد وتعطيهم القدرة على التصرف واتخاذ القرارات وروح المبادرة.

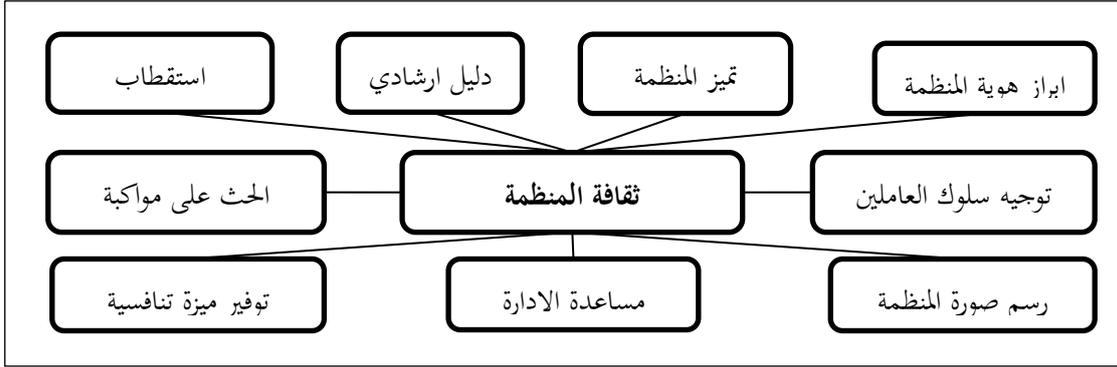
● **للثقافة التنظيمية دور كبير في تخفيض معدل دوران العمل:** حيث أجريت دراسة على مؤسسات رعاية الأطفال في نيويورك، واتضح أن المؤسسات ذات ثقافة قوية تنسم بأقل معدل دوران العمل. (لطرش، 2019، الصفحات 131-132)

● تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر في المؤسسة إلى مجهودات واعية تعمل على تغذيها وتقويها والتي تقوم بالمحافظة على الاستقرار النسبي للثقافة التنظيمية وترسيخها في أذهان الأفراد وضمايرهم لتعليمها في سلوكياتهم وعلاقاتهم. (الشلوي، 2005، صفحة 16)

● تفيد بعض الدراسات أن التغييرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي و متم للجودة وفي نفس الوقت تحسن الأداء، لكون أن الجودة تساهم في وضوح رسالة المؤسسة والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية (حاج الله، 2020، صفحة 141)

الشكل الموالي يبين أهمية الثقافة بالنسبة للمؤسسة

الشكل رقم (03): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة



المصدر: (مشيب مطلق جلال السهلي، 2014، فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني بدولة الكويت (رسالة ماجستير). السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم المنية، صفحة 20).

يظهر من الشكل أعلاه، أن ثقافة المنظمة تنعكس سلباً أو إيجاباً وذلك حسب المستوى الثقافي إن كان عالياً أو منخفضاً، فالثقافة التنظيمية تتأثر وتتأثر بالعديد من العناصر المادية والمعنوية التي يمكن أن تشكل محورا أساسيا في حياة المؤسسة والتي تجعلها تتقدم نحو الأمام أو تتراجع، فصورة المؤسسة تتكون من ما يحمله العملاء والموردين وأصحاب المصالح من انطباعات عن هذه المؤسسة وهذا الانطباع ما هو إلا أفكار تكونت لدى هؤلاء نتيجة تلقيهم لهذه الانطباعات سواء داخلية أو خارجية عن المؤسسة، وغالبا أفراد المؤسسة هم من ينقلون الصورة الداخلية لمؤسستهم إلى البيئة الخارجية لها، أو نتيجة تعاملهم المباشر معها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية والنماذج المفسرة لها

سنتعرض في هذا المطلب إلى أهم العوامل التي تؤثر في الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى أهم النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية.

أولاً- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر بثقافة المنظمة، ومن هذه العوامل نذكر الآتي:

- الصفات الشخصية لأعضاء المؤسسة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.
- الخصائص الوظيفية في المؤسسة ودرجة توافقها وتلائمها مع الصفات الشخصية للأفراد داخلها.

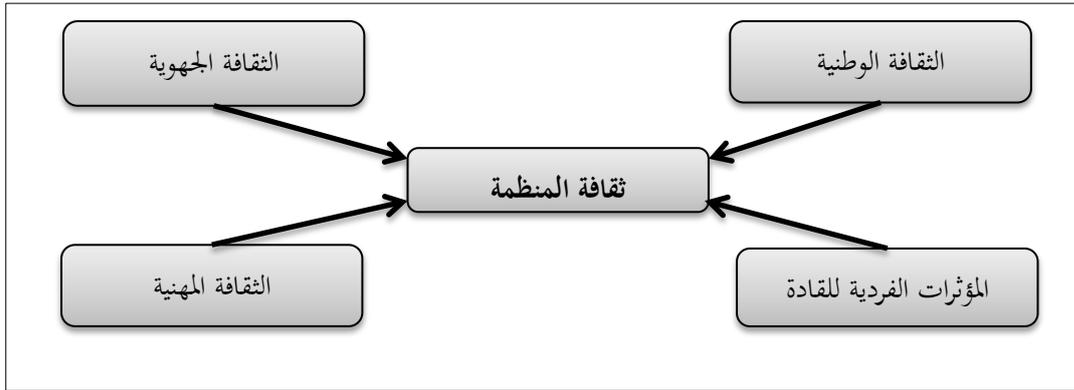
- **البناء التنظيمي للمؤسسة** وما يتميز به من خصائص تشمل المستويات الإدارية، خطوط السلطة، نوع ومستوى الصلاحيات، أساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- **المنافع التي يحصل عليها الفرد** داخل المؤسسة، وهذا في شكل حقوق مادية ومالية ومعنوية والتي تنعكس على سلوكياته.
- **المفاهيم والتصورات السائدة في المؤسسة**، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية. (مصطفى، 2014، صفحة 249)
- **تأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة**، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية.
- **العمر التنظيمي**، حيث كلما كانت المؤسسة ذات تاريخ في مجال الأعمال، كلما كانت لها دور كبيرة لتكوين ثقافة تكون قوية من المؤسسات خاصة الحديثة النشأة.
- **تصريحات الإدارة العليا** تساهم في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية، كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تفرس معتقدات وقيم أساسية.
- **التنشئة الاجتماعية**: كلما كانت التنشئة الاجتماعية للأفراد تحث على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.
- **العولمة**: حيث أنها تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة. (ياحي، 2017، صفحة 301)
- **التاريخ والملكية**: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي توالى على إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة.
- **الحجم**: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتباريات الحجم.
- **التكنولوجيا**: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

الفصل الأول: مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا للقيام بالأعمال في ممارسة العمل وأيضا تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

الشكل الموالي يقسم العوامل التي تؤثر على ثقافة المنظمة إلى اربعة (04) مجموعات، وهي:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية



Source : (Olivier Meier, 2013, Management interculturel: Stratégie - Organisation - Performance (éd. 5). Paris: Dunod, p 22).

وفق الشكل أعلاه نلاحظ ان الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة لا بد وأن تتأثر ببيئة والثقافة الوطنية أو البلد الذي تتواجد فيه، فالنموذج الانجليزي للإدارة يركز على قوة السوق، أما النموذج الياباني يتميز بالدور المركزي للدولة، وهذا ما يؤدي الى وجود اختلافات في تطور المؤسسات في التنظيم الاداري، أو في صنع القرار، أو العلاقات الاجتماعية أو حتى إدارة العملاء، ونفس الشيء بالنسبة للثقافة الجهوية فهي بدورها تؤثر على الثقافة التنظيمية في سلوك وطريقة تأدية الأنشطة وهذا حسب كل منطقة أو مؤسسة ويرجع سبب ذلك في اختلافات السلوك وطبيعة العلاقات، والمواقف، وقواعد اللباس، وأنماط العلاقات مع البيئة وهو ما نلاحظه في المؤسسات التي تنتمي الى الدول الاعضاء بالاتحاد الأوروبي في تشكيل وضع لا مركزي

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

نسبيا والذي يعطيها الاستقلالية، وبالتالي زيادة حجم التبادلات بين المناطق يولد ديناميكية تؤدي الى تطويرها وتقويتها. ونفس الامر بالنسبة للثقافة المهنية والتي يتم اكتسابها في العمل مع الأفراد والقادة والمجموعات الآخرين أي دمج معرفة خاصة والتي يتم انشائها في مجال معين من النشاط، والتي بدورها تؤثر في الثقافة التنظيمية فالمؤسسات بالأساس متكونة من فنيين مهنيين وبالتالي تؤثر هذا النوع من الثقافة على الثقافة التنظيمية، وأخيرا يمكن أيضا ان تتأثر الثقافة التنظيمية بشخصية القادة والذين يكونون بمثابة مرجع أو رمز لأفراد المؤسسة فلكل قائد قيم ومعتقدات محددة وينقلها لأفراد المؤسسة والمؤسسة في نفس الوقت، ويمكن ان يساهم وصول قائد جديد بصفات اخرى أن يعمل على تنشيط المؤسسة وهذا بغرس مبادئ وقيم جديدة فيها.

ثانيا- مصادر الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من المؤثرات التي توجد في العديد من المجالات سواء في المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمؤسسة، حيث أن ثقافة المنظمة هي عبارة عن مجموع تركيبي لثقافة المجتمع وثقافة الصناعة والثقافة الداخلية للمؤسسة وثقافة الأفراد، وعليه يجب على المؤسسة القيام بتشخيص الثقافة وفهم التفاعل بين خصائص المؤسسة وثقافة كل من الصناعة أو المجتمع.

كل واحد منها ينتمي إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالأفراد يحملون صفات جديدة متعددة، وكل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة تحدد هويتها.

- **ثقافة المجتمع** : تتمثل في هذا المستوى من خلال القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، (سويبي، 2013، الصفحات 60-61) وتتأثر هذه الثقافة بمجموعة من العوامل الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكلة الإدارية للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تؤثر على كل أنشطتها، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من قبل هذا المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها. (المغربي، 2016، صفحة 248)

وتبرز أهميتها من خلال ما جاءت به نظرية "أوشي" اليابانية، حيث تشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة، مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته، بدلا من تقليد الثقافة اليابانية أو الأمريكية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وما يعرف بالمعادلة الاجتماعية التي تناولها في كتابه "المسلم في عالم الاقتصاد". (سويبي، 2013، الصفحات 60-61)

- **ثقافة النشاط (الصناعة):** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما بنجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المؤسسات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، والذي من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق. (سويبي، 2013، صفحة 61)

حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس الوقت الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات شركات البترول، أو شركات الطيران وغيرها. (المغربي، 2016، صفحة 248)

- **الثقافة الداخلية للمؤسسة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة، والناتج عن التقاء الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل، وتعامل الأفراد وتفاعلاتهم الدائمة ببعضهم البعض، إضافة إلى السياسات والطرق التنظيمية التي تحددها المؤسسة، والذي بدوره يكون نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المؤسسة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث أنه حسب هوفستيد التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد. (سويبي، 2013، صفحة 61)

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة، أو الخاصة، لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارة وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم داخل المؤسسة. (المغربي، 2016، صفحة 248)

- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل مؤسسة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم،

الفصل الأول: مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم مصلحة، ورشة وهذا ما يقصد به فريق جماعة العمل ويتعين على إدارة المؤسسة إحداث نوع ن التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى العاملين. (سويسي، 2013، صفحة 61)

- **المتغيرات الاجتماعية الثقافية:** إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف مع التغيرات الاجتماعية، من خلال القيم التي يحملها الأفراد للمؤسسة. (سويسي، 2013، صفحة 61)

يوضح "مايك بورك" بأن التيارات الاجتماعية والثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات فالقيم الجديدة للعامل والمستهلك والمواطن تمثل عوامل ثقافية متداخلة، وتظهر أهمية هذه العوامل الاجتماعية الثقافية في نجاح الإدارة اليابانية ويتحقق هذا النجاح على مستوى الفرد والجماعة.

- **الثقافات الفرعية:** يتحدث عنها Edger هي التي تخص مجموعة الأعضاء الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك، ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها وهذا له إيجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة وأحيانا أخرى تشكل صراعا مع الثقافة التنظيمية للتنظيم. (سويسي، 2013، صفحة 62)

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

- **الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية:** قد تكون للمؤسسات ثقافات مختلفة في أماكن العمل، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المؤسسة. (مشان، 2016، صفحة 93)

- **الثقافة الوظيفية:** ظهرت في أعمال لورانس ولورش في الستينيات، حيث وجد الباحثان أن التجزئة الداخلية تسببت في انشاء آليات تنسيق لأنشطة المؤسسة المتخلفة، حيث ان حقيقة الأمر أن الافراد الذين يعملون في أقسام مختلفة ينتهي بهم الأمر إلى مشاركة مجموعة مشتركة من القيم الخاصة بهم (Drummond, 2010, p. 44) حيث ان الثقافة في المؤسسات تختلف وذلك حسب نوعية النشاطات والصناعات المختلفة، فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المؤسسات العاملة بنفس النشاط أو المهنة، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له

تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط الحياة ونوع اللباس وغيرها.

- **الثقافة الدولية:** فالثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة الوطنية والدولية التي تنشأ في المؤسسة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد أوجدت توحيدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تتشارك فيه الأعراف الدولية. (مشنان، 2016، الصفحات 93-94)

ثالثا- النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية

لقد حاز مفهوم الثقافة التنظيمية على اهتمام العديد من مفكري الإدارة خلال السنوات الأخيرة وصدرت العديد من النماذج التي تعالج مفهوم هذا الموضوع، وقد ذهبت معظم هذه الأبحاث إلى القول أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الرئيسة المؤثرة على نجاح وتميز المؤسسة وعلى ظواهر أخرى مختلفة في المؤسسة، وتناولت العديد من النظريات الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها، سنذكر أهمها فيما يلي:

1. **نموذج هارسون " Harrison "**: يمثل نموذج هاريسون 1972 نموذجا للثقافة، ويتكون من أربعة أبعاد وفيما يلي شرح مفصل لها: (بيزدي و داسي، 2020، الصفحات 234-235)

- **ثقافة القوة (السلطة):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تصدر منه يخص الذين يتخذون القرارات ويعملون على جعل الآخرين يتقيدون بها، ويعتمد العمل بهذه الثقافة على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين.

- **ثقافة التوجه نحو الأفراد:** يتم تنفيذ هذه الثقافة في المؤسسات التي تعتبر وجودها هو خدمة لموظفيها.

- **ثقافة المهمة:** تركز على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب، وتتميز بالتوجه نحو حل المشكلات، والاعتماد بشكل كبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية.

- **ثقافة الدور:** وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي على الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة.

2. **نموذج Hofstede، 1980:** انطلق Hofstede في دراسته للثقافة التنظيمية من الشركات المتعددة الجنسيات، والتي أطلق عليها منظور الثقافات المتناظرة أو المتقابلة، لأن تلك الشركات تعمل في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي مما يجعل ثقافتها متناظرة، تدور فكرة نموذج Hofstede حول وصف أكثر شمولية وواقعية لمظاهر الثقافة التنظيمية التي تشخص المستوى الإدراكي لثقافة المنظمة بالنسبة

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

للمدراء العاملين بالشركات الدولية والمنتسبين لدول مختلفة. وتتمثل هذه المظاهر فيما يلي: (الخفاجي، 2019، الصفحات 64-65)

- التفاوت بتوزيع القوة: درجة قبول الأفراد للاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم.
- الفردية الجماعية: مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم.
- تجنب عدم التأكد: درجة شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة.
- الذكورة والأنوثة: درجة توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء.
- التوجه نحو الوقت: درجة اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية.

3. نموذج Ouchi, 1981: انطلق OUCHI من افتراضات نظرية (X & Y) لـ (Mc Greogor)

المفسرة للعلاقات الانسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، وقد استمد فكرة نموذج الثقافى من نظرية (Z)، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب المعالم النموذجية لمؤسسات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق في الثقافة بينهما، وتتمثل تلك المعالم بالآتي:

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين، والتركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- تنمية روحية المسؤولية الفردية، واهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- نظم رقابة أقل رسمية، اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة، بطء معدلات الترقية.

من منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والأمريكي، هو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية الذي تعمل فيه المؤسسات في اقتصاد كلا المجتمعين، واستطاع Ouchi أن يحدد في 1981 عدد من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المؤسسات اليابانية والأمريكية، (جمعة، 2017، الصفحات 30-31) كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): مقارنة الاختلافات في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات اليابانية المؤسسات الأمريكية

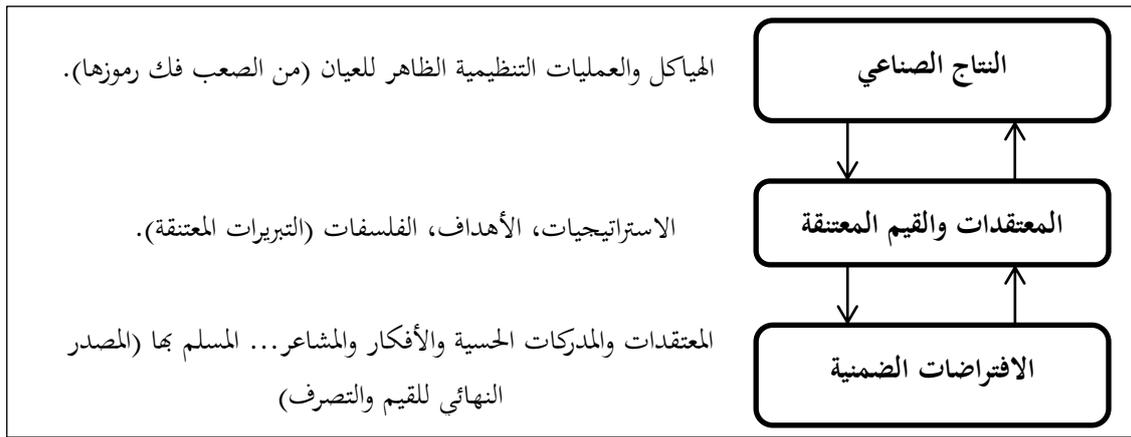
فلسفة إدارة المؤسسات الأمريكية	فلسفة إدارة المؤسسات اليابانية
- الاستخدام قريب الأمد.	- الاستخدام مدى الحياة.
- سرعة التقييم والترقية.	- بطء الترقية
- التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص.	- لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي.
- المسؤولية الفردية.	- اتخاذ القرار بالمشاركة.
- تجزئة الاهتمام.	- الاهتمام شمولي

المصدر: (خير الدين جمعة، 2017، ثقافة المؤسسة (مطبوعة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، صفحة 31).

الفصل الأول: مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

4. نموذج Schein, 1985: قسمت نظرية Schein ثقافة المؤسسة ضمن ثلاثة مستويات، وهي: (جمعة، 2017، صفحة 26)

- أ. المستوى الأول (المظاهر العينية): إن المظاهر العملية يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل، مثل: الهندسة المعمارية، ديكور، تصاميم خاصة، الشعارات، المنتجات الفنية... إلخ.
- ب. المستوى الثاني (القيم التنظيمية): تشكل الطريقة التي يؤدي بها العمل، مثلاً: يمكن القول بأن مؤسسة ما تؤمن بمبدأ العمل الجماعي و لكن تبني القيم يدل على أن أغلب عمليات إتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة تتم دون اشراك العاملين.
- ج. المستوى الثالث (الإفتراضات الأساسية): الإفتراضات الأساسية هي التي تأثرت بالقيم و المعتقدات والطبيعة البشرية للعاملين، مثل المؤسسين والقادة الذين قادوا المؤسسة نحو النجاح.
- الشكل رقم (05): مستويات الثقافة حسب شاين.



المصدر: (إدجار. ه شاين، محمد منير ترجمة الأصبحي، و محمد شحاتة وهي. (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث معهد الإدارة العامة، صفحة 38).

رابعاً: مظاهر الثقافة التنظيمية

لكل ثقافة تنظيمية مظاهر تعمل على تفسير التصرفات والسلوكيات والوقائع اليومية التي تحدث في المؤسسة، والتي يتم تمريرها من فرد إلى آخر ومن جيل إلى آخر عن طريق عدة مصادر أهمها القصص والحكايات، الأساطير، الرموز المادية واللغة، لكن هناك مصادر أخرى تركز عليها الثقافة التنظيمية في تكوينها كالطقوس والشعائر، وفي ما يلي نذكرها: (بوزقرة، 2017، صفحة 117)

– العادات والتقاليد والأعراف: تشمل قيم المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، فهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، كونها تؤثر في شخصية الفرد وتفكيره، وتحدد سلوكياته حسب هذه التقاليد والأعراف، وفق الموقع الجغرافي، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، والتي تتواجد فيها المؤسسة.

- القصص والحكايات: هي وسيلة لتعلم واكتساب الصبر والحكم على الآخرين، فهي ضروري بأي مؤسسة حتى تنشأ جو من العلاقات الودية وغير الرسمية والتي تعمل على التخفيف من ضغوطات العمل والاحباط والملل.

- الطقوس: تعتبر تطبيقات منتظمة وثابتة للأساطير التي ترتبط بأنشطة المؤسسة كاللغة، أسلوب استقبال الموظفين الجديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المؤسسة، كما تعرف الطقوس الجماعية على أنها التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة تتكرر بصفة منتظمة (عبسات، عباس، و مرياح، 2020، صفحة 368)، وللأساطير أهمية كبيرة في المؤسسات حيث أنها تنشأ إطاراً مفاهيمي ناتج عن نشأتها، والتطور التاريخي للمؤسسة، والذي يعمل على تفسير الأحداث والسلوكيات الصادرة عن الأفراد بالمؤسسة.

- الرموز المادية: تعبر عن الامتيازات والخدمات التي يحصل عليها الأفراد في مكان العمل، كفخامة الأثاث المستخدم في المكاتب، تخصيص سيارات للتنقل للخدمة، اللباس الموحد، الهواتف النقالة... الخ، كلها تمكن الموظفين من معرفة أنه من الضروري الكشف عن درجة مساواة وعدل الإدارة في تعاملها مع موظفيها من جهة، ومن جهة ثانية معرفة نوع السلوك ومنه نوع التنظيم الذي تريده أن ينتشر في المؤسسة (محافظ، سلطوي، تشاركي، فردي...).

- اللغة أو التعبير اللغوي: يعمل كوسيلة للتعرف على أعضاء ثقافة أو ثقافة فرعية ما، وهي عبارة عن نظام من المعاني والمفاهيم المشتركة بين أعضاء الجماعة يستخدمونها فيما بينهم للتمييز عن الجماعات الأخرى، ولنقل الأفكار والمعاني الثقافية، حيث أنه في الكثير من المؤسسات تعكس اللغة المستعملة من طرف الموظفين ثقافة تلك المؤسسة.

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

سوف نتعرض في هذا المبحث أولاً إلى أنواع الثقافة التنظيمية حيث أنه يوجد عدة أنواع مختلفة للثقافة التنظيمية والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع، ثم سنتطرق إلى أبعاد الثقافة التنظيمية والتي بدورها تعرف عدة أبعاد تمتاز بالتعقيد وصعبة التحديد والتنفيذ وسنوضحها في المطالب الموالية.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

من خلال مستويات الثقافة التنظيمية يمكن التمييز بين عدة أنواع وهي تختلف حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

أولاً: حسب معيار الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه تمكن الوقوف على الأنواع التالية:

- **الثقافة البيروقراطية:** في ثقافة التنظيم هذه تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون موزع ومنظم ومحدد ويكون هناك تنسيق بين مختلف الوحدات، ويكون شكل هرمي في تسلسل السلطة وانتقال المعلومات، وتعتمد في ذلك على التحكم والالتزام التام. (طالب و عيساني، 2019، صفحة 85)
- **الثقافة الابداعية:** تتميز بوجود ابداع وابتكار في بيئة عمل، ويتميز أفرادها بالتوجه نحو المخاطرة أكثر في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات والمواقف.
- **الثقافة المساندة:** يوجد في بيئة العمل بين أفرادها صداقة ويساعد الموظفين بعضهم البعض، فينشأ عند الموظفين شعور الأسرة الواحدة التي تعمل بانسجام وتوافق وتعاون، وتعمل المؤسسة على خلق جو من ثقة والمساواة والتآزر والروح الودية، ويتم التركيز على الجانب الانساني في المعاملة.
- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على كيفية انجاز الأعمال وليس على النتائج المحققة، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وعليه تنقص لديهم الرغبة في تحمل المخاطرة، ويكون الفرد الأكثر نجاحاً هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.
- **ثقافة المهمة:** تتجه هذه الثقافة نحو تحقيق الأهداف وانجاز العمل والتركيز كذلك على النتائج، كما تعطي أهمية لاستغلال الموارد بطريقة مثلى بهدف تحقيق أفضل النتائج وبأقل تكلفة ممكنة، وعليه

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

تحتوي هذه الثقافة على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا هاما في التأثير على طريقة اتخاذ القرار.

- **ثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية يعني تركيز على الأدوار الوظيفية أكثر منه على الأفراد، وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة فهي توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتتلاءم هذه الثقافة في المؤسسات البيروقراطية والعامية التي يكون التركيز فيها على المسؤولية الوظيفية.

- **ثقافة القوة:** هذه الثقافة تتسم بمركزية السلطة وتتم الأنشطة والعمليات فيها وفق مجموعة من القرارات التي يتم اعدادها مسبقا، وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح.

- **ثقافة الفرد:** تهتم هذه الثقافة باستقلالية الأفراد وتدعم بميكل غير رسمية واللامركزية فهي تدعم الأدوار الفردية، فيصبح الفرد محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو مجال أداء مهامه. (سويبي، 2013، صفحة 62)

- **الثقافة غير السوية (غير السليمة):** تمتاز بسيطرة الرؤساء ذوي النفوذ ومقاومة التغيير، وتقديس الذات والمصالح الشخصية لأصحاب النفوذ، وإظهار العداء للأفراد الذين يشجعون أساليب العمل المستجدة.

- **ثقافة الشبكة (العلاقات):** تعتمد أسلوب الباب المفتوح، اللارسمية، وبناء صدقات كثيرة، ولا مشاكل في بيئة العمل.

- **ثقافة الإجراء:** تتميز هذه الثقافة بسلوك عملي، ومشاركة بدرجة كبير في الأداء، ووجود نظام اتصالات يتسم بالسهولة والسرعة، مع وجود صرامة مرتفعة في العمل، والريح يكون هو الهدف الأول والأساسي.

- **الثقافة المتناثرة:** في هذا النوع من الثقافة نجد ان نظام الاتصال يكون جد محدود بين أفراد المؤسسة، لا للصدقات، والموظفين لا يكون لهم علم برسالة المؤسسة وأهدافها. (عبد الكريم، 2011، صفحة 30)

- **الثقافة القبلية:** تمتاز هذه ثقافة بالارسمية واللامركزية وتوجه المؤسسة يكون بإتجاه الداخل، ويسود فيها التمسك والمشاركة والعمل بروح الفريق ويكون بين أفرادها الشعور العائلي، وتكون القيادة فيها بنظام الرقابة الأبوية من خلال تقديم التسهيلات اللازمة للأفراد، وتمتاز العلاقات في هذا النوع من الثقافة بالإخلاص والولاء واتباع التقاليد والعادات والتماسك بين أفرادها، ويكون التركيز فيها استراتيجيا متجه نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق، ونظام الاتصال فيها علائقي وأفقية في التوجه، أما

عمليات اتخاذ تكون من خلال المشاركة وغير مركزية، والمؤسسات التي تركز على هذه الثقافة تعتمد على الترابط والتماسك والانتماء كتحفيزات في العمل. (بن حمود، 2017، الصفحات 42-43)

أما "هاريسون وستكس" فقدمتا تصنيفا آخر يتكون من أنواع نوجزها في الآتي: نقلا عن (بن حمود، 2017، الصفحات 44-45)

- **ثقافة البرج العاجي:** يركز فيها على تسلسل السلطة والعمل، وتتسم هذه الثقافة بكون العلاقات فيها رسمية وتعتمد على المؤهلات والمهارات، وترشيد الإجراءات، التدريب والتدوير في الوظائف.
- **ثقافة الصاروخ الموجه:** تتسم هذه الثقافة بالعدالة والمساواة والتوجيه بمتطلبات العمل ويتم التركيز على الفرد وكفاءته في أداء وظائفه، وأن العمل يتم بالاعتماد المتبادل داخل فرق العمل، والاهتمام بالجانب العملي أكثر منه عن الجانب النظري في مواجهة المشاكل، والأجور تكون مرتبطة بالأهداف.
- **الثقافة الحاضنة:** تركز على المساواة والتوجيه بالفرد، ولا تهتم بالهيكل الرسمي بل بالجوانب العاطفية، إضافة إلى الاعتناء بإسهامات الأفراد، توفير الموارد ولا تهتم بالعائد المالي بل بحب العمل.

ثانيا: حسب معيار القوة والضعف

تم الاتفاق عموما على تصنيف ثقافة المنظمة إلى نوعين رئيسيين ثقافة قوية (مكثفة)، ثقافة ضعيفة (ركيكة)، وقد وضع هذا التصنيف اعتمادا على عاملين أساسيين هما:

- **الاجماع أو مدى المشاطرة:** يكون بدرجة المشاركة في القيم والمعتقدات نفسها داخل المؤسسة ويعتمد على تعريف الموظفين بالقيم السائدة في المؤسسة وكيفية أداء الأعمال بها، وعلى نظم العوائد والمكافآت، من خلال منحها للأفراد الملتزمين وعليه كلما كان الاجماع فيها أكبر كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية فيها.

- **الكثافة أو الشدة:** تدل إلى درجة تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد قوة ثقافة المنظمة بارتفاع قوة تمسك أعضائها بقيمها ومعتقداتها وأعرافها.

أي أن قوة وضعف أي ثقافة يرتبط بمدى وجود اجماع بين الأعضاء على قيم ومعتقداتها السائدة وعلى قوة تمسكهم بها كمعتقدات مهمة وأساسية. (طالب و عيساني، 2019، صفحة 84)

ومن جهة اخرى فهناك عدة طرق لتقوية أو اضعاف الثقافة التنظيمية تتمثل في: (ياحي، 2017، صفحة

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

- الاختبار المهني: يكون على أساس قدرة التكيف عند الأفراد مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة.
 - تدريب الموظفين: يكون بتدريب الأفراد على الشعارات والأعراف واللغة، القصص... الخ، والمشكلة للثقافة التنظيمية السائدة.
 - استخدام المؤسسين القدامى: حيث يلعب المؤسسين دورا هاما من خلال الحكايات والأساطير التي يقصونها عن الثقافة التنظيمية السائدة، وكنماذج يمكن الاقتداء بها. وتصنف ثقافة أي مؤسسة بصورة عامة ضمن إحدى النوعين الرئيسيين التاليين:
 - الثقافة القوية: هي تلك التي نجدها منتشرة عبر كافة المؤسسة، وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الموظفين، ويقصد بقوة الثقافة درجة استجابة الموظفين في المؤسسة للثقافة من خلال تنفيذ مختلف الأنشطة، فكلما كانت الاستجابة كبيرة كلما يدل ذلك على قوة الثقافة التنظيمية، حيث أن الموظفين ويشتركون في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير التي توجه سلوكياتهم في المؤسسة. عندما تنشر المؤسسة ثقافتها بشكل واسع بين الموظفين، فهي تستطيع خلق ثقافة قوية لها، والتي تمكنها من توجيه مختلف مواردها لتلبية احتياجات عملائها ومتطلبات الأطراف ذوي العلاقة بها وعليه تحقيق رسالتها وأهدافها.
 - الثقافة الضعيفة: هي القافة التي نجد أغلب الموظفين لا يعتنقونها، بحيث لا تلقى الثقة والقبول الواسع، وبالتالي تفتقد المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات التي تسعى المؤسسة إلى زرعها في أفرادها، وهنا فإن أفرادها يلقون صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المؤسسة، (مصطفى، 2014، صفحة 250) وتصف هذا النوع من الثقافة بأن الأفراد يتجهون في طرق غير واضحة ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة. (رضوان، 2013، صفحة 83)
- ثالثا: حسب معيار التكيف مع المحيط
- ينتج عن هذا المعيار:

- الثقافة التكيفية (المرنة): يقترح باحثين مثل كالوري Kalori ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، وذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة، ويكون ذلك باختيار ثقافة تنظيمية جيدة تتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة وفق اختيار مبدأ Fitway حيث أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل

المؤسسات وحسب كل الظروف المحيطة. (سويسي، 2013، صفحة 60) حيث أنه داخل المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة يتم دعم روح الاستكشاف واستغلال قدرتها على التكيف في مختلف مراحل التغيير، كما يبرز وبشكل واضح دور وأهمية القيادة في تعميم التغيير وهذا في مؤسسة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة في كل المستويات الهرمية، مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين نظم الاتصالات وإشراك الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا العملاء وبالتالي فالمؤسسة دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالنمو وبالتطور.

كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لتكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المؤسسة إلا إذا استطاعت أن تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مضرّة بالمؤسسة أكثر مما يمكن أن تفعله الثقافة الضعيفة.

- **الثقافة الجامدة:** هي التي نجدها تتميز بالحذر، ولا تعطي مجال من الحرية لمسؤولي المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرار أو إجراء بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات، وعليه فالثقافة الجامدة نجدها ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد فيها لا يشتركون في الأنشطة والمواقف، ونجدهم لا يتحملون الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، ونجد أن المعلومات لا تنتقل الا بصعوبة، وتتميز أيضا بالرقابة الشديدة والمبالغ فيها مما يجعلها مثبّطة للحوافز ومحبطة للحماس، وفي حالة الرغبة في التغيير تؤثر بشكل كبير على المؤسسة. (زايدي وكشود، 2020، الصفحات 34-35)

- **الثقافة المثالية:** يرى كل من Drucker و Ouchi و Waterman ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المؤسسات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المؤسسات التي ترغب في النجاح، يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور Frederick Taylor حيث اعتبر أنه يكفي فقط تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل دون أن يكون هناك غموض فكل شيء مضبوط وفق One best way وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء. (سويسي، 2013، صفحة 60)

رابعاً: حسب معيار الشمولية

تتمثل في مايلي:

- **الثقافة السائدة:** وهي تعكس القيم الرسمية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم. (رضوان، 2013، صفحة 83)
- **الثقافة الرئيسية:** وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة، بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمؤسسة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية، فهي تعكس مجموعة من القيم الجوهرية والمهمة التي يشترك فيها كافة أعضاء المؤسسة. (عبد الكريم، 2011، صفحة 26) وتشكل هوية واضحة للجميع. (رضوان، 2013، صفحة 84)
- **الثقافة الفرعية:** وهي تشير إلى توافق المعاني لدى مجموعة بعينها داخل المؤسسة، حيث إنها مجموعات من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المؤسسة، وعادة ما تتبع هذه الثقافات الفرعية من المشكلات والتجارب والخبرات التي يمر بها أعضاء القسم الواحد أو الإدارة الواحدة، وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية. (عبد الكريم، 2011، صفحة 26) وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشئ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة. (رضوان، 2013، صفحة 83)

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تقوم على أساس مجموعة من المحددات والعناصر، والتي تضعها كمرجع للأفراد داخل التنظيم حتى تتبناها وتعتنقها، أو من مجموعة من الأبعاد، وتختلف باختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، وسنقوم بتحديد مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية في ما يلي:

أولاً: القيم التنظيمية

القيم تشكل التكوينية الأساسية لأي ثقافة ولا يمكننا فهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحكم هذه السلوكيات فالقيم حسب مصطفى الباهي "هي عبارة عن الاحكام التي يصدرها الفرد بالترتيب أو عدم التفضيل للموضوعات والأشياء، وذلك في ضوء تقديره لهذه الموضوعات والأشياء، وتتم هذه من خلال تفاعل بين معارف الفرد وخبراته من جهة وبين الاطر الحضارية التي يعيش فيها واكتسب من خلالها هذه الخبرات والمعارف من جهة ثانية". (طالب و عيساني، 2019، صفحة 86)

ان القيم بصفة عام هي عبارة عن اعتقاد راسخ بأن الانجاز بطريقة معينة هو أفضل من الانجاز بطريقة أخرى ممكنة أو أن اتخاذ هدف معين يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح. (المغربي، 2016، صفحة 244) تعد القيم التنظيمية جوهر وأساس الثقافة التنظيمية لأنها من أهم محددات سلوك الفرد وموجهاته، إذ تعرف بأنها تصور الأفراد بأن السبيل الذي يتبعونه هو الأفضل والذي يؤثر في اختيارهم لأساليب وغايات التصرف، (زايدي وكشود، 2020، صفحة 29).

فهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المؤسسة الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، أو جيد وغير جيد، أو مهم وغير مهم. (المغربي، 2016، صفحة 244) والتي تعكس وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الأفراد وفق الظروف التنظيمية المختلفة ونجد منها: الود والاحترام بين الأفراد، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة، واحترام العملاء، (البدري، 2013، صفحة 23) وتوجيه جهود المؤسسة نحو أصحاب المصلحة، والاهتمام بالأداء، الالتزام بالقوانين، (المغربي، 2016، صفحة 244) كذلك نجد قيم المحافظة على مبادئ الجماعة داخل التنظيم الواحد، ويجد الأفراد أنفسهم في المراكز التي يشغلونها والأدوار محبرين على تقبل القيم المرتبطة بتلك المراكز والأدوار، ومن ثم تصبح تلك القيم المرتبطة بالمراكز والأدوار عبارة عن موجهات ومحددات للسلوكيات ومحركات للأداء، بحيث تؤثر تأثيرا مباشرا في اتجاهاتهم وأراءهم وأساليبهم. (عشاوي و عشاوي، 2016، صفحة 99)

فالقيم لا تأتي من فراغ وإنما تستمد من البيئة ومصادر القيم والتعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

ويرى السالم انه يوجد نوعان من القيم على مستوى المؤسسة هما القيم الوسييلية والقيم النهائية، حيث ان القيم النهائية Terminal Values هي النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وقد تتبنى المؤسسة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع و الجودة.

أما القيم الوسييلية Instrumental Values فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المؤسسة على نشره بين أفرادها ومن بين السلوكيات الوسييلية نجد الجدية في العمل، احترام السلطة وتقالييد العمل، الحيطة والحذر، امتلاك الأفراد لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر.

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي أساس شخصية المؤسسة، يستوجب على الرؤساء أن يناضلوا من أجل ان يعتنقوا نظام القيم الذي يعزز النجاح. (علم، 2013، الصفحات 15-16)

ثانيا: المعتقدات التنظيمية

المعتقد هو علاقة أمرين مستقلين ومعروفين أصلا، وعادة ما تنبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري، والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، وبالتالي تنشأ المعتقدات وفق هذا السلوك، ويصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المترتب عنه، سواء أكان معتقدا إيجابيا أو سلبيا، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أن الالتزام هو الأساس لتحقيق الإنجاز، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أفراد المؤسسة. (عيسات، عباس، و مرياح، 2020، صفحة 368)

فالمعتقدات هي الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى البيئة المحيطة به وفقا لإدراكه ولذلك فهي قد تختلف من فرد لآخر ويمكن إخضاعها للتقييم، مثل الاعتقاد بأن زيادة الانفاق على الاعلان سوف يزيد المبيعات، أو كلما ربطنا الأجر بالأداء زادت الانتاجية. (باشري، مذكور، وفهمي، 2017، صفحة 181)

بصفة عام المعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة ترتبط بطبيعة الفرد، وحياته الاجتماعية. (البدري، 2013، صفحة 23) فهي عبارة عن تصورات مشتركة مترسخة في أذهان أفراد المؤسسة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومنها أهمية مشاركة الأفراد في عملية اصدار القرارات وكيفية إدارة الأعمال المتخصصة، وأثر ذلك في تحقق الأهداف التنظيمية. (المغربي، 2016، صفحة 244)، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو ايجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية هذه المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصدقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية والأناية وغيرها (البدري، 2013، صفحة 24) من الصفات الذميمة، حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت نظرتة إيجابية لها ويكون لديه توجه داعم لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الايجابية فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد ما، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بها ويمكن له أن يبدع فيها. (زايدي وكشود، 2020، صفحة 29)، على سبيل المثال: أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، فللمعتقدات التنظيمية تأثير ايجابي في تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة، وبالتالي تصبح وسيلة مهمة لغاية يراد تحقيقها. (عيشاوي و عيشاوي، 2016، صفحة 99) ويقول توماس واطسون المدير بشركة IBM في كتابه منظمة العمل ومعتقداتها (A Business and its Beliefs) تنبثق المعتقدات التي تشكل المؤسسات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات فرد واحد. (علمق، 2013، صفحة 17)

ثالثا: الأعراف التنظيمية

الأعراف عموما هي عبارة عن معايير يلتزم بها الأفراد في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها، أو فاعليتها أو عدم فاعليتها، على اعتبار أنها معايير للتنظيم وبيئة العمل. (فيلفل، 2010، صفحة 21) وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة ولكن واجبة الإتباع. (المغربي، 2016، صفحة 245)

من هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين اثنين في نفس التنظيم، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، (فيلفل، 2010، صفحة 21) أو التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع، كونها موثيق معنوية على أفراد المؤسسة إتباعها وعدم مخالفتها، فالأعراف داخل التنظيم واجبة على جميع الأفراد دون استثناء، وهذا مع وجود ثقافة قوية داخله. (عشاوي و عشاوي، 2016، صفحة 100)

رابعا: التوقعات التنظيمية

تعتبر مجموعة من الأمور المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من مؤسسته وفي نفس الوقت تتوقعها المؤسسة من الفرد، وهذا خلال كل المدة الزمنية التي يعمل بها الفرد في المؤسسة. (المغربي، 2016، صفحة 245)، وتمثل التوقعات التنظيمية بأنه ذلك التعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم، وعليه يمكن القول أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء كذلك الزملاء من أفراد آخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات أفراد المؤسسة النفسية والاقتصادية، وبالتالي يكون الفرد داخل التنظيم صورة يستطيع أن يضع عدة احتمالات أو أفكار حول أو من الطرف الآخر، حتى يتمكن من التنبؤ ومعرفة موقعه في المجموعة داخل التنظيم، فتتضح درجة المبادرة الفردية، وما يتمتع به الموظفون من حرية التصرف. (عشاوي و عشاوي، 2016، صفحة 100)

تتعلق التوقعات التنظيمية بالسلوكيات والممارسات التي من المفترض أن يتبعها كافة الأفراد من مرؤوسين ورؤساء في المؤسسة وفي الغالب يتم تحديد هذه التوقعات من خلال السياسات واللوائح التي تنظم سلوك الافراد داخل المؤسسة، حيث يتوقع من الرؤساء والمسؤولين الالتزام بالمعايير الأخلاقية وروح المسؤولية ومن جهة أخرى يتوقع من الأفراد الانضباط والالتزام بواجباتهم وبذل أفضل الجهود في تحقيق الأهداف المتوقعة.

كي نقيس هذه الأبعاد في أي مؤسسة نتبع الجدول التالي:

الجدول رقم (02): العلاقة بين الأبعاد والأهداف وأدوات القياس

الأبعاد الرئيسية	الأهداف	أدوات القياس
التاريخ	إعادة بناء المراحل الرئيسية لتطوير المؤسسة، من خلال دراسة مديريها الرئيسيين، وتطوير هيكلها القانونية، وروابط قوتها الداخلية، والعلاقات التي تقيمها الشركة مع الشركات الأخرى في القطاع.	الأحداث، التواريخ ومراحل التطور الرئيسية والشخصيات البارزة، أساطير المؤسسين، الأساطير، وسياسة الاستثمار، وسياسات الحلول، وفترات التوظيف والتسريح.
المهنة	تعرف على المهارات المحددة للمؤسسة، من خلال دراسة معرفتها الأولية ووظائفها المستقبلية. تعرف على المهارات المحددة للمؤسسة، من خلال دراسة معرفتها الأولية ووظائفها المستقبلية.	الانتماء المهني ونوع النشاط والتكنولوجيا والمعرفة ونوع العملاء والوسائل والموارد ونظام العمل.
القيم السائدة	البحث عن الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة لإضفاء الشرعية على أعمالها.	الوزن النسبي للأقسام الرئيسية (التقنية، والتجارية، والبحثية، والموارد البشرية،...)، العقيدة/ الفلسفة: الكمي مقابل النوعي، والتوجه الإنتاجي مقابل التوجه نحو العميل، التكلفة مقابل التوجه نحو الجودة، التنوع مقابل التخصص، الكفاءة مقابل التوجه إلى نجاعة.
المرجع من حيث التنمية	تحليل التفضيلات من حيث استراتيجية التطوير وأسبابها الرئيسية (حجم الشركة، القوة المالية، اختيار المديرين، إلخ).	مسارات التنمية: التخصص، التنوع، التكامل من المنبع أو المصب، الابتكار. الاستراتيجيات التنافسية: استراتيجية السيطرة على التكلفة، استراتيجية التفاضل، استراتيجية التركيز. طرق التطوير المفضلة (النمو الداخلي، النمو الخارجي، التحالفات، الشراكات)
المكانة مقابل البيئة	تحليل مكانة وصورة المؤسسة في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية.	الموقع الجغرافي للمؤسسة وعملائها الرئيسيين، الموقف من المخاطر أو الفرص الخارجية، العلاقات مع أصحاب المصلحة، الاستجابة لما هو غير متوقع، اللجوء إلى التعاقد من الباطن والشراكات، الانفتاح على العالم الخارجي، الحساسية للقيم الاجتماعية والمجتمعية (التوظيف المحلي، الأخلاق، البيئة، الإنسانية...).
عناصر التعريف والانتماء	تحديد العناصر التي تنطبق على أعضاء المؤسسة المدروسة، شكل من أشكال التعريف والانتماء إلى مجموعة اجتماعية.	الرموز والعلامات والأسماء والشعارات والمراجع التاريخية والأساطير وتنظيم المكاتب والتصميم الداخلي وموقع المواقع...
نوع الهيكل	التعرف على هيكل المؤسسة من حيث تنظيمها وتشغيلها....	الوضع القانوني للمؤسسة، تكوين رأس المال، وزن المساهمين الرئيسيين، الهيكل التنظيمي، الخط الهرمي، درجة التهيئة، العلاقات الأفقية وعلاقات كيان المجموعة، درجة التخصص، مستوى توحيد إجراءات العمل، طريقة التشغيل (الهرم، شبكة...)، وزن الهيكل التقني، مراكز التشغيل وأنشطة

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

الدعم، آليات التحكم والتكامل والتنظيم والتنسيق، درجة التمايز الوظيفي، نطاق الإشراف.		
طبيعة القرارات (الفردية/الجماعية) سرعة العملية، مرونة أو جمود الدوائر، مستوى إعداد القرارات، اختيار معايير التقييم، مستوى التفويض، اجتماع المعلومات، أنظمة التشاور والتنسيق، تسوية النزاعات، دور الخبراء.	دراسة آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.	اتخاذ القرار
أسلوب القيادة: أبوي، استبدادي، ديمقراطي، بيروقراطي، ريادي. مصادر القوة: قوة الإكراه، قوة الإشباع، قوة الخبرة، السلطة القانونية، القوة الكاريزمية ...	تحديد الطريقة التي تشرف بها إدارة المؤسسة على موظفيها والمتعاونين.	أسلوب الإدارة ومصادر القوة
سياسة المكافآت والترقيات، إدارة الوظائف، سياسة التوظيف، سياسة التدريب، الملفات الشخصية والمهارات المطلوبة، أسلوب القيادة، سياسة الاتصال الداخلي، معايير التقييم وأدواته وإجراءاته وأهمية النظام الأساسي والعلاقات مع الهيئات التمثيلية للموظفين.	فحص الطريقة التي يقوم بها القادة بالإبلاغ، وأيضاً القيادة والتحكم في فرق العمل.	سياسة الموارد البشرية
ارتباط الموظفين، ودوافع الموظف، والالتزام الشخصي والجماعي، والعضوية، والمناخ الاجتماعي، ومعدل الغياب، ومعدل الدوران، والنزاعات والإضرابات، ومعدل النقابات، والمسافة الاجتماعية، واللغة، والمفردات المستخدمة، وقواعد اللباس، والطقوس، والاحتفالات، والمحرمات ...	تحديد السلوكيات والمواقف الموظفين تجاه مؤسستهم.	السلوك والمواقف

Source : (Olivier Meier, , 2013, Management interculturel: Stratégie - Organisation - Performance (éd. 5). Paris: Dunod, p 15-16).

المبحث الثالث: تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية

يعد تغيير الثقافة التنظيمية عملية معقدة وتأخذ وقتاً وقد يستغرق عدة أشهر ان لم نقل سنوات وهذا قبل التمكن من رؤية نتائج ملموسة، فهذه العملية تتطلب الكثير من التماسك والاصرار من جانب القادة، كما أن عوامل النجاح الحاسمة المرتبطة بها عديدة والتي تؤثر على أسس التغيير ودعم الادارة ونمط الاتصالات.

المطلب الأول: بناء وتكوين الثقافة التنظيمية.

تعتبر عملية بناء الثقافة التنظيمية محصلة جهد جماعي ناتج عن أفعال وسلوكيات انسانية، وينتج عن ذلك نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع مكونات المؤسسة لنتج معايير وأعراف وسلوكيات تساهم على رسم صورة للمؤسسة وتحدد طريقة أداء الأعمال والمهام والأنشطة، ومن العناصر المساهمة في تكوينها نذكر:

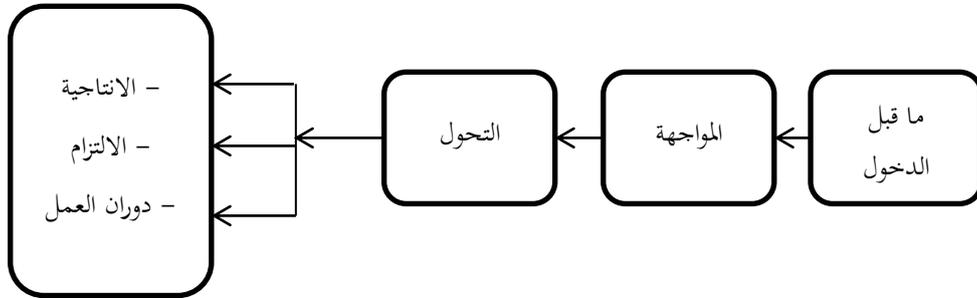
- **فلسفة المؤسسين:** تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً الى الفرد أو الأفراد الذي يقودون أو يسيرون المؤسسة وغالبا ما يظهر من بين هؤلاء الافراد شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه، فالمؤسس هو من تقلد له امور الادارة، وتكون له رغبة شديدة في انشاء حياة جديدة بالمؤسسة وترغيب أعضاء المؤسسة لتقبل القواعد والأنظمة، فالمؤسسون لهم دور مهم عن طريق عملهم وعن طريق القيم المثلى التي يحتذى بها الأفراد داخل المؤسسة. (طالب و عيساني، 2019، صفحة 85)
- **سياسة ادارة الموارد البشرية:** ويشمل أسلوب اختيار الأفراد الذين يتوافقون ويتماشون مع ثقافة المؤسسة وقيمها، من الأفضل أن هذا الاختيار يجب أن يركز على التوصيف والتحليل والوظيفي وتوفر المؤهلات والكفاءات اللازمة.
- **فلسفة الادارة العليا:** يعبر عنه في سلوك الادارة العليا وتوجهاتها من حيث مساهمة ومشاركة المستويات الدنيا والأفراد في اتخاذ مختلف القرارات ووضع الأهداف وكذا درجة التفويض الممنوح للأفراد. (براهيم، 2018، صفحة 22)، ويوجد عدة طرق وأساليب يمكن للإدارة من التأثير في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية، حيث أنه عند جمع الاحرف الاولى لكل أسلوب تتشكل كلمة HOME على اعتبار أن الثقافة القوية تعمل مثل المنزل وهي: (حنيبي، 2014، صفحة 78)
- ابناء الاحساس بالتاريخ (history): من خلال سرد تاريخ المؤسسة وأبطالها.
- ايجاد الشعور بالتوحد (oneness): من خلال القيم والمعايير ودمج الأدوار.

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

- تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء (membership n): من خلال نظم العوائد، والتخطيط التنظيمي، والاستقرار التنظيمي من خلال الإختيار والتطبيع.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (exchange between members): من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

- **التكيف الاجتماعي:** يقصد به قدرة الفرد أو الموظف الجديد على الانصهار والاندماج مع ما تمليه عليه متطلبات الوظيفة الجديدة وثقافة المنظمة، وما يتبعه من توفير مستلزمات هذا التكيف وأدواته (براهيمية، 2018، صفحة 22)، حيث أن هذه العملية تتكون من ثلاث مراحل حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (06): عملية التنشئة الاجتماعية



المصدر: (فاطمة حنيني. 2014. دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار (رسالة ماجستير). أدرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار: الجزائر، صفحة 79).

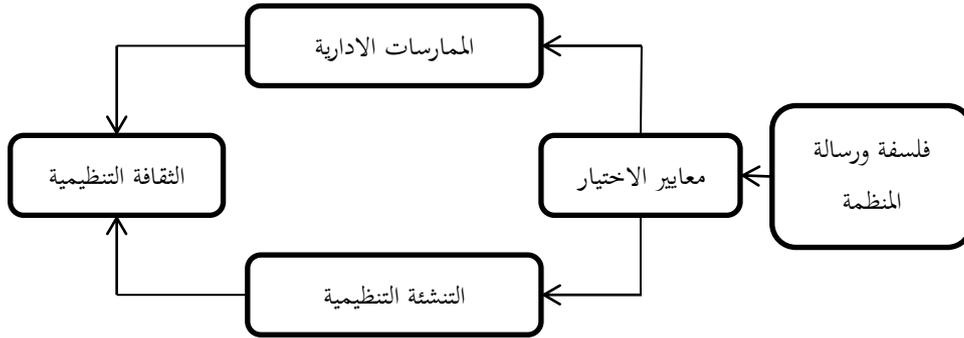
حسب الشكل أعلاه نرى انه في المرحلة الاولى نجد أفراد يمتلكون قيم وتوقعات اما اكتسبوها من خلال مرحلة التعليم او التدريب قبل الدخول الى المؤسسة، أما في المرحلة الثانية فإن الفرد بعد دخوله المؤسسة يواجه احتمال عدم التوافق بين قيمه وقيم المؤسسة وعليه يجب على المؤسسة اعطاء الفرد معلومات دقيقة عنها، وبعدها تليها المرحلة الثالثة التي تتعلق بتعلم الفرد قيم وسلوكيات جديدة حيث أن بعض المؤسسات تقوم بتدريب الأفراد الجدد، وبالتالي تنجح المؤسسة في اكساب الفرد الجديد قيمها وعاداتها وتوقعاتها والتي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال التزام الفرد وتحقيق الانتاجية في العمل وتقليل من دوران العمل.

- **التأثر بالبيئة الخارجية:** يتأثر نمو ثقافة المنظمة بخبرة المؤسسة مع البيئة الخارجية، فعلى كل مؤسسة ان تجد لها موقع يلائمها في القطاع الذي تنشط به، وعليه فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المؤسسة مقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

الفصل الأول:مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

- الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصالات الأفراد مع بعضهم البعض، وبشكل كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها الأفراد بالمؤسسة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن الأفراد يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالمؤسسة. (طالب و عيساني، 2019، صفحة 85)

الشكل رقم (07): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: (صونية براهيمية. 2018. محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية (مطبوعة دعم بيداغوجي). سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين: الجزائر، صفحة 23).

حيث أنه كلما تم تخصيص هذا الواقع لدى الأفراد كلما تم قبول التغيير ودمجته بسهولة، علاوة على ذلك فإن التغيير الثقافي يتم من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وعليه فالإدارات الوسطى لها دور رئيسي ومهم في أحداث هذه الديناميكية، وعليه يجب أن يتلقوا التدريب اللازم حتى يتمكنوا من إتقان عملية التنشئة الاجتماعية وثقافة الموظفين واستخدامها بشكل فعال، حيث تتطلب هذه العملية جمع المعلومات عن القيم والمعتقدات والسلوكيات وخصائص أفراد المؤسسة التي لا تزال متميزة، وأثناء تحليل الثقافة المستهدفة، من الضروري تسليط الضوء على العناصر التي يحتمل أن تتوافق فيما بينها، وبالتالي يجب إنشاء ثقافة تكاملية، وللتقليل من حدة الصدمة المحتملة يجب تعزيز التواصل والتفاعل، وتنظيم الأنشطة التي تؤدي إلى تبادلات مثيرة للاهتمام بحيث يصبح الجميع أكثر دراية بها. (Lemire & Gagnon, 2018, p. 130)

المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية.

أولاً: تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية.

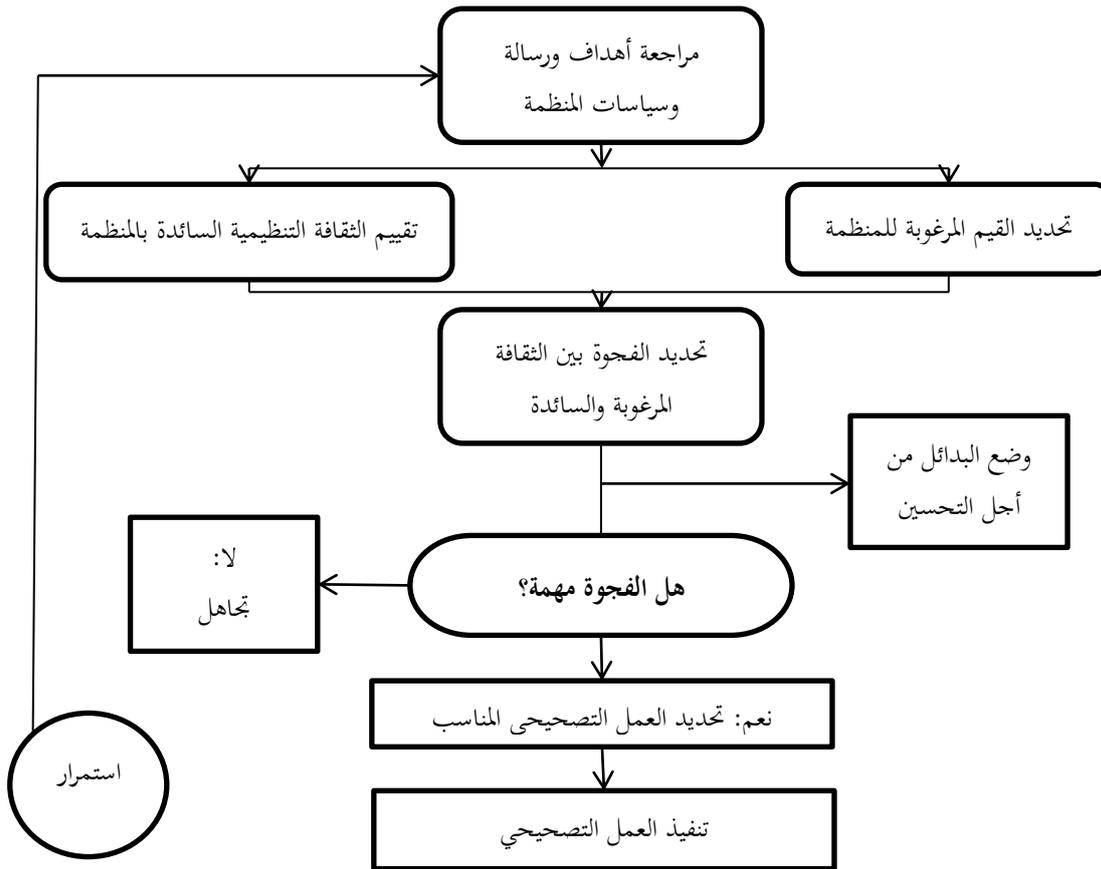
حتى يتم تغيير الثقافة التنظيمية يجب قيام الإدارة العليا بمجموعة من الخطوات التي تسهل عملية التغيير ونذكرها:

الفصل الأول: مدخل نظري لمفهوم الثقافة التنظيمية

- الخطوة الأولى: تحليل ودراسة سلوك وتصرفات الأفراد بالمؤسسة، والتي تؤثر على العمل والفعالية التنظيمية.
 - الخطوة الثانية: تحليل الفجوة بين السلوكيات والقيم الحالية، والسلوكيات والقيم الجديدة والمرغوبة التي من شأنها أن تؤثر على الفعالية التنظيمية وهذا من خلال القيام بالتالي:
 - تحديد العناصر الثقافية والسلوكية والقيمية التي تحتاج الى تغيير.
 - تحديد التوجهات السلوكية والقيمية التي ترغب المؤسسة في تأصيلها لدى الأفراد المؤسسة.
 - تحديد الفجوة التنظيمية وربطها بالإجراءات التي تكفل اتخاذ وتبني السلوك التنظيمي الجديد.
- (العباسي، 2016، صفحة 129)

وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): قياس الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة



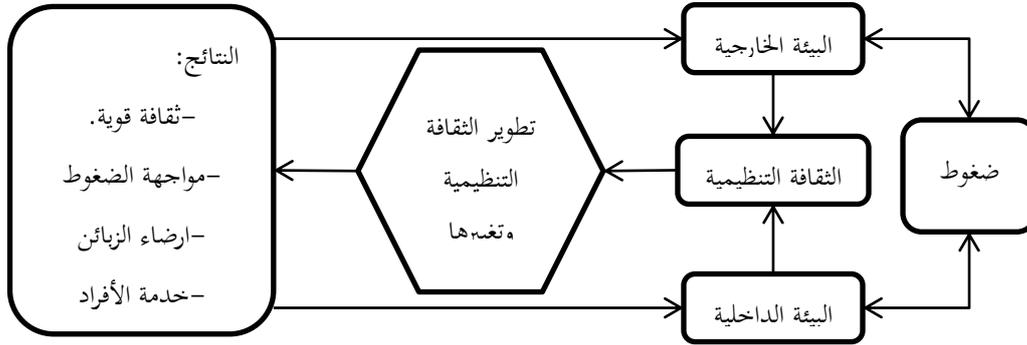
المصدر: (محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر. 2019. تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، العدد: 16، صفحة 207).

يجب أولاً تحليل الثقافة السائدة وفهم سبب عدم السماح بتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية، ويكون ذلك من خلال القيام بتشخيص الثقافة التنظيمية القائمة ومدى ملاءمتها لتحقيق الرسالة وتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تليها تحديد العناصر التي تريد المؤسسة تغييرها بوضوح ومعرفة ما تريد استبدالها به، وتحديد الخصائص المطلوبة بدقة للثقافة التنظيمية الجديدة. للقيام بذلك يجب مراجعة مقاييس الأداء المعمول بها في المؤسسة، مع العلم أنه كلما زاد عدد الأفراد المشاركين في هذه العملية، زاد تخصيص النتائج، وسيتم قبول المزيد من التغييرات التي يتعين إجراؤها، ومع ذلك فإن وجود ثقافة تنظيمية قوية يعتبر شرطاً أساسياً في ذلك، ولا ينبغي أن ننكر أو نحاول القضاء على وجود ثقافات فرعية داخل المؤسسة، فدور الثقافات الفرعية يكون في توفير التماسك بين القيم الخاصة ببعض الأفراد أو مجموعات الموظفين وتلك الموجودة في الثقافة التنظيمية. (Lemire & Gagnon, 2018, pp. 125-126)

وعليه يجب قياس وتحديد مستويات الثقافة التنظيمية السائدة ونوعيتها ودرجة استقرارها داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحديد المسار المناسب إما بإدخال تعديلات في الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، أو إحلال ثقافة تنظيمية جديدة داخل المؤسسة.

- **الخطوة الثالثة:** قيام الإدارة العليا بضبط سلوك الأفراد، وتوعيتهم بأن بقاء المؤسسة مهدد إذا لم يتم أحداث التغيير في المستقبل، واقناعهم بوجوب الالتزام باتباع القواعد التنظيمية الجديدة التي تم تبنيها، وتشجيعهم على ذلك من خلال اعتماد نظام المكافآت و/أو الترقية.
- **الخطوة الرابعة:** تكثيف الاتصالات الإدارية التي تنشر الثقافة التنظيمية الجديدة.
- **الخطوة الخامسة:** إجراء تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تعيين ودمج وتشجيع الأفراد المناسبين لترسيخ سلوكيات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة، وممارسة الأداء المطلوب وفقها.
- **الخطوة السادسة:** تجنب العناصر المقاومة للتغيير والتي تقف عقبة أمام تطبيق الثقافة التنظيمية الجديدة، والعمل على دمجهم تدريجياً في إطار الثقافة التنظيمية الجديدة وتشجيع الأفراد المستجيبين للتغيير، ومعاينة الأفراد التي ترفض للتغيير. (العباسي، 2016، صفحة 129)، أو القيام بنقل الأفراد المقاومين للتغيير وإحلالهم بأفراد لديهم الرغبة في التغيير والتكيف. (مشان، 2016، صفحة 116)

الشكل رقم (09): مسبات تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية وأهم النتائج المتحصل عليها



المصدر: (الطاهر غراز ، و لندة منصور. 2022. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات. مجلة معالم للدراسات الاعلامية والاتصالية، 4(1)، صفحة 87).

ثانيا: مداخل تغيير الثقافة التنظيمية.

يمكن تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق قيام الادارة في المؤسسة باستخدام واحد أو مجموعة من

المداخل:

1. مدخل التغيير من القمة الى القاعدة:

وفق هذا المدخل تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات والتصرفات والقيم الجديدة بداية بالإدارة العليا، حتى تكون القدوة التي يحتذي بها الأفراد ويصدقونها، ويرون بأن أفعالها تعزز أقوالها، فمثلا قد ترغب قيادة المؤسسة في نشر قيمة جديدة نحو الاهتمام بالمستفيد، وهذا يتطلب قيام المديرين في الإدارة العليا بزيارة المستفيدين (العملاء) الأساسيين، وهذا يوضح لكل الموظفين والمستفيدين ان الإدارة جادة في ان تصبح موجهة نحو المستفيد، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة للقاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، ولكن تبقى المشكلة الرئيسة لهذا المدخل هو أن التغيير قد لا يتلاءم مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المؤسسة، وهذا قد يؤدي الى نوع من المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي ذلك أن التغييرات الجديدة لا تستمر لفترة طويلة. (مشنان، 2016، صفحة 117)

يعد وجود نماذج وأمثلة يحتذى بها من المستويات الأعلى من التسلسل الهرمي أمرا أساسيا لبدء التغيير في الثقافة التنظيمية، بالإضافة الى عامل نجاح آخر لتغيير الثقافة هو الاتساق، أي أن المبادرين للتغيير يجب ألا يغيروا أهدافهم. (Lemire & Gagnon, 2018, p. 128)

2. مدخل التغيير من القاعدة الى القمة (مدخل المشاركة):

تمت عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا سوف يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم، ولكن المأخذ الوحيد على هذا المدخل بان تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول، ذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

وبصفة عامة فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، بداية من خلال تحليل الثقافة الحالية وهذا بتفحصها وتقييمها، ومقارنتها بالوضع المرغوب، ومن ثم تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي النقاط الثقافية التي تحتاج الى التغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة. (مشان، 2016، الصفحات 117-118)

وحسب بركان وجليد فإنه يوجد أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها وتطويرها تتمثل في:

- **مشاركة الأفراد:** من الأساليب الأساسية لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للأفراد؛ فهذه النظم تعمل على تشجيع الأفراد على الاندماج في العمل، وهو ما ينمي احساس وروح المسؤولية اتجاه نتيجة الأعمال ويزيد من التزام الأفراد.
- **الادارة عمل رمزي:** من الأساليب المهمة في سبيل دعم القيم الثقافية لتطوير الثقافة هو ظهور أفعال واضحة ويمكن رؤيتها من قبل الادارة ، فمثلا الأفراد يريدون معرفة ما هو مهم واحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يرتقب الأفراد أفعال الادارة التي تعزز أقوالها وتجعل الافراد يصدقون ما تقوله الادارة.
- **المعلومات من الآخرين:** تعتبر عاملا مهما في الثقافة درجة وضوح رسائل الرؤساء وأيضا الرسائل الثابتة المتوافقة مع الأفراد الزملاء؛ فشعور الفرد مثلا بأن زميله مهتم به يعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعا من الرقابة على الفرد، وهذا الذي يؤدي الى تكوين نظام اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة والغاء أي التباس بينهم.
- **نظم العوائد الشاملة:** حيث أن نظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول، كما أنها تشمل الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمؤسسة. (جليد و بركان، 2017، الصفحات 179-180)

ثالثا: المحافظة على الثقافة التنظيمية.

- هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا هام في المحافظة على الثقافة التنظيمية والتي تعمل المؤسسة على تبنيها وترسيخها لدى الأفراد وهذا بعدة طرق وأساليب نذكرها: (ياحي، 2017، الصفحات 302-303)
- **الادارة العليا:** يمكن أن تحافظ الإدارة العليا على ثقافتها التنظيمية من خلال التزامها الدائم والحفاظ على سياستها وفلسفتها وهذا باستخدام لغة موحدة، شعائر مشتركة، فلسفة الادارة في كيفية التعامل مع أفرادها، سياستها حول تنفيذ الأنشطة والمهام ومختلف الاجراءات، واتجاهات الادارة نحو الجودة والغياب.
 - **اختيار الأفراد:** إن عملية جذب القوى العاملة تلعب دورا هاما في المحافظة على ثقافة المنظمة، إذ يجب على المؤسسة أن تختار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات، حتى لا تتناقص قيم الأفراد وقيم الأفراد القدامى بالمؤسسة.
 - **المخالطة الاجتماعية:** باعتبار أن الأفراد الجدد يجهلون ولا يعرفون طبيعة القيم والمعتقدات السائدة بالمؤسسة فيجب على الادارة العليا أن تعرف الأفراد الجدد بها، وهذا حتى تتمكن من أن تتجنب الاختلافات بين الأفراد من جهة وتتفادى تأثير مستوى أداء المؤسسة وفعاليتها من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

لقد اهتم الباحثون في مجال الادارة والسلوك التنظيمي كثيرا بموضوع الثقافة التنظيمية، وعرف مفهومها تطورا، خاصة بعد ظهور المؤسسات الحديثة، بالإضافة الى النجاحات التي عرفتتها المؤسسات اليابانية والتي اعتبرت من اهم العوامل الاساسية في نجاحها مقارنة بالمؤسسات الاخرى التي كانت تختلف عنها جذريا من حيث القيم والمفاهيم. فهي تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي أنشأت وتطورت عن طريق تفاعلاتها مع الآخرين والتي يتم نقلها للأفراد الجدد ومن جيل إلى جيل آخر، فتتشكل معايير واتجاهات ومبادئ وقواعد وأنماط التصرف والعمليات والسلوك التنظيمي والتأسيس لما هو مقبول ومفروض، وكيفية التعامل مع المؤثرات والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت فعاليتها. إن خصائص الثقافة التنظيمية ممكن أن تكون تشابه الا أنه من غير الممكن أن تكون متطابقة، فهي تعطي للمؤسسة هويتها التي تميزها عن باقي المؤسسات، فكل مؤسسة تمتاز بثقافتها الخاصة.

أصبح من الواجب ان تعمل المؤسسات على تعزيز الثقافة التنظيمية، وأن تتبنى كل المحددات الإيجابية والمجدة في الأداء، والتي تتوافق مع قيم الجودة والتطور والتحسين المستمر، حيث أن الأفراد يكتسبون قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم الخاصة بهم من البيئة المحيطة بهم، وتشتمل البيئة الداخلية على العوامل الاجتماعية والفنية وعمليات اتخاذ القرار والتخطيط والرقابة والتكنولوجيا المستعملة، بالإضافة الى ادارة الأفراد وسلوكهم خاصة القيادة ونمط الاتصال في بيئة العمل، بينما تشتمل البيئة الخارجية على العوامل الاقتصادية والقانونية والسياسية والتكنولوجية في بيئة أعمال المؤسسة والمؤثرات الأخرى، فهي تساهم في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي والتكيف الخارجي والذي ينعكس على الرفع من مستوى الاداء وتحقيق الاهداف، والتأثير على سلوك الافراد وطريقة انجاز العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والابتكار، وعلى أداء المؤسسات وتحقيق رضا مختلف المستفيدين من المؤسسة الداخليين والخارجيين.

وعليه يجب على الجامعة أن تتسلح بثقافة تنظيمية قوية ودرجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة وعناصر التكلفة والفعالية وخلق بيئة ملائمة، وتحسين الأداء وتقديم الخدمات الملائمة لاحتياجات أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالجامعة، حيث أنها لا تؤثر على سلوكيات الأفراد فقط وإنما تظهر في طريقة حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية، وطرق انجاز العمل، وأيضا في نجاح أو فشل خططها في ظل التحديات التي تواجهها خاصة الجامعات، والسعي الى تحسين من نوعية خدماتها والتميز في أدائها لتحقيق الريادة.

الفصل الثاني

المقاربة النظرية للأداء التنظيمي

تمهيد:

يحظى مفهوم الاداء التنظيمي بأهمية كبرى في المؤسسات، حيث أنه أخذ ولا يزال يأخذ الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والممارسين في مجال التسيير وذلك من لأنه يمثل الدافع الاساسي لوجود أي مؤسسة والعامل الأكثر اسهاما في تحقيق استمراريته، وباعتبار الجامعة أحد هذه المؤسسات التي تدعم المجتمع بالإطارات المؤهلة لقيادة عمليات التطوير والازدهار، فهي تمثل القاعدة الاساسية في بيئة التعليم واهدافه، وهي تعتبر المدخل لكل النشاطات الانسانية بأبعادها المختلفة سواء السياسية والاقتصادية والانتاجية والخدماتية والمادية، لذا يجب الاهتمام بمستوى الاداء التنظيمي فيها ونوعية مخرجاتها، ولا يكون ذلك الا من خلال تكوين تصور شامل لهيكلها الاكاديمي والاداري والمبني على مدخل النظم ولا مركزية السلطة ولا بد من الاهتمام بالمؤهلات الأكاديمية والبحثية والاستشارية في هذه المؤسسات. (الصريرة و العساف، 2008، الصفحات 7-8)

من هنا أصبح من الضروري الاهتمام بقياس الأداء التنظيمي فهو يعتبر من العوامل الهامة في نجاح المؤسسات واستمرارها، خاصة في البيئة الحالية التي تمتاز بالتغير والتعقيد بسبب العولمة، والتطورات التكنولوجية والتقنية والتغيرات المتسارعة، والتي تفرض على الجامعة ضرورة حسن استغلال كافة مواردها المادية والبشرية المتاحة، الأمر الذي يؤدي بها الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

بالتالي قسمنا فصلنا الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء التنظيمي.

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي

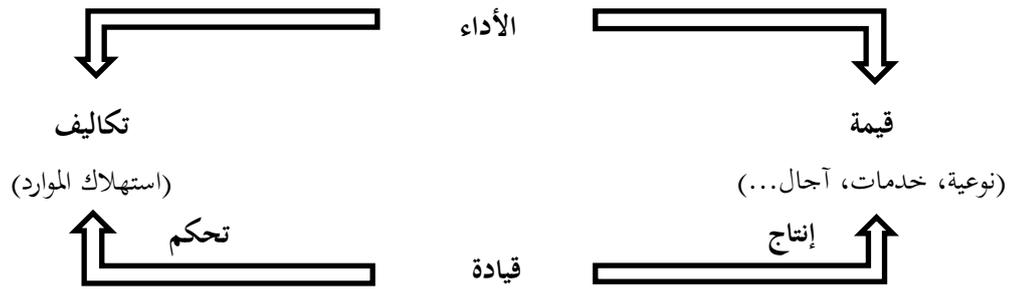
يعتبر الأداء مصطلح مهم بالنسبة لمختلف المؤسسات ولا يكاد يفارق اهتمام المسيرين والباحثين، وحتى وان كانت الابحاث والدراسات في هذا المجال عديدة ومتعددة، فمن الطبيعي أن يختلف الافراد في فهمه، وتحليل أبعاده باختلاف آرائهم، ومدى اطلاعهم على مختلف جوانبه، خاصة إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء التنظيمي متعددة الجوانب تتحرك في مجالات عديدة. (جواد، 2019، صفحة 68)، وعليه سوف نتطرق أولاً لمفهوم الأداء كمدخل الى مفهوم الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذة من الكلمة Performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir"، التي يقصد بها إنجاز العمل أو الطريقة التي يصل بها التنظيم إلى أهدافه. (ولد سيدن، 2010، صفحة 49)

فقد عرف مفهوم الأداء عدة تطورات وهذا نتيجة التغيرات التي كان لها دور أساسي في ظهور العديد من إسهامات الباحثين، وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال من بينهم تايلور رائد مدرسة الادارة العلمية في اعطائه مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال والزمن كلا منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لتشغيل الآلة وإيقافها، ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من التركيز على الكمية الممكن إنتاجها إلى التركيز على الكمية الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات وهذا عن طريق التحكم في التكاليف، وتتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور مفهوم التسويق، وظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية، كل هذه التطورات وغيرها أثرت بشكل كبير في طرق الإدارة والتسيير ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يحصل عليها العميل. (الداوي، 2010، صفحة 222) ويمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): تطور مفهوم الأداء



Source: (GIRAUD, F., SAULPIC, O., NAULLEAU, G., DELMOND, M. M., & BESCOS, P. L. (2005). Contrôle et Pilotage de la Performance. (2. édition, Éd.) Performance, france: Gualino éditeur, p 69).

يتضح من الشكل السابق أن مفهوم الأداء اقتصر في الأول ولمدة طويلة حول التكاليف ومحاولة التحكم في التكاليف، إلا أنه نظرا للتغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسات أدى ذلك الى توسع مفهومه ليشتمل على تقديم أو إنتاج قيمة، وزاد هذا التوسع ليشمل الأداء النوعي وهذا بعدما أن ظل طويلا يعتمد على المردودية المالية، وتوجه الى الاهتمام بمصلحة المساهمين، ليأخذ في الأخير بالاهتمام بمصلحة مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وهو ما يعرف بقيمة أصحاب المصلحة.

يعرف الأداء بأنه معيار لقياس قرارات المؤسسة وعملياتها وتحديد معدل الإنجاز. (Al- Saffar & Obeidat, 2020, p. 78)، وعليه فإن الأداء هو ما ينجز من مهام ومسؤوليات بكفاءة ومهارة. (الرشيدي، العازمي، و الرشيدي، 2021، صفحة 251)، وأنه أيضا مقياس لما تم انجازه من أعمال من قبل مؤسسة أو فريق أو شخص معين. (طعمة، 2013، صفحة 145) حيث ينظر للأداء على أنه مستوى الانجاز الذي يتم الوصول اليها سواء كان نتيجة فرد أو فريق أو حتى مؤسسة.

كما يعرف الاداء على أنه معرفة قدرة المؤسسة على انشاء أو خلق، أو هي بصدد انشاء أو خلق، في اطار مدة زمنية محددة، قيمة لفائدة المساهمين أكبر مقارنة مع منافسيها. (Charreaux, 1998, p. 46)، يركز تعريف الأداء هنا على القدرة على خلق قيمة مضافة وضرورة أن تكون هذه القيمة أكبر من القيمة المقدمة من قبل منافسيها، سواء فرد أو فريق أو مؤسسة، من جانبه يعتبر الأداء كمؤشر ومعيار للقياس ضمن مدة زمنية دورية، وتكون مستمرة بما فيها سلوكياتهم وأعمالهم الإدارية وأنشطتهم وبما يتوافق مع معايير قياس الأداء للوقوف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها، ونقاط الضعف والقيام بالسيطرة عليها. (النسور و العقيلي، 2019، صفحة 106)

يمكن التعبير عن الأداء من خلال درجة بلوغ الأهداف من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام الموارد التي تمتاز بالندرة النسبية من جهة أخرى، وبعبارة أخرى يتحقق الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تتحقق، حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة أما الكفاءة يقصد بها استخدام الموارد على الشكل الأمثل لإنجاز العمل بأقل تكلفة (خير الدين و خنشور، 2019، صفحة 248). يرتبط الأداء هنا بدرجة تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة الى ذلك الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

فالأداء هو فعل يقوم به الفرد أو المؤسسة في مكان وزمان ما، يتمثل في الامكانية والقدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة، وهذا بالاستغلال الأمثل للوقت والموارد المتاحة، وجعلها مرهونة بحجم الفجوة التي تكون بين النتيجة الفعلية والهدف المرغوب من جهة والموارد المتاحة لذلك والوقت من جهة أخرى، فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، إذن هو قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (فرحي، 2012، صفحة 206)

ينظر للأداء بأنه مفهوم متعدد الأبعاد محتم ومتناقض، حيث أنه أمر محتم عليه الأخذ في الاعتبار الأبعاد العديدة للمؤسسة وبالتالي يمكن قياسه وفقا لمعايير مختلفة، وفي نفس الوقت إنه أمر متناقض لأنه يتم تعريفه وفقا للمصالح المتباينة لأصحاب المصلحة (العملاء، والموظفين، والمساهمين، والموردين، والحكومات، ومجموعات الضغط...) الذين تربطهم علاقة مع المؤسسة، فهو يعرف بعدة طرق تعتمد على قيم وتدريب وحالة وخبرة الذين يقيمون الأداء، بالإضافة الى ذلك فإنها متناقضة لأنها تسعى إلى تحقيق نتائج مستقبلية والتي تكون مبنية على بيانات سابقة أو حالية، ومشروط لأنه جزء من سياق محدد لفترة زمنية معينة. (Picard, 2013, pp. 8-9)

يمكن القول أن الأداء يعكس القدرة في تحقيق الأهداف ويكون هذا من خلال تحسين أداء الأنشطة المختلفة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومن هنا تظهر أهمية الأداء والذي يعد اليوم من المواضيع الادارية المهمة التي ركز عليها الكثير من الباحثين، كما منحت المؤسسات للأداء أهمية كبيرة حيث أصبحت تسعى دوما الى التميز عن طريق ايجاد آليات ونماذج قادرة على نجاح أداء مؤسساتها، حيث أن الأداء هو تقييم العناصر التي من خلالها يتم تقييم قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه وهذا بتنفيذ الكفاءة أو الفعالية أو الوصول إلى معايير القياس.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي

أولاً: تعريف الأداء التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي بأنه بناء متعدد الأبعاد حيث يهدف إلى تقييم وضع مؤسسة ما للمعايير الداخلية أو الخارجية، ومع ذلك فإن معظم المؤلفات التنظيمية تستخدم الأداء التنظيمي للإشارة إلى تقييم كل من المؤسسات الخاصة والعامة . (التوبة، 2021، صفحة 26)

يعتبر الأداء التنظيمي عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المؤسسة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها الانتقال من المستوى الجزئي إلى الكلي، ومن الوضع الحالي إلى الوضع المستهدفة وهذا خلال فترة زمنية محددة، ومن خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي، وأيضاً البيئة المحيطة بها؛ والتي تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية للوصول إلى تحقيق مخرجات ذات جودة. (فرحي، 2012، صفحة 208)

وفق هذا التعريف فإن الاداء التنظيمي عملية شاملة يشمل مختلف جوانب المؤسسة من أفراد، وحدات، ويكون ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والتكيف والبيئة التنظيمية الخاصة بها.

كذلك يعرف بأنه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها. (محاد، 2011، صفحة 3)، وعرف أيضاً بأنه يحمل مفهوم أيديولوجية التقدم، وهو مصطلح ضمني في كل مرحلة أو وظيفة أو عنصر فاعل في المؤسسة ويرتبط بأهدافها، ويتم الكشف عن قيمته من خلال قياسه بمعايير أو مؤشرات كما يمكن إدارته أيضاً. (المختب، 2016، صفحة 76)

حسب هذا التعريف يرتبط الاداء التنظيمي بالنتائج التي تم الوصول اليها، وهذا كنتيجة لتفاعل مختلف العوامل المؤثرة فيه.

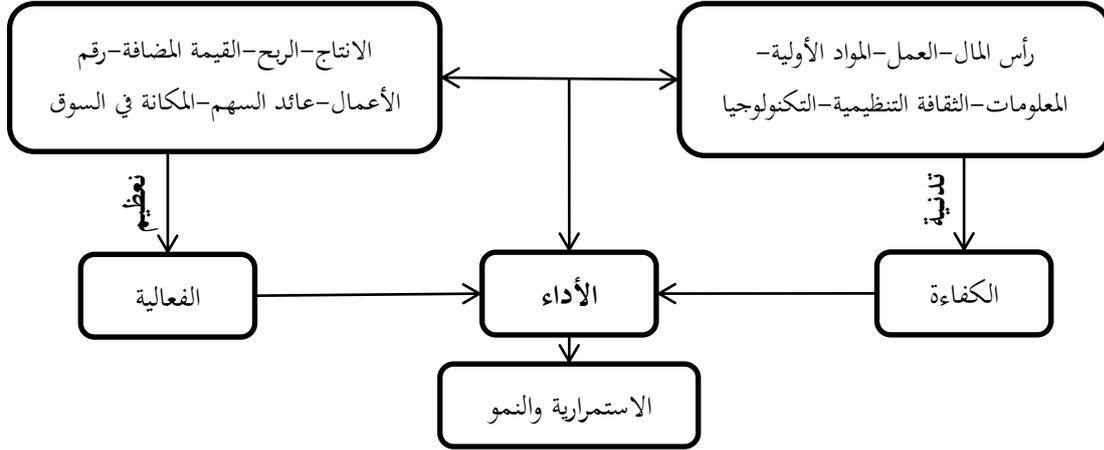
يقع مفهوم الأداء التنظيمي عند تقاطع ثلاثة مفاهيم من حيث: (ION & CRIVEANU, 2016, p. 181)

- تنفيذ التوجهات التي تتبعها المؤسسة بأدوات سياستها الخاصة.
- التركيز على الفئات المستهدفة العملاء والمستخدمين والجهات الفاعلة الأخرى في الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- الاستخدام الفعال للموارد المؤسسية لتحقيق النتائج المرجوة.

ويتم تمثيله بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: (عبد الملوك مزهوده. 2001. الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية، صفحة 88)

وفق الشكل يعتبر الأداء محصلة لجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف الاستمرار والبقاء، وفي حالة حدوث أي تغيير في العمليات سيؤدي هذا الى تغيير في الأداء سواء كان ايجابيا أو سلبيا، ويكون هذا من خلال المحاولة في تحقيق التوازن بين تدنية التكاليف من جهة وتعظيم الأرباح من جهة أخرى.

تم أخذ العناصر العامة الثلاثة "الكفاءة" و"الفعالية" و"الملاءمة" في الاعتبار، على العكس من ذلك، يعتقد أن أداء المؤسسة قادر على تغطية مجالات أوسع بما في ذلك العلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية (الفعالية)؛ الموارد التنظيمية (الكفاءة)؛ ورضا أصحاب المصلحة (الملاءمة) (Jenatabadi, 2015, p. 4)، ويمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنه تقييم المكونات التي تحاول تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات الأهداف المسطرة باستخدام الكفاءة أو الفعالية أو معايير المرجعية. (DOVAL, 2020, p. 19)

حسب P. DRUKER يعرف الأداء التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (الداوي، 2010، صفحة 218) ويعرف الأداء التنظيمي على "أنه مفهوم عام يغطي مفاهيم مختلفة مثل التنافسية والفعالية والكفاءة وخلق القيمة... إلخ". (MAHIDA, 2016, p. 63)

فالأداء التنظيمي يعرف بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء التنظيمي يقتضي ضرورة التركيز على العناصر الخاصة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تكون عنصر للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية والغير مالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل مختلف الجوانب للأداء التنظيمي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم.

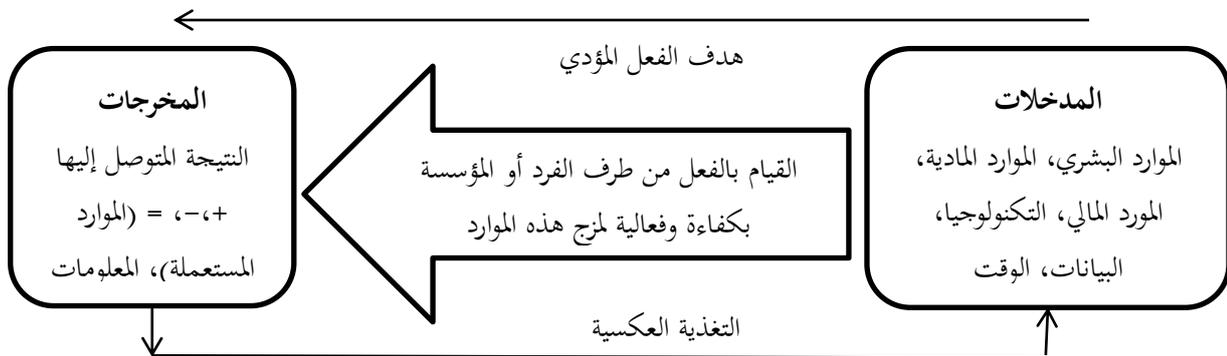
الفصل الثاني: مدخل نظري الأداء التنظيمي

(الزطمة، 2011، صفحة 64)، حيث يشير هنا الى ارتباط الأداء التنظيمي بتحقيق الأهداف المحددة وهذا باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ويشتمل على معايير مالية وغير مالية.

كذلك يعرف الأداء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها ولها علاقة بمستخدميها. (Bello & Adeoye, 2018, p. 29)، حسب هذا التعريف فإن الأداء يمثل قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بأقل تكلفة وفي نفس الوقت تقديم مخرجات تتلاءم والأهداف المسطرة.

كما يقصد به أيضا النتيجة النهائية لجميع الأنشطة في تقييم الأداء، يكون التركيز على تقييم السلوك الحالي للمؤسسة فيما يتعلق بكفاءتها وفعاليتها، ويجب أن تكون أداة قياس الأداء المناسبة: ذات صلة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وخاضعة للمساءلة أمام الأفراد المعنيين، والتركيز على المخرجات القابلة للقياس، والتحقق منها. (Djoko, P. Eddy, & Hapzi, 2017, p. 170)، فالأداء يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسة.

الشكل رقم (12): الأداء التنظيمي كنظام مفتوح



المصدر: (محمد فرحي، 2012). الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. دراسات اقتصادية، 06(01)، صفحة 107.

حسب الشكل اعلاه فإن الأداء التنظيمي يعتبر نظام فرعي من نظام كلي يمر بعدة مراحل أولا المدخلات وتشمل مختلف الموارد المتاحة لدى المؤسسة، ومن ثم تأتي مرحلة المعالجة يعني المزج بين مختلف الموارد لتقدم في الأخير مخرجات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، لتليها بعد ذلك عملية التغذية العكسية وهذا من خلال تحليل المخرجات وتبويبها ومقارنة الاهداف بالنتائج.

ثانيا: الفرق بين الأداء الفردي وأداء الوحدات والأداء التنظيمي يتضمن مفهوم وفلسفة الأداء في المؤسسة ثلاثة أبعاد هي:

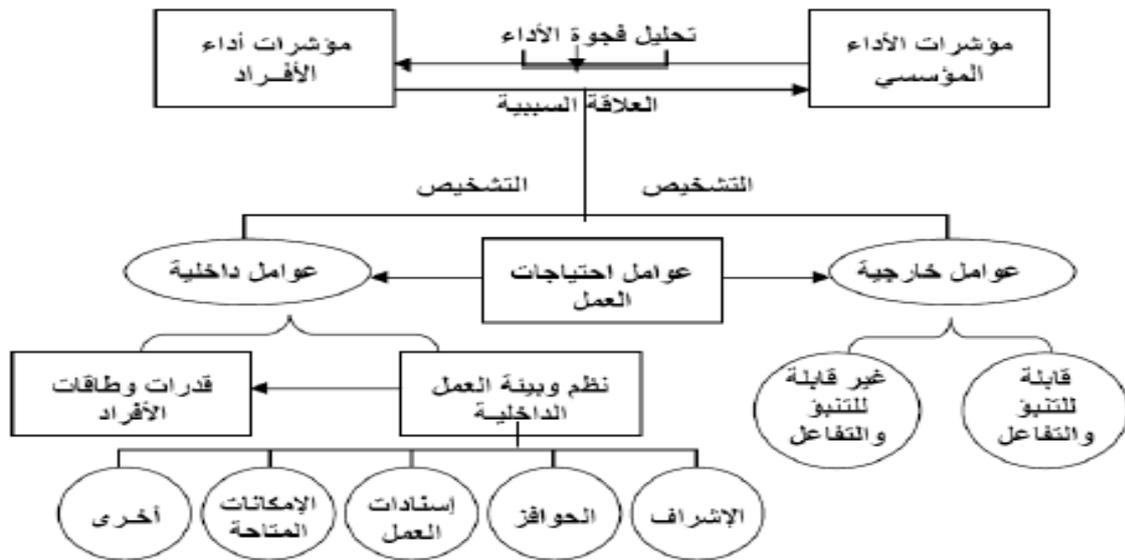
- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

الفصل الثاني:مدخل نظري لأداء التنظيمي

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء التنظيمي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أي بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء التنظيمي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، إلا أنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها. (بدر، 2009، صفحة 59)

الشكل رقم (13): العلاقة بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي



المصدر: (رشاد محمود بدر، 2009. أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة: فلسطين، صفحة 63).

يتضح من الشكل السابق أن هناك علاقة سببية بين الأداء التنظيمي والأداء الفردي بمعنى أنه في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن أدائهم الجيد سيعود بالنفع على الأداء التنظيمي، وفي حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيص العوامل التي أدت إلى وجود هذه الفجوة، وعملية التشخيص تبين الأسباب وعلى أساسها تقوم بالمعالجة، فالأداء التنظيمي يختلف عن الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، لأنه محصلة لكليهما بالإضافة لتأثيرات البيئة عليهما، وأداء الفرد يقاس بمجموعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفاعلية وفق مستوى مناسب. أما أداء الوحدات التنظيمية يقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن

الفصل الثاني: مدخل نظري لأداء التنظيمي

المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فاعلية المؤسسة لقياس الأداء للوقوف درجة اقتراب المؤسسة من الفعالية. (عيد، 2016، الصفحات 04-05)

الجدول رقم (03): مقارنة بين الأداء الفردي والوحدات والتنظيمي

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الوظيفي	
الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	معنى المصطلح
- أجهزة الرقابة المركزية. - الوزارات المعنية. - أجهزة السلطة التشريعية. - أجهزة الرقابة الشعبية.	- الإدارة العليا. - أجهزة الرقابة الداخلية.	- الرئيس المباشر.	من يقوم بتنفيذه
- الفعالية البيئية. - الفعالية السياسية.	- الفعالية الاقتصادية. - الفعالية الإدارية.	- الوقت المستنفذ. - التكلفة. - الجودة.	موضوعات القياس

المصدر: (محمد عبد الفتاح العشماوي، وآخرون. 2009. التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات (التنظيم والإدارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية). القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع، مصر، صفحة 112).

يعتبر الأداء القائم على النتائج عكس الأداء التقليدي الذي يوظف مقاييس لأداء تتصف بالتالي: (سفر، 2011، صفحة 34)

- ارتباطها بالأهداف التنظيمية.
- تعبر عن الأداء الحقيقي.
- بساطتها وانخفاض تكلفتها إدارتها.
- من الصعوبة زيادة الأداء الذي تم قياسه بطريقة غير تلك التي تضمن زيادة الأداء الفعلي.

أما الأداء الجامعي نقصد به النظام الذي يربط ما بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، حيث يمس الأداء جميع مكونات الجامعة المختلفة، إلا أن المفهوم الجديد لتقييم الأداء ينظر إلى الجامعة كمؤسسة واحدة أو مؤسسة تقدم أدواراً مختلفة وتتفاعل بها مجموعة من العناصر وتؤثر فيها عدد من العوامل، ويوجد عدد من المجالات المختلفة التي تؤديها الجامعات، من حيث كونها مؤسسة تربوية، ومؤسسة

الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء التنظيمي

مجتمعية، ومؤسسة بيئية، ومؤسسة تعليمية ومؤسسة بحثية ومؤسسة ثقافية (سفر، 2011، الصفحات 36-37)، وبصفة عامة فإنه يمكن القول أنه وفق المفهوم النظامي للأداء الجامعي فإن الزبون للجامعة قد يكون: الطالب، المجتمع والبيئة والهيئات والمؤسسات، سوق العمل... (فهيم، 12-05-2004)

يشير الى الأداء التنظيمي بالجامعة بأنه نظام يرتبط بالبيئة المحيطة بها الداخلية والخارجية، حيث أنه المجالات التي تقوم بها الجامعة؛ المجال التربوي، المجتمعي، البيئي، التعليمي، البحثي، الثقافي، وبالتالي يشمل العديد من المجالات.

حسب هذا التعريف يقصد به نتائج الأداء المحققة ومقارنتها بالمعايير المحددة والتي يجب ان تتوافق ومتطلبات الواقع المعاصر وفي نفس الوقت تتلاءم المعايير المحلية والمعايير العالمية.

ثالثا: الاعتبارات التي يقوم عليها الأداء التنظيمي فهي تتجلى في النقاط التالية: (بدر، 2009، صفحة 60)

- إن كل مستوي من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمؤسسة.
- إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل، يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في الأخير الى تشتيت الجهود.
- إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي لاحقا إلى الاختلافات والتدهور.
- إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء التنظيمي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور الجزئي.
- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف بل تعنى إدراك وجهات الاختلاف مع الأجزاء وصولا إلى التجانس والذي يؤدي إلى تحقيق الأداء الكلي.

إن قدرة الإدارة على تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم مؤسسي يمكن المؤسسة من تحسين الأداء الذي يتمثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة الآتية: (بدر، 2009، صفحة 60)

- العمل على استقرارية واستمرارية المؤسسة في أداء أهدافها.
- العمل على تأقلم وتكيف المؤسسة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.
- ابتداء وتنمية النظم التي تعين المؤسسة على استكشاف المتطلبات المستقبلية والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها.

غير أن وجهات النظر لمفهوم الأداء في مؤسسات التعليم العالي، على غرار معظم المؤسسات العمومية، تختلف عنه في باقي المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات العمومية غالباً ما يكون لها بالإضافة للأهداف الاقتصادية أهداف أخرى ذات طابع اجتماعي، وبالتالي فهذه المؤسسات مطالبة ببلوغ مستوى عالي من الأداء الشامل وعدم الاكتفاء بالنتائج المالية الجيدة. (دهنان و زغاشو، 2018، صفحة 81)

الأداء التنظيمي هو انعكاس لاستخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف من خلال الأداء الفعال للمؤسسة. (خروب، 2016، صفحة 31)، ويتفق الباحثون بأن المعيار النهائي للأداء التنظيمي هو نموها وبقائها على المدى الطويل أي أن التحسين المستمر يشكل هدفه الأساسي. (Jenatabadi, 2015, p. 2)

يمكن القول بأن الأداء التنظيمي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فهو نظام متكامل بين عدت عناصر تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة، فهو نتاج لجميع الأنشطة التي تقوم بها والتي تشمل كل من الجانب الأكاديمي والجانب الإداري بمكوناته المختلفة، والتي تساعد الجامعة للقيام بوظائفها، بالإضافة الى الجانب المتعلق بالمجتمع الذي يعكس دورها اتجاه المجتمع، فالأداء التنظيمي يعتبر تصور شامل لمخرجاتها الفعلية ومقارنتها بمخرجاتها المتوقعة، والتي يتم قياسه من خلال الأداء الإداري، والأداء الأكاديمي، والأداء المجتمعي للجامعة.

المطلب الثالث: أهداف وأسباب الاهتمام بالأداء التنظيمي

تتجلى أهداف الأداء التنظيمي في عدة عناصر ولعل أهمها تحسين مستوى النتائج المحققة، وهذا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لتحقيق أفضل النتائج.

أولاً: أهداف الأداء التنظيمي: نلخصها في التالي:

- يهدف الى التحسين المستمر والشامل لأداء الأفراد وتحقيق التماسك بينهم، وتعزيز وتحسين البيئة التنظيمية، مع تحقيق استراتيجية المؤسسة وتحسين عملياتها، ومن ثم فعاليتها، وقدرة المؤسسة على التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- تقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، والتي بدورها تؤدي الى التحسين المستمر للنظام بأكمله وبصفة شاملة التي تنطلق من تشخيص دقيق للمشكلات، النابع من الواقع والنظريات والبحوث وتقنيات العلوم السلوكية، والعمليات المشبعة بالقيم الأخلاقية والتنظيمية المعتمدة علي بحوث حقيقية وفعالية

مجسدة من قبل الخبراء المتخصصين، حيث تدار وتدعم من قبل الإدارة العليا باقي مستويات الإدارية مستعمله تكنولوجيا تنظيمية وتقنية. (فرحي، 2012، صفحة 208)

ويمكن تلخيص جوهر الأداء في مفهومين بسيطين للغاية: (MAHIDA, 2016, p. 67)

- نمو المبيعات العضوية، لأنها الشهادة الحقيقية على أداء العميل وأهمية العرض؛
- الناتج (السياق) التشغيلي لأنه يعكس قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها وتعويض رأس المال المستثمر من قبل المساهمين.

هذان المعياران هما معايير أداء داخلية؛ إنها تعكس في النهاية القدرة الجوهرية للمؤسسة على النجاح واستبعاد أي ظاهرة تخمينية.

ثانيا: أسباب الاهتمام بالأداء التنظيمي

من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد الأداء التنظيمي في الجامعة ما يلي:

- زيادة نمو الجامعات الخاصة، والذي يعني أن المتعلم سوف يتحمل جزء من تكاليف تعليمه، أو الجزء الأكبر منها، وعليه سوف يبحث عن تعليم أفضل وبجودة أعلا.
- اتساع دائرة المنافسة بين الجامعات على استقطاب الطلبة ليس على المستوى المحلي فحسب بل وعلى المستوى العالمي، وخصوصا مع استثمار التعليم العالي لممكّنات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس عن بعد.
- مطالبة أصحاب المصالح من التعليم العالي زيادة مستوى أدائه؛ فيريد المجتمع أن يتأكد من أن المؤسسات التعليمية تقوم بدورها الذي أنشئت من أجله، ولتتوافق كفاءة الخريجين مع حاجات المجتمع الجديدة والمتغيرة، ويريد أولياء الأمور أن يشعروا بالثقة في المؤسسة التعليمية التي تتولى تعليم أبنائهم.
- حرص المؤسسات على الحصول على شهادات الجودة العالمية، كشهادة الأيزو ISO أو شهادة الاعتماد الأكاديمي، والذي يعني أن الجامعة تخضع لرقابة الجهة المانحة لشهادة الجودة، للتأكد من أن الجامعة تتحقق فيها الشروط والمعايير التي تضعها الجهة المانحة، وفي المقابل تحرص الجامعة على الوفاء بهذه الشروط والمعايير ضمانا لحصولها على اعتماداتها المالية، وقد أدى ذلك إلى تأكيد الجامعات بشكل أكبر على حسن أدائها. (عبابنة، 2011، الصفحات 4-5)
- طبيعة العمل المتغيرة.
- الابتكارات والتحسين المستمر.

- التغير في الأدوار التنظيمية.
- التغير في الطلبات الخارجية.
- التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات. (بن عبد العزيز و صديق، صفحة 14)
- ارتباط الأداء التنظيمي بالعديد من العلوم المختلفة نذكرها: (حمداوي و بنحوش، 2012، صفحة 151)
 - اهتمام علم الاجتماع بالأداء من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.
 - اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة.
 - اهتمام المتخصصين بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل، وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله.
 - أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات.
 - الاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة.
- على مستوى العالم، وفي الكثير من المؤسسات وعلى اختلافها سواء كانت متعددة الجنسيات أو ادارات حكومية أو مؤسسات غير ربحية...، لقد ارتبط اخفاق تلك المؤسسات بمقاييس الأداء وغالبا ما تتسم هذه المقاييس بأنها شهرية أو ربع سنوية، حيث تقوم الإدارة بمراجعتها. (بارمينتر، 2017، صفحة 15)
- يرى Vankatrmn&Ramugan أن الأداء تظهر أهميته عن طريق الأبعاد، الثلاثة وهي: نقلا (حسين، 2010، صفحة 334)
 - البعد النظري: يتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء أكانت بشكل مباشر أو بشكل ضمني.
 - البعد التجريبي: عن طريق إستعمال الدراسات والبحوث.
 - البعد الإداري: عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج أداء المؤسسات.

المبحث الثاني: تقييم الأداء التنظيمي

يعتبر قياس الأداء التنظيمي من الأدوات الرئيسية في الأنشطة الإدارية والتي تعمل على تطوير المؤسسات وزيادة كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف، فهو يعمل كأداة توجيه نحو تحقيق الأهداف بالفعالية من خلال ما يوفره من معلومات عن الأنشطة ومستوى أداء كل وحدة من وحدات التنظيم والوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف، وأنه من الوسائل الهامة التي تساعد القادة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التنظيمي

أولاً: تعريف تقييم الأداء التنظيمي

تعود الجذور الفكرية لنظم تقييم الأداء الحالية إلى فترة التحول بإتجاه الإدارة العلمية في نهاية القرن التاسع عشر، وقد ظل التقييم لوقت طويل يجري من خلال نموذج دوبونت المقدم من قبل مؤسسة دو بونت عام 1919 (والذي يعتمد معدل العائد على الاستثمار)، كما أنه في العديد من المؤسسات لا تزال الإدارة تقيم الأداء من خلال المقاييس المالية بشكل أساسي، لكن مع تقدم الوقت تم الانتباه لأهمية المقاييس غير المالية في تقييم الأداء، حيث تم تحديد عدة أبعاد لأداء المؤسسات والبعد المالي يشكل أحدها، كما تم إيجاد الكثير من نماذج تقييم الأداء أشهرها جوائز الجودة الشاملة وبطاقة التقييم الأداء المتوازن. (عفيفة، 2017، صفحة 63)

يعرف قياس الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة المؤسسات والوحدات التابعة لها، من خلال استخدام الموارد المتاحة وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر، وتجنب اعادةتها مستقبلاً، وكذلك الوقوف على النقاط الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها والذي يؤدي في النهاية إلى تطوير وتحسين الأداء. (القحطاني، 2012/12/12-10، الصفحات 72-73)

حسب هذا التعريف ينظر لتقييم الأداء التنظيمي بأنه مجموعة من العمليات الإدارية والتي يتم استخدامها في قياس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، وكشف الانحرافات ان وجدت والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، وتعزيز نقاط القوة بما يساهم في تحسين الأداء.

وفق التعريف المستند للمركز المالي الاقتصادي ينظر إلى أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أما التعريف المستند على عملية

الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء التنظيمي

اتخاذ القرارات اللاحقة هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية، لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل. (المرجوشي، 2008، صفحة 17)

يشير هذا التعريف إلى أنها عملية تلي عملية اتخاذ القرارات ومراقبة نتائج هذا القرارات، وإعادة توجيه الأنشطة بما يساهم في تحقيق الاهداف.

هناك اقتراحا مختلفا لقياس الأداء التنظيمي بناء على التوافق الجيد بين المؤسسة وبيئاتها والذي يعني أن يكون تناسب جيد بين المؤسسة ومساهميتها الأفراد، ومن المتوقع أن يكون أداء المؤسسة أكثر نجاحا إذا كانت هناك عمليات فعالة بين المؤسسة وبيئتها وكان موظفوها راضون ويطمحون للمساهمة في نجاحها وتطويرها (Jenatabadi, 2015, p. 3)، وفق هذا التعريف فإن تقييم الأداء التنظيمي يكون من خلال تكيف المؤسسة مع بيئتها وكذا قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها، ودرجة مساهمة أفرادها في تطوير أدائها.

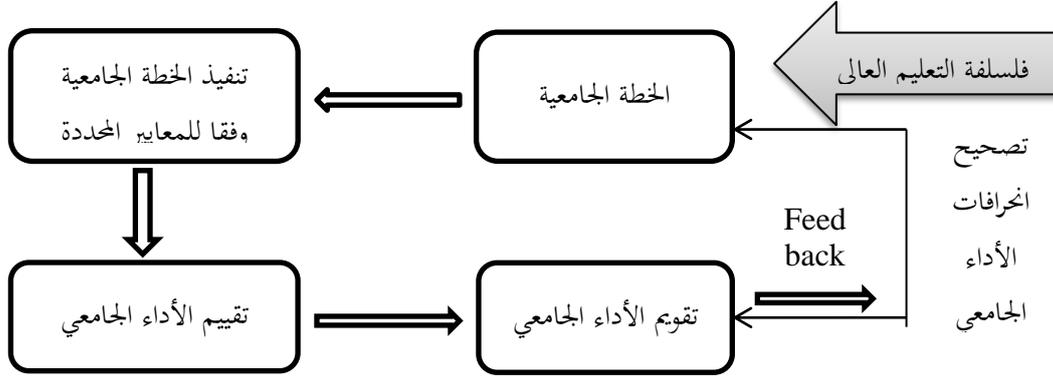
ان قياس الأداء التنظيمي هو عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على نجاح واستمرار المؤسسة، وهذا من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة سواء في الماضي والحاضر والمستقبل، بهدف تقييم درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، حيث أن تقييم الأداء التنظيمي يتميز بما يلي:

- عملية هادفة للتعرف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة والخطط الموضوعة.
- إنها عملية استمرارية تهدف إلى التوصل للنتائج التي يتوجب اتباعها، لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية المولوية.
- ان هذه العملية تساعد على رسم أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة. (المرجوشي، 2008، صفحة 19)
- تطور الأداء وتطور التنظيم للوصول الى الأهداف المخطط لها من قبل المؤسسة بكفاءة وفعالية. (الشهري، 2020، صفحة 363)

ثانيا: تقييم الأداء التنظيمي بالجامعة

يقصد بتقييم الاداء التنظيمي بالجامعة بأنه درجة تنفيذ المؤشرات المؤسسية، ومؤشرات التعليم والتعلم والبحث العلمي في الكلية أو الجامعة. نقلا (عبابنة، 2011، الصفحات 7-8)، وفي مجال الأداء الجامعي تعتبر عملية تقييم وقياس الأداء أحد الجوانب المهمة لإدارة الجامعة، حيث تهتم بمراجعة وتقييم الأداء الخاص بالوحدات التنظيمية التابعة لها؛ بهدف التعرف على مستويات أدائها والمعوقات التي تحد من هذا الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بالأداء إلى جانب التحفيز والمكافأة للذين يقدمون أداء مميز. (سفر، 2011، صفحة 42)

الشكل رقم (14): دورة قياس الأداء التنظيمي بالجامعة



المصدر: (منال بنت عبد الرحمن بن محمد سفر، 2011، مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن (أطروحة دكتوراه). كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، صفحة 43).

المطلب الثاني: أهداف وغايات تقييم الأداء التنظيمي

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لتقييم الأداء.

أولاً: أهداف تقييم الأداء التنظيمي ومن أهمها:

- المساعدة في معرفة قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، عند توفر مجموعة من المعايير والمقاييس التي يتم استخدامها لتقييم الأداء، يمكن أن يتم تحديد الفروق بين ما تم التخطيط له وما تم إنجازه في أرض الواقع، وعليه يمكن معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة.
- معرفة كفاءة المؤسسة في استغلال الإدارة لكافة مواردها المتاحة، ويكون ذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشري لديها بشكل أفضل، ومحاولة الحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
- تساعد المسؤولين في معرفة ما يحتاجونه لتحقيق أداء عالي بما يتناسب والأهداف الموضوعه، فنماذج التقييم تتضمن مجموعة من الأسس التي تساهم في تحديد الأسلوب الصحيح لرفع من كفاءة الأداء، والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة ككل.
- المساهمة في تطوير الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة، ومحاولة معالجتها ويكون ذلك بطبيعة الحال بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
- خلق جو من التنافس بين مختلف الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، من خلال تعزيزها لمبدأ الجزاء والعتاب.

الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء التنظيمي

- الوصول لمستوى أعلى من رضا كل من العملاء والموظفين، فيجب على المؤسسة أن تواكب التطورات من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل لعملائها وموظفيها، ويكون ذلك من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس درجة رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة. (بدر، 2009، صفحة 61)
- تحليل وتشخيص الوضع القائمة والحالي لأداء الجامعة.
- تحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة، والتي يمكن أن تؤثر على الأداء الجامعي.
- ارفاق النتائج بالتوصيات بهدف الرفع من مستوى الأداء، والوصول الى رسالة الجامعة بفاعلية وكفاءة.
- اقتراح طرق ووسائل واجراءات تهدف إلى تحقيق التلاؤم بين متطلبات تقييم الأداء الجامعي، وتقارير هيئة ضمان الجودة بالجامعة. (سفر، 2011، صفحة 39)

يمكن تصنيف الأهداف الى النقاط التالية: (التحطاني، (10-12) / 12 / 2012، الصفحات 76-77)

- **أهداف إستراتيجية:** حيث أنه يحدث تكامل بين أهداف الفرد وأهداف الوحدة الإدارية وأهداف المؤسسة ككل، والتيقن بأن كل الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ودعم العناصر الإيجابية ومعالجة العناصر السلبية.
- **أهداف إدارية:** حيث إن دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية يكون بتوفير معلومات عن نظم الكفاءات، الحوافز، والترقيات، ومعرفة الأداء المرغوب وغير المرغوب للموظفين، وفاعلية تنفيذ نظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية.
- **أهداف معلوماتية:** تكون من خلال توفير معلومات عكسية عن الأداء، وأيضا تحديد نقاط القوة ومن ثم العمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، والعمل على ايضاح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الادارية وما المتوقع منها.
- **أهداف تطويرية:** حيث أنه تساعد المعلومات المرتدة التي يوفرها قياس الأداء على تطوير أداء المؤسسة ككل ووضع خطط لتطوير وتحسين الأداء في المستقبل، وأيضا يتم معالجة الانحرافات في الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي.
- **أهداف صيانة:** تشمل عملية تخطيط العمل وتوزيع الاختصاصات والمهام وإعادة توزيع الأفراد بما يتماشى وقدراتهم وكفاءاتهم، وتحديد متطلبات التدريب الحالية والمستقبلية، والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.
- **أهداف توثيقية:** انشاء قاعدة معلومات متعددة الأغراض، والقيام بتوثيق القرارات المهمة التي تتعلق بكل أنشطة ومهام المؤسسة.

- أهداف مالية: تحديد التكاليف المتعلقة بكل من الجوانب المالية، والوقت، والجهد.

ثانيا: غايات تقييم الأداء التنظيمي

تستهدف عملية تقييم الأداء التنظيمي ثلاث غايات، والتي تقع على ثلاثة مستويات هي المؤسسة والوحدات والافراد وتمثل تلك الغايات في:

- **على مستوى المؤسسة:** يعبر عن نتائج مختلف أنشطة المؤسسة من خلال تفاعلها وقدرة تكيفها مع عوامل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهو مجموع كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات، (جواد، 2019، صفحة 84) وتمثل أدوار المؤسسة في النقاط التالية: (مكس، 2016، صفحة 25)

● توفير مناخ ملائم في بيئة العمل والذي يتسم بالثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يقلل من تظلمات وشكاوى الموظفين.

● العمل على الرفع من مستوى أداء الموظفين والاستثمار في قدراتهم وإمكانياتهم، وعليه سوف يعمل على تطويرهم وتأهيلهم.

● تقييم برامج واجراءات إدارة الموارد البشرية، حيث تستخدم نتائج هذه العملية كمقاييس للحكم على دقة هذه الاجراءات، ومساعدة المؤسسة على وضع مؤشرات أداء دقيقة.

- **على مستوى الوحدات التنظيمية:** يقصد بها أداء الوحدات التنظيمية مجتمعة مع بعضها، ويتم تقييم هذه الوحدات من قبل الادارة العليا للمؤسسة وأجهزتها الرقابية الداخلية، ويكون ذلك بمجموعة من المؤشرات نذكر (درجة تقسيم العمل، درجة التخصص، درجة المركزية، فعالية الاتصالات).

- **على مستوى الأفراد:** تعبر عن جميع الجهود التي يبذلها الأفراد بهدف تأدية المهام والواجبات لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة، والتي لها دور أساسي في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة باعتبارها جزءا من الأهداف الكلية، ويتم قياس الانجازات الفردية من خلال مجموعة من المؤشرات أو المقاييس التي تمكن من الحكم على أدائه، وأهمها (الوقت، التكلفة، الجودة)، ويستخدم (الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، درجة تحقيق الاهداف المعيارية) كمؤشرات لقياس الأداء الفردي. (جواد، 2019، صفحة 84) عندما يعرف الموظف بأن جميع جهوده تؤخذ بعين الاعتبار فإن ذلك يجعله يشعر بالمسؤولية، والذي بدوره يمنحه الدافعية نحو الاجتهاد في العمل، والرغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائه أولا وبالمكافئات ثانيا، وهو نفس الاحساس الذي يجعل الموظف يشعر بالخوف من التقاعس في العمل وما ينتج عنه من قرارات سيئة كالفصل من العمل مثلا (مكس، 2016، صفحة 26)، ومن المهم جدا تنظيمها

في فئات منفصلة، وفقا لتوقعاتها أو اهتماماتها أو مناطقها أو نشاطها وتأثيرها المحتمل لصالح المؤسسة وضدها. (Vilkè, 2014, p. 14)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

يتضح أن مفهوم البيئة ذو بعدين الأول داخلي والثاني خارجي، ويبرر البعد الخارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المؤسسة (أفراد، مؤسسات، وجماعات)، أما البعد الداخلي فإنه ينحصر في أداء المؤسسة وعملياتها وأنظمتها وهيكلها. (مخاد، 2011، صفحة 28)، وبمجرد أن تدرك المؤسسات مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات والأنظمة والهياكل التي تناسبها والتي تتفاعل معها، يمكن لها التحكم بشكل نسبي في كل هذه العوامل والتي نذكرها فيما يلي:

أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء التنظيمي

يقصد به كل ما له تأثير قوي على الأداء البيئية الداخلية، وتؤثر على استخدام المؤسسة لقدراتها بهدف تحقيق أهدافها وأدائها، ويشير إلى العناصر التي تعمل داخليا (روح وشخصية) المؤسسة، والتي تؤثر على التماسك والجهود المبذولة في السعي لتحقيق الأهداف المتوقعة، ومع ذلك يمكن للبيئة الداخلية أن تعرقل التشغيل الفعال عن طريق التأثير في مستوى الأداء، وتنشأ عناصر البيئة الداخلية كنتيجة لتفاعل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها دور مؤثر في إداؤها وأهم تلك العوامل:

- **الهياكل التنظيمية:** يقصد بها العلاقات التنظيمية بين الوحدات التي تتحدد وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يتضمن عدد من المستويات الادارية، ونظم الاتصالات، وتقسيم العمل، والتخصص، وتحدد الصلاحيات والسلطات، درجة التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم.
- **العوامل التقنية:** تشمل كافة العوامل التي ترتبط بالمجالات التقنية بأنشطة المؤسسة مثل (نوع التكنولوجيا، درجة إستخدام الآلات والمكائن وهذا بالمقارنة مع عدد المستخدمين، المواد الأولية المستخدمة في العمليات ونوعيتها، سياسات التسعير ومستوياتها...). (جواد، 2019، صفحة 80)
- **الموارد البشرية:** مجموعة العوامل التي تتعلق بأهم مكون من مكونات أي مؤسسة وهو المورد البشري، والذي يتأثر بعدة عوامل مثل (هيكل القوى العاملة، نظام التدريب والتطوير، نظم الأجور والحوافز، نظام الاستقطاب والتعيين والاختيار). (جواد، 2019، صفحة 81)
- **الثقافة التنظيمية:** تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المؤسسة، وباعتبار أن موظفي المؤسسة هم في الأساس أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المؤسسة،

فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح خاص هو الثقافة التنظيمية، والتي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تتوافق والثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد والقيم ومعطيات البيئة، محددة بذلك أنشطة المؤسسة ومستوى الأداء والتصرفات والسلوكيات، وقد يكون هناك تشابه بين القيم والمعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة بالمؤسسة، وبين ما هو مطلوب لتحسين الأداء بها. (بحاد، 2011، صفحة 28)، حيث أشار Lee إلى أن الأقسام الأكاديمية معقدة وقد تختلف الثقافات بين الكليات والأقسام في التخصصات المختلفة، ففي الواقع هو أن المجتمع الأكاديمي لديه ثقافة مشاركة أكثر من الأشكال الأخرى للمؤسسات. (Abu Naser, Al Shobaki, & Abu Amuna, 2016, p. 5)، فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المؤسسة السائدة، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإنه يوجد احتمال كبير أن التغييرات التي تسعى إلى إحداثها المؤسسة لن تحدث، ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة وبين مبادرات الأداء الجديدة فإنه يتوقع تحقيق النجاح.

يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة جهوداً ضخمة متواصلة ومتناسقة، عندما لا تساند ثقافة المؤسسة التغيير المرغوب يكون أمامك اختيارات ثلاثة:

- تغيير أساليب تحسين الأداء بالمؤسسة حتى تتلاءم والقيم والمعتقدات والسلوكيات، والافتراضات الثقافية في المؤسسة.
- مساندة وتدعيم بشكل كلي كل جهودات التغيير الثقافي في المؤسسة، والتي تتضمن مستوى مرتفع من الدعم و تحسين الاتصال، والتي تبارك وتساند تحسين الأداء.
- توقع امكانية فشل مشروع تحسين الأداء.

ما يمكن الإشارة إليه هنا أن المؤسسة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من المؤسسات التي لا تمتاز بهذه الثقافة، ولكن كذلك أدائها يتطور وينمو مع الوقت، مما يظهر أنه يوجد علاقة سببية بين (الأداء والثقافة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن استيعاب الثقافة التنظيمية مهم جداً إذا كانت المؤسسة ذات توجه استراتيجي، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير سواء في المهم، والأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات، وقد تكون الثقافة التنظيمية عاملاً داعماً أو عائقاً للتغيير، هذا الأخير الذي يهدف في الكثير من الأحيان إلى رفع من الأداء التنظيمي. (بحاد، 2011، صفحة 29)

- التطوير والتغيير التنظيمي: يعد التطوير التنظيمي مفهوماً شاملاً متكاملًا حيث يتم الاعتماد عليه لمواجهة التقصير على المستوى الرسمي وغير الرسمي، فهو عملية تخطيط لتغيير تصرفات وثقافة وقيم

العمل الفردي والجماعي، والقيادة وشكل التنظيمي والمفاهيم، والتكنولوجيا وترشيد القرارات، وهو أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل، في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المؤسسة لتغيرات والتطورات في بيئتها حتى تكتسب القدرة على التكيف، وهو يعتبر حالة طبيعية في حياة الأفراد والمؤسسات. (مخاد، 2011، صفحة 29)

- **القدرة التنظيمية:** تشمل الموارد والمعرفة والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فهو البعد الأول الذي يؤثر على الأداء التنظيمي ويتعلق الأمر بالتوظيف؛ البنية التحتية المادية، والتقنيات والموارد المالية، والقيادة الاستراتيجية وإدارة البرامج والعمليات، وعلاقة المؤسسة مع المؤسسات والجماعات الأخرى، الأفراد والمرافق والتقنيات والأموال المتاحة لمؤسسة، والأساليب والعمليات التي تدير بها المؤسسة مواردها وبرامجها داخليا وخارجيا. (مخاد، 2011، صفحة 30)

- **غياب الأهداف المحددة:** المؤسسة التي تعمل دون خطط استراتيجية ومفصلة لجميع أنشطتها وعملياتها التي تقوم بها، ودون وجود لمعايير ومقاييس ومؤشرات وأهداف محددة، فهي لا تستطيع أن تراقب وتقييم درجة تنفيذ أهدافها الموضوعية من قبل موظفيها ووحداتها.

- **عدم المشاركة في الإدارة:** ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الاحساس بروح المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة، وينشأ عنه عدم الشعور بالرضى، وانخفاض الحماس اتجاه أداء العمل.

- **اختلاف مستويات الأداء:** كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات، والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التشجيع على الأداء مؤثرة، وهذا من خلال القيام بالتمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، وهذا ما يعمل على دفع الموظفين للتنافس في الأداء، ونفس المفهوم حين يطبق على الأقسام والوحدات داخل المؤسسة. (همداوي و بنحوش، 2012، صفحة 151)

ثانيا: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء التنظيمي

تشمل كل تلك العوامل التي لها تأثير على الأداء التنظيمي والتي تقع خارج سيطرة المؤسسة، والتي تمتاز بالتعقيد وعدم الاستقرار، وتكون في شكل فرص يمكن أن تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي إذا حسن استغلالها، وقد يكون لها تأثير سلبي على أداء المؤسسة مثل (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، القانونية...)، وتختلف درجة تأثير كل عامل عن الأخر على أداء المؤسسة. (جواد، 2019، صفحة 80)، فهي تمثل البعد الخارجي الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها والتي تؤثر على أدائها، وتشمل أيضا

الأنظمة الإدارية والقانونية التي تحكم المؤسسة، والنسق السياسي والاجتماعي والثقافي الذي تنشط فيه المؤسسة، والتي تتضمن عناصر كالأستقرار السياسي للدولة، والدعم السياسي الذي تتمتع به المؤسسة ورسالتها، والوسائل التكنولوجية المطبقة.

يؤدي التفاعل والإتساق بين هذه العوامل إلى بناء القدرات التنظيمية، وهي عملية مستمرة تعمل من خلالها المؤسسة على تحسين قدرتها على تحديد الأهداف ذات الصلة وتحقيقها، وأيضاً عملية تعزيزها التي تؤثر على القدرات التشغيلية والتكيفية للمؤسسة، ويتم ذلك باستخدام موارد المؤسسة مع استكمالها أحياناً بمراد ودعم خارجيين، ويمكن أن يتخذ الدعم الخارجي شكل موارد مالية، ومعرفة تقنية، ودورات تدريبية، ومعلومات، ومفاوضات سياسية، ووسائل تسهيل عملية التعزيز. (MAHIDA, 2016, pp. 46-47)، وتظهر أهمية العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسات في التأثير على أدائها في الكثير من الجوانب، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من البيئة باعتبارها المحيط والمصدر الأساسي الذي يمدّها بالموارد والامكانيات المختلفة، سواء على شكل طاقة، مواد، افراد، معلومات، بيانات... الخ، كما تتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمته، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها الملتقى النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة. (محاد، 2011، الصفحات 27-28)

إن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات تتسم بعدم الأستقرار الناتجة عن سرعة الأحداث والتطورات، فيجب النظر إلى المؤسسة على إنها نظام مفتوح، وهو الذي تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، فلا وجود لأنظمة يمكن أن تنشط بمعزل عن الأنظمة الأخرى، غير أن علاقة المؤسسة بالأنظمة الأخرى لا تعتمد على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما تعتمد على ما يمكن أن ندعوه مجال الوجود الطبيعي، الذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المؤسسة على توسيع حدود مجالات وجودها الطبيعي.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء التنظيمي

يعتبر تحديد مؤشرات الأداء التنظيمي من أهم مقومات نجاح أو فشل عملية تقييم الأداء التنظيمي لأي مؤسسة وعليه وجب عليها التأكد من أنها تأخذ بالمؤشرات الملائمة والتي تتناسب والأهداف المرغوب تحقيقها.

المطلب الاول: مؤشرات الأداء

أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء

قد تكون مؤشرات الأداء قيمة أو صفة تستخدم لقياس أهداف المؤسسة، وقد تكون هذه المؤشرات كمية على شكل معلومات وبيانات معروضة بأرقام، يتم حسابها من خلال استخدام بعض الاستبانات او الحسابات المباشرة، أو قد تكون كيفية يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال اجراء المقابلات والملاحظات، وتحتاج هذه المؤشرات إلى عملية مؤسسة لجمعها وتحليلها، بهدف كشف مدى تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ما يسهم في تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف. (العجمي و السعيد، 2020، صفحة 179)، ويمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها القيم المادية التي تستخدم لقياس ومقارنة وإدارة الأداء التنظيمي. (مداني، 2021، صفحة 986)، فهو مجموعة العمليات المتعلقة بالبيانات الملموسة أو غير الملموسة، والتي تنتج معلومات ذات صلة عن أحد المعايير. (Amélie, 2013, pp. 17-18)

كما تعرف مؤشرات الأداء الجامعي على أنها المؤشرات التي تهدف إلى الاجابة على ماهي الاحتياجات الحقيقية والفعالية المخطط تحقيقها من قبل الوحدة الادارية والأكاديمية على صعيد مؤشرات الأداء، وماهي الامكانيات اللازمة لذلك انطلاقاً من التجارب والخبرات التاريخية والفنية لطاقم العمل في الوحدة، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار المعايير الأكاديمية والادارية والفنية والمالية ذات الصلة (ان وجدت) عند تحديد المؤشر المستهدف. (سفر، 2011، صفحة 25)

تعد الجامعة نظاماً يستمد أهدافه من الفلسفة السائدة في بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقيمية، ويمارس انشطته من خلال منظومات أكاديمية وادارية وتربوية... متكاملة، حيث أن الاهتمام بجميع جوانب الجامعات يعد أمر مهم يمكن أن يتحقق من خلاله تحقيق جودة الأداء الإداري والأكاديمي سوياً. (سفر، 2011، صفحة 96)، حيث أن مؤشرات التعليم العالي يجب أن تغطي المجالات الممثلة في الجدول التالي:

الجدول (04) معايير الأداء حسب مجالات أداء مؤسسات التعليم العالي

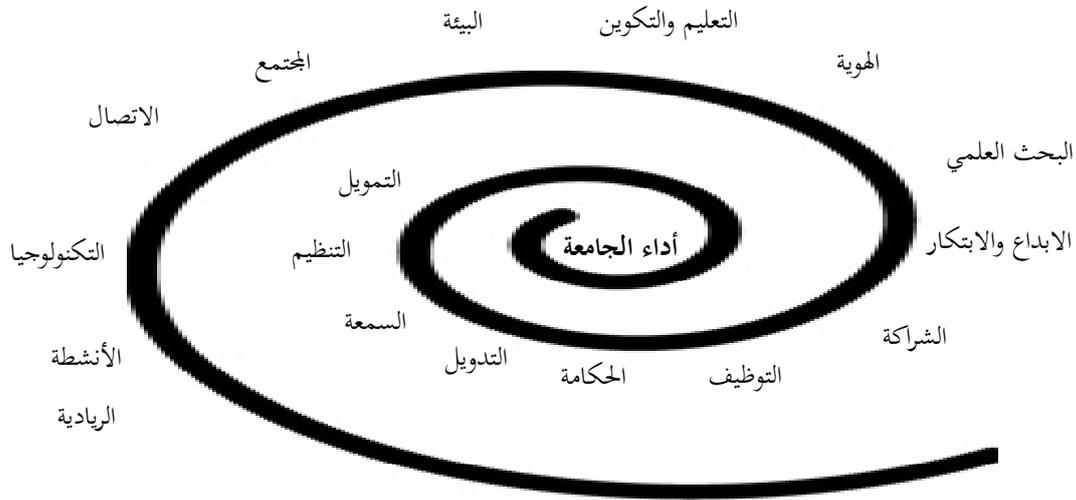
معايير الأداء	مجالات الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك القويم. - تنمية اتجاهات وقيم إيجابية في المجتمع. - تأصيل أخلاقيات المهنة لخريجها للارتقاء بالأداء المهني في المجتمعات. 	الجامعة كمؤسسة تربوية
<p>يمكن ذكر معايير الأداء الجامعي وفق مكونات منظومة التعليم الجامعي وهي:</p> <p>* <u>معايير الأستاذ في مجال الأداء المهني</u>: القدرة على إنتاج وإدارة المعرفة، التمكن من طرائق البحث العلمي، القدرة على التحكم في المفاهيم الأساسية في مجال تخصصه إيجاد علاقة منظومية فيما بينها من جهة ومع التخصصات الأخرى من جهة أخرى، التحكم في التكنولوجيات الحديثة لإنتاج بحوث تحقق الجودة، التمسك بسلوك القويم بعيدا عن مواطن الشبهات.</p> <p>* <u>في مجال التقويم</u> ويشمل تقويم الطلاب، تقويم أداء الأستاذ الجامعي، تقويم المؤسسة التعليمية.</p> <p>* <u>معايير الطالب</u>: مهارات التعلم والتطور الذاتي، التحكم في التكنولوجيات الحديثة، القدرة على مواجهة تحديات سوق العمل والمحيط الخارجي، مهارة التفاعل والتعاون في المجتمع.</p>	
<p>* <u>معايير المنهج</u>: وضع استراتيجيات تعليمية تناسب احتياجات وطموحات الطلاب والمجتمع الحاضرة والمستقبلية، التأكيد على دور المعلم الجامعي كمسير وموجه في التعليم والتعلم، التركيز على استراتيجيات التعلم الذاتي والمستمر وذو معنى. المحتوى عصري، ومرتبب بحاجات الطلاب ومحفز لهم، الوسائط متعددة وتعمق مفاهيم المادة العلمية، التقويم تراكمي منظومي يقيس البنية المعرفية كما وكيفا.</p> <p>* <u>معايير سياق التعليم</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مساحة المدرجات والقاعات والمخابر وأماكن الأنشطة تتناسب مع عدد الطلبة. - الأجهزة والأدوات والمواد، حادثة أجهزة الكمبيوتر وتوفرها بأعداد كافية مع اتصالها بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) وتناسب كل ذلك مع عدد الطلبة. - حادثة الكتب والمراجع الورقية والالكترونية. 	الجامعة كمؤسسة تعليمية
<ul style="list-style-type: none"> - البحوث التطبيقية لحل مشاكل المجتمع والبيئة. - توفير المناخ المناسب للبحث العلمي داخل الجامعات. - توفير الإمكانيات المناسبة لإجراء البحوث. - تشجيع قيام الفرق البحثية داخل الجامعات وصولا لجودة مخرجات البحث العلمي. 	الجامعة كمؤسسة بحثية
<ul style="list-style-type: none"> - التأكيد على دور الجامعة في صنع المعرفة وإدارتها. - تعميق الوعي بأهمية الجامعة كمنارة لنشر الثقافة في ربوع المجتمع. - تفعيل دور الجامعة في مد جسور الحوار بين الثقافات لا التصادم فيما بينها. - الأخذ بمفهوم منظومة آليات الثقافة بحيث تكون الجامعة جزءا فاعلا فيها. 	الجامعة كمؤسسة ثقافية
<ul style="list-style-type: none"> - التأكيد على دور الجامعة في الحفاظ على البيئة والمحيط. - التأكيد على دور الجامعة في تنمية موارد البيئة وحسن إدارتها. - نشر الوعي البيئي في البيئة المحيطة. - تعظيم دور الجامعة في حل المشاكل البيئية. 	الجامعة كمؤسسة بيئية
<ul style="list-style-type: none"> - جودة الأداء في الجوانب السابقة (التربية، التعليم، البحث، الثقافة، البيئة) هي التي تحدد جودة أداء الجامعة في المجتمع. 	الجامعة كمؤسسة

- جودة المخرجات بحيث تحقق تطلعات المجتمع الحاضرة والمستقبلية.
- تعميق الوعي بدور الجامعات في تقدم وازدهار المجتمعات والشعوب.
- التأكيد على دور الجامعة في حل مشاكل المجتمع.
- تعظيم دور المشاركة المجتمعية بما يحقق الارتقاء بجودة العمليات والمخرجات.

المصدر: (أمين فاروق فهمي. يوم 12-05-2004. المدخل المنظومي وإدارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي. ندوة حول: الأداء الجامعي. جامعة المنيا، صفحات 13-25).

حسب bouayd وآخرون يرون أن مؤشرات الأداء الجامعي تشمل العديد من الجوانب والتي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): (مختلف محاور الأداء الجامعي) الجوانب المختلفة لأداء الجامعات الحكومية



Source : (bouayd, n. a., rouggani, k., & lamchaouat, m. (2017). La performance universitaire publique au coeur de la théorie des stakeholders. revue economie and kapital (12), p. 73).

وعليه يشمل الأداء الجامعي العديد من الجوانب وتتعدد هذه الأبعاد حسب أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالجامعة، ويجب أن تتحقق من خلال عدد معين من المؤشرات حيث أنه لا يوجد أداء واحد فقط يؤخذ به.

ثانيا: أنواع مؤشرات قياس الأداء

تتعدد أنواع مؤشرات الأداء فقد تكون كمية كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة او مؤشرات النوعية اذ يتم اختيارها في اساليب غير مباشرة كالاستبانات وادوات المقابلة والملاحظة وغيرها، ويمكن تصنيفها وفق:

1. التصنيف حسب معيار الشمولية: يقسم حسب مؤشرات الأهداف إلى كلية وجزئية:

- الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الانظمة الفرعية والوحدات في تحقيقه، ولا يمكن تحديد انجاز أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، فهو نتيجة تفاعل أداء أنظمة المؤسسة الفرعية كلها مع بعض.
- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية أو الجزئية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المؤشر المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، فمثلا وفق معيار الوظيفي (أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة العلاقات..). (بكوش، 2017، صفحة 15)
- 2. تصنيف مؤشرات الأداء تبعا لمستوى الهدف: تتمثل في:
 - تصنيف مؤشرات الأداء الاستراتيجية: وهي مؤشرات مبنية على النتيجة، حيث تقيس الأداء على مستوى استراتيجية المؤسسة ومستوى التقدم المنجز باتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي.
 - مؤشرات الأداء التشغيلية: هي مجموعة من المؤشرات الموضوع على مستوى الخطط التشغيلية، والتي قد تكون مبنية على مستوى المخرجات أو النتيجة.
- 3. تصنيف مؤشرات الأداء حسب طبيعتها:
 - مؤشرات كمية: حيث تدل على الحجم والكميات في شكل أرقام أو نسب، ما يساهم في قياس الأهداف المحددة والتأكد من تحقيقها أو مقارنتها بمؤشرات مؤسسات وبرامج متميزة، ومن امثلتها؛ نسبة الطلبة بالنسبة للأساتذة، ونسبة كثافة القسم او الفصل، الكفاءة الداخلية المتمثلة في معدلات الرسوب والتسرب وغيرها.
 - مؤشرات نوعية: تعبر عن حالة نظام المؤسسة وجودتها، من خلال استخدام أساليب القياس الغير مباشرة، المتمثلة في المقاييس والمقابلات والتي تعطينا مؤشر على رضا المستفيدين، سواء رضا الطلبة ورضا أولياء الأمور على مستوى ابنائهم، رضا المجتمع المحيط بالمؤسسة عن تفاعلها مع المجتمع.
- 4. تصنيف مؤشرات الأداء اتباعا لمدخل النظم: فهي مؤشرات ذات صلة بمدخل النظم وتتمثل في:
 - مؤشرات ذات صلة بالمدخلات: وتشمل الموارد البشرية والمالية والمادية التي تدخل في النظام التعليمي حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة في شكل مخرجات النظام التعليمي ومن امثلتها؛ نسبة الملتحقين بالمؤسسة الجامعية، معدل الطلاب في الفصل أو الصف أو القسم.
 - مؤشرات العمليات والأنشطة: تشمل العلاقات التفاعلية بين مكونات المدخلات المختلفة للحصول على النتائج النهائية المرغوبة فيها، حيث تتيح هذه المؤشرات المراجعة الدائمة لأداء النظام، وبعد تتم

معرفة جوانب القوة في مستوى الانجاز وتعزيزها، وجوانب الضعف وتقويمها، وصولاً للنتائج النهائية المرغوبة من أمثلتها: نسبة الرسوب والتسرب من الجامعة، معدل النجاح ومعدل بقاء الطالب في المراحل الدراسية والجامعية.

- مؤشرات ذات صلة بالمخرجات: ترتبط بجودة المنتج النهائي للنظام التعليمي على أساس الأهداف المحددة، وما يرتبط به من احتياجات كمية ونوعية لسوق العمل ومن أمثلتها: نسبة الطلبة المتفوقين بتقديرات ممتازة، ونسبة عدد الحاصلين على جوائز محلية ودولة. (العجمي و السعيد، 2020، صفحة 181)

المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء التنظيمي

المؤسسات التعليمية على اختلافها هي مؤسسات خدمية توفر التعليم والمعرفة للطلاب وتقوم بالبحث العلمي، كما أنهم مسؤولون عن تزويد المجتمع بأفراد مؤهلين، لذلك يعتمدون تحقيق أداء عال في أنشطتهم من خلال عملية التدريس، وتمثل عملية التدريس رأس المال الفكري لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تتميز بطابعها العقلي والفكري ومجموعة من الأنشطة التقليدية الأخرى، وتم قياس هذا الأداء من خلال العديد من نماذج التميز مثل بطاقة الأداء المتوازن، نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي، النموذج الأوروبي والنموذج الكندي... وغيرها. (Abu Naser, Al Shobaki, & Abu Amuna, 2016, p. 6)، حيث تباينت تفسيرات المفهوم وأبعاده المتعددة فضلاً عن عدم إتفاق الباحثين حول معايير محددة لتفسير جميع جوانب أداء المؤسسة، وتقوم المؤسسات المختلفة باستخدام العديد من أنظمة القياس من أجل تحسين أدائها، وعلى أساس ذلك فإنه يوجد العديد من النماذج المستخدمة لتقييم الأداء التنظيمي، والتي تتباين فيما بينها من خلال توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملائمتها لأنواع الأداء، وهنا سنركز على النماذج الأكثر ملائمة والأسهل تطبيقاً:

أولاً: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية (IASB) قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار 4U، والذي يتضمن نموذج كامل لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء تشمل ما يلي: (سفر، 2011، صفحة 51)

المجموعة الأولى المؤشرات البيئية: يجب أن تكون المؤسسة على علم تام بمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المتاحة ودرجة الأمان والسلامة في العمليات.

المجموعة الثانية مؤشرات السوق والمستهلك: لقد أصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المؤسسة سواء من حيث رضاه عن جودة الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغب به، ويتوقف هذا على طبيعة العميل واختلاف الأسواق ومجموعات العملاء، ولهذا يجب على المؤسسة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرقب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع المؤسسة. (حسين ز، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "أطار مقترح"، 6-8/11/2001، صفحة 277)

المجموعة الثالثة المؤشرات التنافسية: يجب على المؤسسة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات كافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون، وكذا معلومات عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت المؤسسة هذه المعلومات فإن المؤسسة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوياء.

المجموعة الرابعة مؤشرات التشغيل الداخلية: أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء، ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية، ويجب أن تحدد المؤسسة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

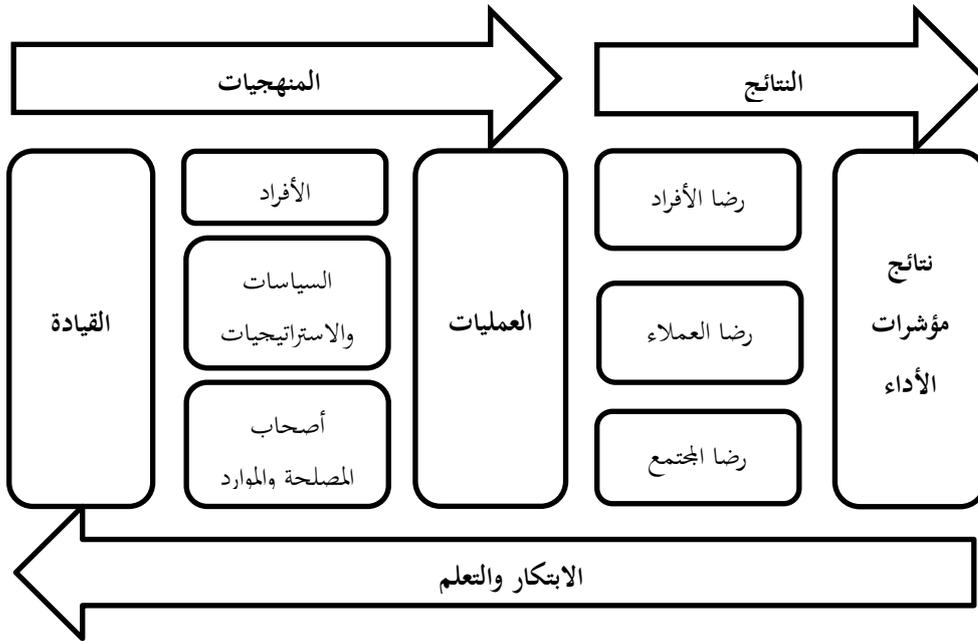
المجموعة الخامسة مؤشرات أداء الموارد البشرية: إن تحقيق رضا الموظفين لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر الموظفين بالرضا لكي تستمر المؤسسة وتحقق أهدافها الاستراتيجية، وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية.

المجموعة السادسة المؤشرات المالية: هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المؤسسة كمعدل زيادة الإيرادات، ربحية العملاء، ربحية المنتجات. (حسين ز، 6-8/11/2001، صفحة 277)

ثانيا: مدخل التميز في الأعمال أو نموذج الأعمال المتميزة

هو نموذج تم تطويره من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، ويتمثل هدف المؤسسة في تعزيز أطار منهجي للسماح لأعضائها بتقييم مستوى جودتها وتحسينها. (لوراسية، 2021، صفحة 260) حيث أنه يتضمن تسعة عناصر، خمسة تغطي عمل المؤسسة (القيادة، الموظفين، السياسة والاستراتيجية، الشراكات والموارد، والعمليات)، وأربعة تركز على النتائج (رضا العملاء، ونتائج الموظفين، ونتائج مؤشرات الأداء، الأثر في المجتمع). (القحطاني، 10-12/12/2012، صفحة 78)

الشكل رقم (16): النموذج الأوروبي لتمييز الأداء



Source : (EFQM, (2016). 25 years of the EFQM excellence model. Lien: https://efqm-rus.ru/docs/articles/25_years_of_the_EFQM_Excellence_Model.pdf, p. 7)

نلاحظ من الشكل أن النموذج يعبر عن نموذج الزامي مكون من تسعة معايير، حيث أن المعايير تحدد ما يمكن أن تحققه المؤسسة، ولكل عنصر واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية وهي كالتالي:

- **القيادة:** يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القادة الخاصة بتطوير الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية، والمشاركة في تطوير أنظمة العمل، (المادي، 2013، صفحة 267) بما يتماشى والتغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

- **الموارد البشرية:** يقصد بها الكيفية التي تمكن الأفراد في المؤسسة من تطوير جميع الامكانيات وكيفية توحيدها مع أهداف المؤسسة، حيث يختلف نظام إدارة الموارد البشرية وأهميته ومسؤوليته وسلطته من مؤسسة إلى أخرى، وهذا باختلاف أهداف المؤسسة وطبيعة وحجم نشاطها.

- **السياسة والاستراتيجية:** أي كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي ولخطط العمل الرئيسية بها.

- **الشراكة والموارد:** تتمثل في اختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين. (محاد، 2011، صفحة 16)

- **العمليات:** يركز هنا على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط الاجراءات للوصول لخدمة متميزة. (المادي، 2013، صفحة 268)

- نتائج العملاء: أي كيف تحديد المؤسسة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وكيفية بناء العلاقات معهم، وكيفية اكتساب العملاء ومحاولة ارضائهم والمحافظة عليهم. (محاد، 2011، صفحة 17)
 - نتائج الأفراد (الهيئة التدريسية والموظفين): يركز على نتائج الخاصة بالموارد البشري، ومستويات رضاهم، والتي تقاس من خلال مقاييس لمعرفة رأي الموارد البشرية، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشري. (المهادي، 2013، صفحة 268)
 - نتائج المجتمع: تشير إلى الاحتياجات ومتطلبات وتوقعات وطموحات المجتمع، وجانب كل من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة باتجاه المجتمع.
- نتائج مؤشرات الاداء: يعني مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.

يستخدم أسلوب التميز في الأعمال بشكل ناجح للإدارة الاستراتيجية، وترى الكثير من المؤسسات بأن هذا الأسلوب يعد الأفضل من بين الأطر الأخرى، وهذا لأنه يجبر المؤسسة في التركيز على جميع جوانب الأداء، وخاصة الأفراد والعملاء ومعطيات الرسالة ونظام المؤسسة. (محاد، 2011، صفحة 17)

ثالثا: مدخل الجودة الشاملة

ترجع جذور هذا المدخل إلى حركة الجودة الشاملة التي بدأت في اليابان، حيث يتم منح جائزة ديمينج للمؤسسات التي تحقق المعايير المطلوبة، والتي امتدت لتظهر بذلك جائزة مالكولم بالدريدج في الولايات المتحدة، وأخيرا الجائزة الأوروبية للجودة في أوروبا، وتختلف المعايير المطلوبة في تقييم الأداء في كل من الجوائز السابقة، فالمدخل الأمريكي يعتمد معايير تصنف وفق المجموعات السبع التالية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون والسوق، المعلومات والتحليل، تطوير الموارد البشرية، إدارة العملية، ونتائج العمل، وبما أن باستطاعة المؤسسات تطبيق المعايير السابقة بشكل منفصل عن الجائزة يمكن أن نسمي هذا المدخل بمدخل التقييم الذاتي. (عفيفة، 2017، صفحة 66)

تقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة التحسين المستمر حيث أن المؤسسات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحسين أداءها من خلال التحسين المستمر لعملياتها، وقد قدم ديمينج ما يسمى بدورة ديمينج للتحسين المستمر كوسيلة تعمل على حل المشكلات المتعلقة بالتحسين المستمر للأداء، ورغم وجود فلسفة التحسين المستمر للعمليات يبقى تركيز مدخل الجودة الشاملة على أداء المؤسسة ككل، وليس على العمليات كما جاء من معايير التقييم المطلوبة في كل جائزة. (عفيفة، 2017، صفحة 67)

رابعاً: نموذج بطاقة التقييم المتوازن للأداء

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس التي تمنح المديرين رؤية سريعة وشاملة للأعمال، وتتضمن مؤشرات مالية توضح نتائج الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل، وهي تكمل المؤشرات المالية بالمؤشرات التشغيلية المتعلقة بكل من رضا العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسين الخاصة بالمؤسسة، فهي تدابير تشغيلية تشكل محركات للأداء المالي في المستقبل. (Kaplan & Norton, 1992, p. 71)

عرفت أيضاً على أنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة (عفيفة، 2017، صفحة 68)، وتعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الملائمة في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة واستراتيجيتها. (القحطاني، 10-12/12/2012، صفحة 79)

تعد بطاقة التقييم المتوازن للأداء نظام إداري وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، من خلال مجموعة متكاملة من المعايير التي يخصص لكل منها بطاقة تقييم منفردة، وهي بطاقة الأهداف المالية وبطاقة العمليات الداخلية وبطاقة العملاء وبطاقة التعلم والنمو والإبداع، وتم إضافة بطاقة خامسة للتقييم والتي تتعلق بالأداء البيئي والاجتماعي ويمكن تسمية النموذج ببطاقة التقييم المتوازن المستدامة. (عفيفة، 2017، صفحة 68)، حيث درجت كثير من الإدارات على التركيز على بعد الأداء المالي دون النظر لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى، ويمثل هذا النموذج نظاماً إدارياً إلى جانب كونه نظاماً قياسياً وهو يمكن المؤسسة من تحديد الرؤية المستقبلية، والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل.

يحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة، فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات التاريخية بل يتعدى ذلك ليتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (بدر، 2009، صفحة 65)، وتتضمن البطاقة المناظير الآتية:

المنظور المالي: يركز هذا المنظور على درجة تحقيق احتياجات المساهمين أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المؤسسة عائد على الاستثمار مناسب، وهل تزيد من قيمة المؤسسة في السوق مما يؤدي

إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المؤسسة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق ونصيب السهم من الأرباح.

منظور العميل: تحتاج المؤسسة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، لأن العملاء هم الذين يدفعون للمؤسسة حتى تتمكن من تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، وهذا المنظور يمكن المؤسسة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمؤسسة، مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمؤسسة والقدرة على الاحتفاظ بالعميل والقدرة على اجتذاب العميل وريحية العميل.

منظور العمليات الداخلية: هذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العميل لكل من العميل والمساهمين، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل جودة خدماتها.

منظور التعليم والنمو: يعنى هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمؤسسة، هل هناك تحسينات أدخلت على خدماتها، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة؟ (حسين ز، 6-8 / 11/2001، صفحة 276)

خامسا: النموذج النظام

يركز هذا النموذج على العناصر الرئيسية التي تتكون منها المؤسسات أو المنظمات، حيث أنها تحصل على الموارد والمواد الخام من البيئة، ويتم تحويل هذه المواد من خلال العمليات والأنشطة إلى خدمة أو سلعة تقدم إلى الموظفين. (بدر، 2009، صفحة 63) ويتكون النظام من ثلاثة عناصر رئيسية تتفاعل فيما بينها وهذه العناصر هي المدخلات والعمليات والمخرجات وتتأثر بعناصر أخرى في البيئة المحيطة، وأيضا التغذية العكسية، والتي تسهل الرقابة على أنشطة النظام، وبناء عليه يمكن لأي مؤسسة أو مؤسسة أن تقيم أدائها ضمن أي من المدخلات التالية لقياس مستوي الأداء لكل مكون من مكونات النظام كالتالي: (بدر، 2009، صفحة 64)

- **مدخل المخرجات (الهدف):** يتم من خلال هذا المدخل تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ونعني بها نجاح هذه المؤسسة في تقديم الخدمات المنوطة منها والذي يعكس سبب وجودها.
- **مدخل الموارد:** ويتمكن المقوم من خلال هذا المدخل من تحديد مدي قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد، وقدرتها على إدامة واستمرارية العمليات اليومية.

الفصل الثاني: مدخل نظري الأداء التنظيمي

- مدخل العمليات التحويلية: وهنا يمكن قياس أنشطة داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية، ويمثل هذا المدخل قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات أو الخدمات المخرجة.

الجدول رقم (05): تقييم الأداء لمؤشرات النظام

ملاحظات	الثانوية	الأولية	
عدد الأساتذة والباحثين المتاحين	هيكل الأستاذ	الموارد البشرية	مدخلات
عدد الأساتذة الغير متاحين في المؤسسات			
الأساتذة المتميزين			
نسبة الأساتذة بدوام كامل ذو خبرات من الخارج			
نسبة درجة الدكتوراه في الأساتذة والباحثين المتاحين			
عدد الأساتذة الدائمين والغير دائمين			
متوسط الدرجات في امتحان القبول في الكلية	هيكل الطالب		
نسبة طلبة الماجستير المتخرجين بدرجات أولى			
نسبة طلبة الماجستير المتخرجين من جامعات متميزة			
مبلغ الأموال الحكومية	الدخل المالي	الموارد المالية	
مبلغ مصاريف العمل			
مقدار الاعتمادات للتعليم	الرسوم الدراسية والايادات الأخرى		
منطقة التغطية	التدريس		
عدد أو حجم الكتب	مصادر التعليم	المورد البحثي	
قيمة الأصول الثابتة			
عدد المرافق			
عدد الطلاب	مقياس		مخرجات
عدد الخريجين			
نتيجة استطلاع رضا الطلاب	جودة	الموظفين	
عدد الجوائز			
عدد الطلاب الأجانب			
معدل الحصول على مناصب عمل			

مبلغ صناديق العلوم والتكنولوجيا	البحوث	البحوث العلمية	
عدد المونوغراف	انجاز البحث	خدمات اجتماعية	
عدد الأوراق العلمية المنشورة محليا ودوليا			
عدد المشاريع العلمية والتكنولوجية			
عدد تراخيص براءات الاختراع			
عدد التحولات في الانجاز	بحث		
عدد عقود نقل التكنولوجيا			
دخل نقل التكنولوجيا			
رقم تقرير الاستشارة			
موارد التدريس مفتوح للمجتمع	تكنولوجيا	التطور	
تعليم			
ادارة مالية			
	الابتكار والتحسين		

Source : (Yan, X., Xinlin, W., & Hui, F. 2019. Performance Evaluation of Universities and Colleges based on Method of Principal Component Analysis and Data Envelopment Analysis. In Proceedings of the 11th International Conference on Computer Supported Education, p 58).

سادسا: نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking حيث يعتبر هذا النموذج أحد النماذج التقليدية لقياس الأداء، ويستخدم لمراجعة أعمال المؤسسة نفسها عن فترة أو فترات سابقة ومع مؤسسات مماثلة في النشاط، بغرض السعي إلى تصحيح الاختلالات. (القحطاني، 10-12 / 12-2012، صفحة 78) ويعمل على المقارنة بين الاداء التشغيلي للمؤسسة، وذلك بغرض تحديد أفضل أداء، ويعرف على أنه عملية مستمرة للقياس والمقارنة المستمرة والدائمة للعمليات ونشاطات المؤسسة مع أفضل مستويات الأداء. (بوطيبة و أقاسم، 2021، صفحة 128)

سابعا: نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA) يعرف على أنه طريقة رياضية تستخدم البرمجة الخطية لقياس الكفاءة النسبية لعدد من الوحدات الإدارية (وحدات اتخاذ القرار) من خلال تحديد المزيج الأمثل لمجموعة مدخلاته ومجموعة مخرجاته وذلك بناء على الأداء الفعلي لها. (حيدوشي و وعيل، 2018، صفحة 139)

يستخدم نموذج تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة، ويعتبر الطريقة الأنسب للقيام بتحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة في المؤسسة والتي يتم قياسها بوحدات مختلفة، ويمثل هذا المقياس أداة قوية للمؤسسات الانتاجية أو الخدمية، ويتم استخدامه بصورة واسعة، ووجدت

تطبيقات متعددة له في قطاعات الاقتصاد المختلفة، ويخدم أهداف المؤسسات باعتباره مرشدا للمؤسسات لتطوير وتحسين أدائها وإنتاجيتها. (القحطاني، 10-12/12/2012، صفحة 79)

يمكن تصنيف نماذج تقنية تحليل مغلف البيانات DEA الى أربعة نماذج أساسية: (حيدوشي و وعيل، 2018، صفحة 140)

- نموذج CCR 1978 نسبة الى Charnes و Cooper et Rhodes .
- نموذج BCC 1984 نسبة الى Banker و Cooper et Charnes .
- النموذج اللوغاريتمي Multiplicative model .
- النموذج التجميعي Additive model .

ثامنا: تقييم الأداء حسب الأنشطة

إن قياس مستوى الأداء للأنشطة يتم بمقاييس مالية وغير مالية معا، ويمكن قياس مستوى أداء النشاط عن طريق الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ماهي تكلفة أداء وتشغيل النشاط ؟
- ما الوقت الذي يستغرقه النشاط لكي يتم ؟
- ما هو مستوى جودة أداء النشاط ؟
- ماهي درجة مرونة النشاط ؟

تكون الإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تعكس رؤية أو اهتمام معين بالنشاط. (حسين ز، 6-8/2001/11، صفحة 276) وتوفر لنا مقاييس الأداء حسب الأنشطة رؤية واضحة عن مستوى الفعالية التي ساهم بها النشاط في تحقيق النتائج. (سفر، 2011، صفحة 53)

1- تكلفة أداء النشاط: تشمل تكلفة النشاط جميع الموارد المستخدمة لأداء هذا النشاط وهذه الموارد تتكون من الأفراد والآلات والإمدادات ونظم التكنولوجيا والمعلومات المستخدمة، وعند قياس هذه الموارد تطبق علاقة الأثر بالسبب وعند استخدام الموارد لأداء نشاط واحد يكون القياس بسيط، ولكن عندما تخصص الموارد لخدمة أنشطة عديدة يجب أن يتم توزيع تكلفة هذا المورد على هذه الأنشطة حسب الاستفادة منه.

2- الوقت اللازم لأداء النشاط: إن تطبيق مدخل الإدارة حسب الوقت ساعد على استخدام عنصر الوقت كأحد الأدوات الهامة لتحسين مستوى الأداء، حيث أنه يعتبر دالة لكثير من التكاليف وباستخدام

الفصل الثاني:مدخل نظري للأداء التنظيمي

مؤشرات الوقت الخاصة بأنشطة المؤسسة لكل نشاط على حدة تتمكن الإدارة من تحديد مواضع الاحتناق في المؤسسة والعمل على إزالتها، وتختلف مؤشرات أداء الوقت باختلاف النشاط الذي تقيسه فإذا كان النشاط هو الرد على طلبات العملاء فيعبر عنه بالوقت اللازم للرد على العميل الواحد، هذا ويمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات حسب الموقع الجغرافي وهكذا...

3- مستوى جودة تشغيل النشاط: تشير جودة تشغيل النشاط إلى مدى التطابق بين المواصفات المطلوب توافرها في مخرجات النشاط، والمواصفات الفعلية لهذه المخرجات، وللتعبير عن ذلك يمكن استخدام مؤشرات تعكس هذا التطابق مثل نسبة المعيب وتكلفة إعادة التشغيل.

4- مرونة النشاط: تعكس مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس مدى المرونة التي يتمتع بها النشاط درجة استجابته لأي تغيرات قد تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، فمثلا في حالة تغيير المواصفات التي يطلبها العميل في السلعة، فهل يتمتع النشاط بالقدرة على التجاوب. مع ذلك، أي ما مدى التنوع في خدمات أو منتجات النشاط وفي حالة حدوث تغير في الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج فهل يستطيع النشاط أن يتلاءم مع هذه التغيرات؟.

توفر لنا مقاييس الأداء حسب الأنشطة رؤية واضحة عن مستوى الفعالية التي ساهم بها النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك علاقة واضحة بين مقاييس أداء النشاط فأى تغير في إحداها يؤثر على المقاييس الأخرى، فمثلا تخفيض وقت تشغيل النشاط يؤثر على تكلفة تشغيل النشاط ومستوى الجودة والمرونة، حيث أن هذا التخفيض سوف يغير الطريقة التي يؤدي بها النشاط ونظرا لطبيعة هذه العلاقة المتشابكة لمقاييس أداء النشاط، فإنه من الخطأ أن تستخدم الإدارة مقياس واحد بمعزل عن المقاييس الأخرى ويساعدها في ذلك استخدام التحليل النسبي. (حسين ز، 6-8 / 11/2001، صفحة 277)

الجدول رقم (06): مقارنة بعض مداخل تقييم الأداء التنظيمي

المدخل	المعيار	الأشياء التي يتم قياسها	التكرار	نوع المقياس	المستفيد من النتائج
بطاقة الأداء المتوازن	المؤسسة أو الوحدة التنظيمية	دوري	مالي وغير مالي نوعي وكمي	الإدارة العليا بشكل أساسي	
التقييم الذاتي (مثلا نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)	المؤسسة أو الوحدات التنظيمية	دوري أو غير دوري	غير مالي بشكل أساسي	الإدارة العليا والمتوسطة	
نظام قياس أداء العمليات	العمليات	دوري أو مستمر	مالي وغير مالي نوعي وكمي	الإدارة المتوسطة ومنفذي العملية	

Source: (Kueng, P., & Krahan, A. (1999). Building a Process Performance Measurement System some early experiences. Journal of Scientific & Industrial Research, 58(3), p 7).

إن من أبرز ما توصلت إليه الكثير من الدراسات السابقة هو عدم وجود نموذج معين لقياس الأداء يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات وفي كل الأوقات، حيث أن بيئة عمل المؤسسات متغيرة وطبيعة العمل وأهدافها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذلك يجب على المؤسسة بناء نظام قياس الأداء الملائم لها وإحداث التغييرات الضرورية عليها من فترة لأخرى . (عفيفة، 2017، صفحة 64)

تاسعا: منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي

1- مؤشرات الأداء الأساسية

يقصد بمؤشرات الأداء الأساسية بأنها تلك المؤشرات التي يتم استخدامها لقياس الأداء الكلي للمؤسسات والوحدات التابعة لها، فهي تعتبر لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف ويمكن قياسها عن طريق: مدى التقدم نحو أداء المهمة، تحطي الحد الأدنى لإنهاء المهمة، القيام بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف). (رضوان و عاشور، 2020، صفحة 462) فمؤشرات الأداء الأساسية Key Performance Indicators (KPI's) هي ترجمة كمية للروابط الوصفية التي تعكسها علاقات السبب والنتيجة بالخرائط الإستراتيجية وخرائط خلق القيمة، وهي تمثل مجموعة من المقاييس الكمية اللازمة للحكم على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفرعية، وأيضا للحكم على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الأكثر تأثيرا في استمرار عملية خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال، ويقسم الفكر الإستراتيجي للمحاسبة الإدارية مؤشرات الأداء الأساسية إلى نوعين أساسيين هما: (رغول، 18- 19 / 05 / 2010، الصفحات 26-27)

- المؤشرات المالية أو المؤشرات التاريخية التابعة أو مؤشرات نواتج الأداء، وهي المؤشرات التي تعلم بنتائج الأداء الفعلي، حيث أن هذا النوع من المؤشرات يعد مؤشرات نتائج أساسية Key Results Indicators (KRI's)، ويرى أنها يجب ألا تدخل ضمن مؤشرات الأداء الأساسية KPI's نظرا لأن دورها الإعلامي يقتصر فقط على معرفة ما إذا كان التنظيم يسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية، دون أن يكون لها دور تأثير على الأداء المستقبلي.
- المؤشرات غير المالية أو المؤشرات المستقبلية القائدة أو مؤشرات مسببات الأداء، حيث أن هذا النوع يقصد به بأنه مؤشرات الأداء الأساسية الحقيقية، نظرا لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناغم الأنشطة المختلفة، الأمر الذي يقود الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتنظيم العمل. (القحطاني، 10-12 / 2012/12، صفحة 83)

الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء التنظيمي

حيث أن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي مجموعات من المقاييس المتعلقة بالجوانب الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، و طورت مؤشرات أداء رئيسية عالية المستوى في قياس الأداء التنظيمي من قبل المسؤولين في التعليم العالي، وتم التركيز على تطوير واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية للأبعاد الأكاديمية والإدارية على الرغم من أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية كان موضوعا هام، فقد تم تطوير القليل من الإرشادات أو الحجج حول الاختيار الملموس لمؤشرات الأداء الرئيسية من بين مؤشرات الأداء الأخرى، وهذا حسب الأحكام الإدارية الذاتية أو من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين في الجامعات. (Xiaocheng, 2010, p. 22)

2- مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي وتتبع مؤشرات الأداء الأساسية التالية:

من أبرز مؤشرات قياس الاداء في مؤسسات التعليم العالي التي يحددها المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAE هي 23 مؤشر أداء رئيسي على المستوى المؤسسة، وهذه المؤشرات تتماشى مع معايير الاعتماد المؤسسي، حيث أن هذه المؤشرات تعتبر الحد الأدنى الذي يجب قياسه بشكل دوري، مع العلم يمكن للجامعة استخدام مؤشرات أداء إضافية إذا اعتقدت أنها ضرورية لضمان الجودة. (Education and Training Evaluation Commission (ETEC), 2018, pp. 3-5)

الجدول رقم (07): مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي ل NCAAE

المعيار	الرمز	مؤشر الاداء	الوصف
1. المهمة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي	KPI-01	النسبة المحققة من مؤشرات أهداف الخطة الإستراتيجية	هي نسبة مؤشرات الأداء لأهداف الخطة الإستراتيجية للكلية التي حققت المستوى السنوي المستهدف إلى إجمالي عدد المؤشرات المستهدفة لهذه الأهداف في نفس السنة.
2. الحوكمة والقيادة والإدارة	KPI-02	نسبة البرامج المعتمدة	هي نسبة البرامج الحاصلة على اعتماد ساري المفعول من جهات الاعتماد المعتمدة من إجمالي عدد البرامج في الكلية.
3. التعليم والتعلم	KPI-03	تقييم الطلاب لجودة التعلم في البرامج	هو متوسط التصنيف العام لطلاب السنة النهائية لجودة تجربة التعلم في البرامج على مقياس من خمس نقاط (مقياس LIKERT) في استطلاع سنوي.
	KPI-04	معدل استبقاء طلاب السنة الأولى	هو النسبة المئوية لطلاب السنة الأولى الجامعيين الذين يستمرون في المؤسسة السنة المقبلة إلى إجمالي عدد طلاب السنة الأولى في نفس السنة.
	KPI-05	توظيف الخريجين والتحاقهم في برامج الدراسات العليا	نسبة خريجي برامج الليسانس الذين حصلوا خلال سنة على تخرجهم على النحو التالي: أ. وظيفة. ب. التحق ببرامج الدراسات العليا.

الفصل الثاني:مدخل نظري الأداء التنظيمي

خلال السنة الأولى من تخرجهم إلى إجمالي عدد الخريجين في نفس السنة.			
KPI - 06	معدل التخرج لطلبة الجامعة في المدة المحددة	النسبة المئوية للطلاب الجامعيين الذين أكملوا البرامج خلال الفترة المحددة في كل دفعة.	
KPI- 07	رضاء المستفيدين عن مصادر التعلم	هو متوسط معدل رضا المستفيدين عن موارد التعلم على مقياس من خمس نقاط (مقياس LIKERT) في مسح سنوي من حيث: أ. كفايتها وتنوعها (مراجع، مجالات، قواعد بيانات... إلخ). ب. خدمات الدعم المقدمة لاستخدامها.	
KPI- 08	تقييم أرباب العمل لكفاءة خريجي الجامعة	هو متوسط التصنيف العام لأصحاب العمل لكفاءة خريجي الكلية على مقياس من خمس نقاط (مقياس LIKERT) في استطلاع سنوي.	
KPI- 09	معدل الإنفاق السنوي على كل طالب.	هو متوسط نفقات التشغيل السنوية لكل طالب (إجمالي نفقات التشغيل بخلاف الإقامة ومنح الطلاب) إلى إجمالي عدد الطلاب.	
KPI- 10	رضا الطلاب عن الخدمات المقدمة.	هو متوسط معدل رضا الطلاب عن الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية (الاطعام، النقل، المرافق الرياضية، المرافقة الأكاديمية،...) على مقياس من خمس نقاط في استطلاع سنوي.	4. الطلاب
KPI- 11	نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس.	هي نسبة إجمالي عدد الطلاب إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل للكلية ككل ولكل برنامج على حدة.	
KPI- 12	نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه.	هي نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على مؤهلات دكتوراه مصدق عليها من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس على مستوى كل كلية من الجامعة ككل.	5. هيئة التدريس والموظفين
KPI- 13	نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يتركون الجامعة.	هي نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يغادرون الجامعة سنويا لأسباب غير سن التقاعد من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس.	
KPI- 14	نسبة الدخل الذاتي للجامعة.	هي نسبة الدخل الذاتي للجامعة من إجمالي دخل الجامعة.	
KPI- 15	رضاء المستفيدين عن الخدمات الفنية.	هو متوسط معدل رضا المستفيدين عن الخدمات الفنية على مقياس من خمس نقاط (مقياس LIKERT) في مسح سنوي من حيث: ملاءمة، الأمان، توافر وسهولة الوصول، خدمات الصيانة والدعم.	6. الموارد المؤسسية
KPI- 16	نسبة إصدارات أعضاء هيئة التدريس.	هي نسبة أعضاء هيئة التدريس الدائمين الذين نشروا بحثا واحدا على الأقل خلال السنة إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	
KPI- 17	معدل البحوث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس.	هو متوسط عدد الأبحاث المحكمة و / أو المنشورة لكل عضو هيئة تدريس خلال السنة (إجمالي عدد الأبحاث المحكمة و / أو المنشورة إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس الدائمين أو ما يعادلهم خلال السنة).	7. البحث العلمي والابتكار
KPI- 18	معدل الاستشهادات في المجالات المحكمة لكل عضو هيئة تدريس.	هو متوسط عدد الاستشهادات في المجالات المحكمة من الأبحاث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس في الكلية (إجمالي عدد الاستشهادات في المجالات المحكمة من الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس الدائمين أو ما يعادلهم إلى إجمالي الأبحاث المنشورة).	

عدد كل من:	عدد براءات الاختراع والابتكارات وجوائز التميز.	KPI-19	
أ. براءات الاختراع والابتكارات التي حصل عليها منتسبو الكلية سنويا.			
ب. جوائز التميز الحاصلين عليها المنتمين للكلية سنويا.			
هي نسبة الميزانية المخصصة للبحث من الميزانية الإجمالية للكلية.	نسبة الميزانية المخصصة للبحث.	KPI-20	
نسبة التمويل الخارجي للبحث من الميزانية الإجمالية للبحث خلال السنة.	نسبة التمويل الخارجي للبحث.	KPI-21	
هو متوسط معدل رضا المستفيدين عن الخدمات المجتمعية التي تقدمها الكلية على مقياس من خمس نقاط في استطلاع سنوي.	رضاء المستفيدين عن خدمات المجتمع.	KPI-22	8. الشراكة المجتمعية
هو متوسط البرامج والمبادرات المجتمعية التي يقدمها كل برنامج أكاديمي خلال السنة (إجمالي عدد البرامج والمبادرات المجتمعية المقدمة إلى إجمالي عدد البرامج الأكاديمية بالكلية).	معدل البرامج والمبادرات المجتمعية.	KPI-23	

يمكن أن نضيف أيضا أن مؤشرات الأداء الجامعي متنوعة ومتعددة ومن أمثلة المؤشرات: (سفر، 2011، الصفحات 91-92)

- نسبة الطلاب للأساتذة في الاجمال وفي المجالات الدراسية المختلفة.
- نسبة توظيف الخريجين.
- آراء الطلاب في مجالات الخدمات الطلابية.
- نسبة الاساتذة الذين لديهم منح مالية لتمويل البحوث.
- عدد الاساتذة الذين لديهم بحوث محكمة خلال العالم الماضي.
- معدل التخرج الفعلية / مقارنة بالنسبة المتوقعة.
- نسبة الاساتذة الحاصلين على جوائز محلية وعالمية.

من أهم مؤشرات الأداء التي ينبغي في كل مؤسسة قياسها هي التحصيل الدراسي والمواظبة ونسبة التسرب، ومعدلات التخرج، ودرجة رضا طلاب الجامعات، ومعدلات بقاء الأساتذة والطلبة فيها، ورضا أولياء الامور والمجتمع المحيط بالجامعة على خدماتها، ويتم ذلك من خلال الحصول على بيانات ومؤشرات رقمية مباشرة من سجل الجامعة، بطريقة كمية او بطريقة كيفية من خلال الاستطلاعات للرأي، وهذا بالاعتماد على الاستبانات والمقابلات والملاحظات، أو من خلال الملاحظات المباشرة لبعض الممارسات داخل الفصول وخارجها.

في حين تم تحديد نوعين من الهيئات التي يمكن أن نستخرج منها مؤشرات أداء التعليم العالي، وهي: (سفر، 2011، الصفحات 96-97)

- مؤشرات أداء المساءلة الخارجية.
- مؤشرات أداء التقييم الداخلي.

يوجد اختلافات بين استخدام مؤشرات الأداء للمساءلة الخارجية ومؤشرات تقييم الاداء الداخلي يكمن ذلك في نظرة المساهمين الخارجيين بأنواعهم الثلاثة: (الزبائن، المنظمات الحكومية، مجهزو الموارد المحتملين)، والذين غالبا ما يتصفوا بالميزات التالية:

- محدودية مجالات اهتماماتهم.
- محدودية أفكارهم نحو تطوير نتائج الجامعة.
- تبني آراء غير متكاملة غالبا ما تميل الى بعد واحد للأداء.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي

يتضمن الأداء التنظيمي في الجامعات مجموع أداء الجامعة الأكاديمي والإداري المكون من البيئة الداخلية لها، بالإضافة الى أدائها نحو المجتمع في البيئة الخارجية والتي تنشط فيه، وتكون مرتبطة بالرؤية الشاملة وأهداف الجامعة. وحسب Xiaocheng Wang إن أداء التعليم العالي يتضمن بعدين رئيسيين: الأداء الأكاديمي والأداء الإداري، حيث يتعلق الأداء الأكاديمي بالبحث والتعليم، وهو يعبر عن درجة تحقيق الطلبة، الأساتذة، وهياكل مؤسسات التعليم العالي لأهدافها البحثية والتعليمية، أما الأداء الإداري فهو يتعلق بموردين أساسيين يعكسان القدرات التنظيمية لهذه المؤسسات (الموارد البشرية، والموارد المالية)، وهو ما يعبر عن حصول هذه المؤسسات على الموارد التي تسد حاجاتها، وتحقيق أهدافها بتكلفة أقل من جهة، ومن جهة أخرى الاستخدام الأمثل لها. (شرقي، 2016، صفحة 72)، بالإضافة الى الأداء المجتمعي والذي يقصد به درجة مساهمة الجامعة نحو المجتمع الذي نشط فيه وتتواجد به.

أولا: مؤشرات الأداء الأكاديمي

يحتل الأداء الأكاديمي موقع مهم في مؤسسات التعليم العالي، إذ أنه يساعد متخذي القرار والمنفذين معا على معرفة درجة تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، كما يعمل على تحسين جودة التعليم العالي وتطويره من خلال زيادة فاعلية أداء عضو الهيئة التدريسية وفقا لمستجدات العلمية كحاجات المجتمع. (الحيول، 2022، صفحة 86). فالأداء الأكاديمي هو ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ونشاطات ومسؤوليات داخل جامعته، أو خارجها لتحقيق أهداف الجامعة وتوقعات المجتمع. (عسلي، بكاي، و دخوش، 2022، صفحة 380) فالأداء الأكاديمي يعكس حقيقة الوظيفة الأساسية التي وجدت من أجلها الجامعة،

وتتعلق بأبعادها من طلاب، أساتذة، مناهج وبرامج، أنشطة بحثية، فهو يعكس مهمة الجامعة الأساسية للجامعة في التعليم والبحث العلمي، وأهم المؤشرات الأداء الأكاديمي ما يلي: (الحول، 2022، صفحة 87)

- **مؤشرات الأداء البحثي:** فهو نتاج النشاط البحثي الذي يساهم في الانتاجية البحثية، فهي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع الأداء خلال فترة زمنية معينة، وهذا للاستدلال على درجة تلبية المعايير المطلوبة من الاداء البحثي والعلمي، فمؤشرات كمية عددية مثل: عدد المنشورات، وتمويل الابحاث ومنح المعدات التي تتلقاها الجامعات...، ومؤشرات نوعية مثل: مصدر ونوع المعلومات، المشاركة في المؤتمرات والمشاريع البحثية، الاستفادة من مخرجات البحوث كتغذية عكسية، التميز في مخرجات ونتائج البحث العلمي.

- **مؤشرات الأداء التعليمي:** ترتبط مؤشرات الأداء التعليمي بوظيفة التدريس والتعليم وكل ما يعد جزءا من ذلك، فهي بذلك تشمل عدة محاور تتمثل أساسا في: الطلاب، الأساتذة، والبرامج الدراسية. (شرقي، 2016، صفحة 92) يتم من خلاله خلق قيمة للطلاب وأصحاب المصلحة، التي تساهم في تحسين الأداء التعليمي وتلبية متطلبات العملاء وتمثل هذه المتطلبات في متطلبات أصحاب المصلحة، متطلبات تتعلق بالخدمات التعليمية للجامعة. (الحول، 2022، صفحة 90) فالمؤشرات الكيفية المتعلقة بالطلاب تشمل المعايير المعلنة عالية الجودة لقبول الطلبة واستقطابهم، اعتماد معايير معلنة وسياسات وإجراءات واضحة للتقييم والتقدم الطلابي، وجود سياسة للشكاوى الطلابية تفرض توضيح حقوق الطالب والاهتمام بحاجاته، التزام الجامعة بتوفير التسهيلات اللازمة التي تساعد الطلبة على التعلم، وجود التمثيل الطلابي في الجمعيات واللجان وهيكل الجامعات وأنشطة التقويم، توفر الثقافة المؤيدة للعلاقات بين الجامعة والطلبة، إضافة إلى وجود سياسة واضحة للإرشاد الأكاديمي، الاهتمام بالمشاركة والتفاعل الصفي، والزام الطلبة بالحضور، الاهتمام بجودة المعارف التي يحصلها الطالب، تقييم مستوى التحصيل العلمي، واستطلاع رأي جهات التوظيف في مستوى الخريجين وقيام الجامعة بتعريف كفاءات خريجها لسوق العمل، سرعة انتقال الخريجين إلى الدراسات العليا أو تحولهم للجانب المهني. (شرقي، 2016، صفحة 92)

- **مؤشرات متعلقة بأداء الطلاب:** مثل؛ درجة وضوح سياسات تقييم الطلبة، وجود للتمثيلات الطلابية والجمعيات، درجة معرفة الطلاب بالبرامج والتخصصات، درجة رضاه عن الجامعة...

- **مؤشرات متعلقة بأداء الأستاذ:** وتشمل؛ خبرتهم ومهاراتهم والتزامهم تجاه الجامعة، درجة وضوح سياسات التوظيف، استخدام الأساليب الحديثة في التدريس... (الحول، 2022، صفحة 90)

الجدول رقم (08): مقارنة بين تقييم الأداء الأكاديمي الموجه داخليا وخارجيا

التقييم الموجه داخليا	التقييم الموجه خارجيا
- الكلية - الاداريون الأكاديميون. -الاداريون غير الاكاديميين.	-الزيائن: (الطلبة/ اوليا الامور). - المنظمات الحكومية: (مشرعون/ وكالات مجازة). - مجهزو الموارد: (جمعيات الخريجين/ المؤسسين/ وكالات الاعتماد).
اسبقيات تخصيص الموارد السنوية للمؤسسة.	ادارة التصور لتعليم الطلبة.
نفوذ أصحاب التحالفات السياسية.	الخيارات المؤثرة في المساهمين الحاليين.
تقارير مجلس الكلية أو المؤسسين.	بطاقة الدرجات الترتيب، الفهارس.

المصدر: (منال بنت عبد الرحمن بن محمد سفر. 2011. مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن (أطروحة دكتوراه). كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، صفحة 43).

ثانيا: مؤشرات الأداء الاداري

في الغالب يقود الكلية أحد اعضاء هيئة التدريس من ذوي المراتب العلمية المتقدمة والمتمثل في العميد، ويجري اختياره وفق اسس ومعايير تحددها القوانين واللوائح والأعراف الجامعية، وان اختلفت هذه الاسس والمعايير الا أنها تكاد تكون ثابتة في معظم الجامعات، ويتأسس العميد مجلس الكلية الذي يتكون من نواب العميد ورؤساء الأقسام وممثلين عن الأقسام المختلفة التابعة للكلية، يقومون بأعمال محددة كل حسب اختصاصه الاداري. (الدعيس، 2007، صفحة 29)

من الخصائص المناصب الإدارية الأكاديمية: (الدعيس، 2007، الصفحات 36-37)

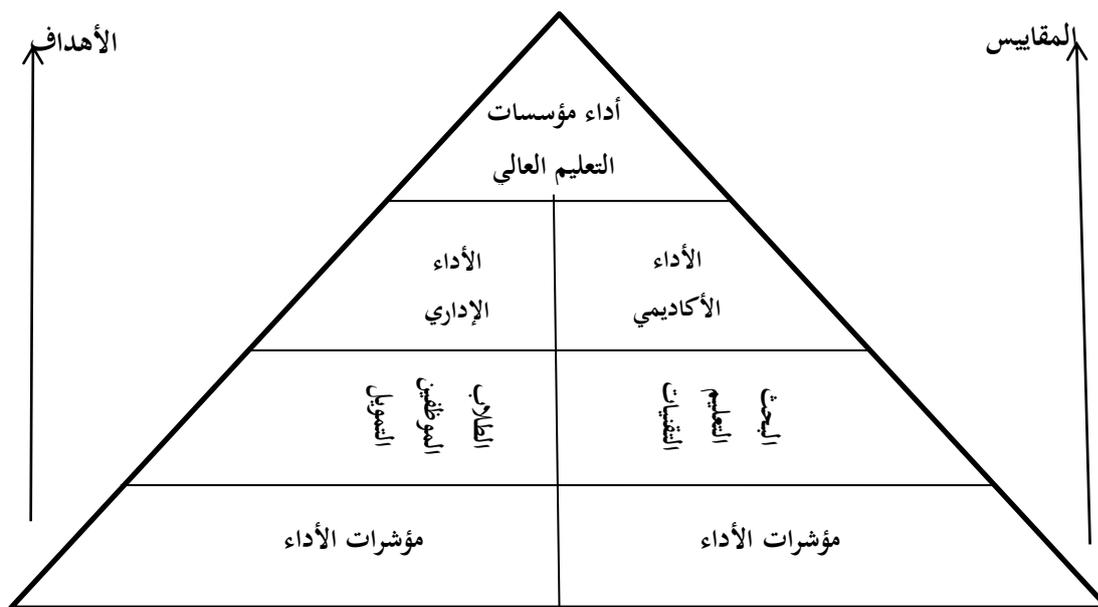
- يجري التعيين على اسس أكاديمية أي حسب الرتب العلمية، في الغالب رتبة أستاذ، ويجوز تعيين ممن هم برتبة أستاذ محاضر أو أستاذ مساعد، وفي هذه الحالة يكون قائما بأعمال المنصب الإداري والأكاديمي، أي أنه يعتمد على أساس الأبحاث المنشورة والمؤلفات والانتاج الفكري وليس على أساس المهارات الادارية.
- ليس لها صفة الاستمرارية أي أنه يجري تعيين نائب العميد فترة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة
- ليس فيه تدرج وظيفي أي أن الاستاذ المحاضر يصبح عميدا أو نائب عميد دون أن يمون رئيس قسم.
- فترة انشغال المنصب محددة بفترة زمنية، ويمكن تمديدتها فترة واحدة فقط.
- يعود عضو هيئة التدريس الذي يشغل المنصب الاداري الأكاديمي الى وضعه الأساس بعد انتهاء فترة وجوده في المنصب، أي يعود عضو هيئة التدريس عاديا.
- ان تولى المناصب الادارية في الجامعات لا يعنى عضو هيئة التدريس من الواجبات العلمية أو البحثية المسندة اليه بعبارة اخرى فإنه غير متفرغ لأداء العمل الاداري.

ترتكز ادارة الجامعة على أهمية أداء الاداري من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها الجامعة من موارد بشرية، مالية، معلوماتية، وعليه تنقسم الى: (الحيول، 2022، صفحة 91)

- مؤشرات الأداء البشري: حيث يعتبر المورد البشري عنصرا هاما في الجامعة، خاصة هيئة التدريس الذين يشاركون في الخدمات الأكاديمية والادارية، حيث تقوم الجامعة بالاستثمار في تدريب وتكوين موظفيها وتطوير قدراتهم لإيجاد طاقم ممتاز في الجامعة ويتناسب مع احتياجاتها.
- مؤشرات الأداء المالي: تقاس من خلال الحالة المالية بالجامعة، وقدرتها على استخدامها في مختلف احتياجاتها، سواء في الانشطة الاكاديمية أو الادارية التسييرية، حيث أصبح التمويل الحكومي مصدرا اساسيا لتمويل الابحاث، الى جانب الرسوم الدراسية من الطلاب، بالإضافة يمكن لها الحصول أيضا على موارد مالية من مصادر أخرى مثلا تقديم خدمات استشارية أو بيع الملكية الفكرية، أو حتى تأجير الأماكن والمرافق المنظمات الخارجية، وعليه فالتنوع في مصادر التمويل يعتبر مؤشرا مهما لقياس الاداء المالي في الجامعة.

فالجامعات تتطلب نمطا اداريا متميزا، وقيادات تعي رسالة الجامعة وتستطيع اطلاق الطاقات وتوجيه كل الامكانيات والموارد المتاحة في الجامعة، نحو تحقيق أهدافها وتوفير جو يتسم بالإيجابية والحفز، مبني على العلاقات الانسانية السليمة بين فئات المجتمع الجامعي. (الدعيس، 2007، صفحة 24)، ويوضح هذا الترابط الشكل التالي:

الشكل رقم (17): مكونات الأداء في مؤسسات التعليم العالي



Source : (Byungura, 2019, p. 30)

يوضح الشكل الوظائف الأكاديمية والتي تتضمن التعليم، والبحث العلمي والتقنيات المستخدمة، أما الوظائف الإدارية فتتضمن موارد الجامعة من موظفين، البيانات البنية التحتية فيجب النظر في أبعاد الأداء التنظيمي للجامعة في كل من الأداء الأكاديمية والإداري.

ثالثاً: مؤشرات الأداء المجتمعي

في الوقت الحالي بدأ الانتقال من مفهوم الدور التقليدي الى الدور الجديد والاهتمام بخدمة المجتمع وتشمل: التركيز على الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع، درجة مساهمة هيئة التدريس والطلبة في المجتمع، المساهمات البحثية ونتائجها في المنظمات المحلية سواء الاقتصادية والاجتماعية، علاقة الجامعة بالمجتمع سواء الجانب المدني أو البيئي (الخيول، 2022، صفحة 92)، وتشمل المجالات التالية: (أعريب، 2022، صفحة 06)

- البحوث التطبيقية في مختلف المجالات من صناعة وهندسة وإدارة وزراعة... الخ.
 - التعليم المستمر ويشمل التعلم مدى الحياة، إعادة التأهيل، الدورات والبرامج، محو الأمية.
 - الاستشارات بأنواعها الفنية والإدارية، والتربوية، الهندسية... الخ.
 - الخدمات الإرشادية والتوعوية، كالإرشاد البيئي والصحي والندوات والمحاضرات المختلفة.
 - التعاون مع قطاعات الإنتاج، كالبحوث والاستشارات ودراسات الجدوى والتوظيف والمناهج.
 - الخدمات الترفيهية وإتاحة المرافق الجامعية كالمكتبات الجامعية والمرافق الرياضية والمتاحف والقاعات.
- تحدد Barbara A. Holland، أهم السمات التي ينبغي أن تتوفر في مؤسسات التعليم العالي حتى تكون مؤهلة لإقامة علاقة شراكة أو تحالف فيما يلي: نقلاً عن (بوزيان، 2010، صفحة 96)
- أن تكون التنمية الاقتصادية ضمن رسالة الجامعة وفي تصورها لأهدافها.
 - متابعتها لمشاركات في البحوث مع المؤسسات الصناعية.
 - العمل على المشاركة في برامج تعليم صناعي، وتزيد نشاطها داخل المؤسسات الصناعية وتقديمها خدمات تقنية.
 - تشارك كمقاول Entrepreneurial في قضايا البحث والتطوير.
 - العمل على نقل التكنولوجيا للمجتمع المحلي.
 - تحفز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في أنشطة التنمية الاقتصادية.
 - العمل على المشاركة بشكل منتظم من وكالات التنمية الاقتصادية.

يتميز كل من لويس وسميث في كتابهما "الجودة الكلية في التعليم العالي" بين ثلاثة أنظمة فرعية في أي مؤسسة هي النظام الإداري، والذي يقصد به الجهاز الإداري واللوائح القانونية التي تعمل المؤسسة التعليمية بموجبها، والنظام التقني ويقصد به الأساليب والوسائل التي تدعم تنفيذ فلسفة الجودة بمعنى الإجراءات والعمليات التي يقوم بها الموظفون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وما يتطلب تنفيذ تلك العمليات من أدوات ومستلزمات، والنظام الاجتماعي وهم مجموعة التفاعلات بين الأشخاص في المؤسسة التي تخضع لمجموعة من القوانين والمعايير. (الدعيس، 2007، صفحة 56)

حتى يتحقق الأداء الجامعي يجب مباشر الجودة في أداء المهام الوظيفية، ويجب ادراك القوانين واللوائح التي تنظم سير العملية الادارية من قبل الافراد وهذا وفق مهامهم واختصاصاتهم، وأن تكون لهم القدرة على توفير الاحتياجات التي تدعم سير العملية التدريسية والبحثية من خلال التغيير والتحسين المستمر سعياً لتحقيق التميز والجودة في الأداء الأكاديمي والبحثي والإداري وخدمة المجتمع، وأن يتم خلق جو من الثقة والاحترام بين الموظفين على نحو تعاوني وتشاركي في تحقيق أهداف الكلية والجامعة في الوقت ذاته. (الدعيس، 2007، صفحة 56) وتقوم مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك الجامعات والمعاهد بإعداد الأفراد المستقبليين والقيام بأبحاث هادفة والمشاركة مع المجتمع وأصحاب المصلحة لمواجهة التحديات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية، فعلى مؤسسات التعليم العالي النهوض بأهداف التنمية المستدامة.

إن المؤشرات الإدارية والأكاديمية والاجتماعية ترتبط مع كل من استراتيجية ورسالة ورؤية الجامعة، لذا عليها أن تأخذ في الحسبان الأبعاد الأكاديمية والإدارية والاجتماعية، وبالتالي أداء الجامعة ككل يتضمن كل من نتائج البحث العلمي، نتائج العملية التعليمية، نتائج أنشطتها الإدارية، سواء المالية أو البشرية. (الخيول، 2022، صفحة 82)

مما لا شك فيه فإن عالية تحسين الأداء التنظيمي بالجامعة يكون من خلال مجموعة من العناصر نذكرها: (طعمة، 2013، صفحة 148)

- تجديد الاطار الفلسفي لإدارة الجامعة.
- التجديد في أهداف التعليم العالي وأنماط العمليات التعليمية.
- التحديث في الأدوار والمهام المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- التركيز على التوجه نحو البحث العلمي.
- تجديد العلاقة بين الطالب والأستاذ والجامعة وتغيير دور الطالب بالجامعة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه يمكن القول ان مفهوم الأداء يقصد به الوصول الى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو والاستمرارية، ولا يتم ذلك الا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الانتاجية، الجودة، التنافسية. حيث ان هناك اتفاق بين الباحثين على أن الأداء يعد من أهم مقومات نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها، وعليه ينبغي التأكيد على أن الأداء يعد من أهم الموضوعات التي يجب الاهتمام بها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أي مؤسسة.

تعتبر عملية تقييم الاداء عملية اساسية من العمليات الادارية، فهي تهدف الى معرفة مستوى الاداء وبالتالي معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وعليه فهي عملية متداخلة ومعقدة تتسم بالحركية والديناميكية والشمولية، وقد حاول العديد من الباحثين البحث في مقاييس الاداء وهذا نتيجة التغيرات التي عرفتتها بيئة المنظمات، ما نتج عنه عدة نماذج مختلفة لتقييم الأداء.

لم يعد مفهوم أداء مؤسسات التعليم العالي يتعلق فقط بالنشاط الأساسي لها أو ما يعرف بالأداء الأكاديمي البحثي والتعليمي، وإنما ارتبط أكثر بنظام التعليم العالي ككل بجميع عملياته الأكاديمية، الإدارية والاجتماعية أيضا.

الفصل الثالث

الإطار المفاهيمي لجودة التعليم

العالي

تمهيد:

لقد أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحا تنافسيا هاما، ولا يمكن لأي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدمية أو حتى مؤسسة غير ربحية، أن تواجه التحديات والتغيرات التي تعرفها بيئتها، وعليه وجب عليها الاهتمام بموضوع الجودة وهذا بأن تضعه ضمن أولوياتها.

يعد التعليم العالي من ركائز التعليم والمعرفة وهذا ما يتطلب منه تحسين جودته وضمان نوعيته وهذا في ظل العولمة والمنافسة، وعليه لا بد من وضع آليات ومعايير لضمان الجودة في التعليم العالي بما يتناسب مع المعايير العالمية، وفي الآونة الأخيرة تعرضت مؤسسات التعليم العالي للعديد من المتغيرات مثل: التعليم عن بعد، التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العدد الكبير للطلبة، بالإضافة الى أن دور البحث العلمي والتطوير في تنمية الاقتصاد، كل هذا بالإضافة الى التعليم الذي يشكل الدور الاساسي لها، وتمثل جودة التعليم العالي اليوم أهم التحديات التي تواجه نظم التعليم في جميع دول العالم الثالث، لاسيما أن تقارير المنظمات العالمية تؤكد على ضرورة اعادة النظر في فلسفة التعليم الجامعي مع التركيز على أهمية وضع معايير أفضل تحقق جودة مخرجات التعليم التي يتوقع أن تؤدي إلى تنمية شخصية الفرد لخدمة المجتمع ودعم ثقافته الوطنية. (زرقان، 2014، صفحة 135)

وعليه سوف نتعرض في هذا الفصل الى توسيع مفهوم جودة التعليم العالي من خلال التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول جودة التعليم العالي.

المبحث الثاني: معايير جودة التعليم العالي وآليات تطبيقها.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وجودة التعليم العالي.

المبحث الأول: أساسيات جودة التعليم العالي

يعد مفهوم الجودة أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي انتشرت نتيجة للمنافسة العالمية بين المؤسسات المختلفة في الدول المتقدمة، ونتيجة لهذا النجاح بدأ تطبيق هذه الفلسفة في مؤسسات التعليم العالي لتحسين أداء أعضائها وضمان جودة مخرجاتها، بالإضافة الى ذلك التفاعل مع مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتطور العلمي والتكنولوجي وتنوع احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه، فضلا عن الطلب المتزايد للالتحاق بمختلف الجامعات.

المطلب الأول: ماهية جودة التعليم العالي

أصبحت الجودة أمر ضروري في الجامعات، حيث أن التعلم يعتبر أحد العوامل المساهمة في تحقيق التنمية في أي مجتمع، وعليه اتجهت الجامعات نحو تبني مفهوم الجودة، بهدف التحسين المستمر لمختلف أنشطتها، والحصول على المراكز المتقدمة ضمن قائمة الجامعات المتميزة.

أولاً: مفهوم الجودة

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين وهذا ما أدى الى ظهور العديد من المفاهيم وشكلت تنوعاً في مناهج ومدخل الجودة ومفاهيمها، حيث تعتبر الجودة من المصطلحات الحديثة مثل جودة المنتجات، جودة الخدمات، جودة التعليم، وضمان الجودة، وكل منها تنظر من جانب المنفذين، ونذكر منها مايلي:

لقد جاء التشريع الاسلامي ونهى عن الغش وأمرنا بإتقان العمل مصدقا لقوله عليه وسلم: "من غشنا فليس منا"، وقوله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء". سورة النمل 88. وعليه فقد كانت مراقبة المواصفات والمقاييس من أهم أعمال رجال الحسبة. (زرزان، 2014، صفحة 139)، أما في السنة النبوية ورد عن عائشة رضي الله عنها قوله ص: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" رواه مسلم (الدويش، 2000، صفحة 256)

أما Deming فيعرف الجودة على أنها تلبية إحتياجات وتوقعات العميل الحالية والمستقبلية. (Deming, 2000, p. 04)، فالجودة هي التحديد الشامل للكيان الذي يمكن أن يكون منتجاً، أو فرداً، أو منظمة، فهو مرتبط بالقدرة على تلبية الإحتياجات الحالية أو المتوقعة. (Al- Saffar & Obeidat, 2020, p. 77)

وعليه نلاحظ أن الجودة تعني مفهومين مرتبطين معا بعضهما البعض فالمفهوم الأول يرتبط بالخدمة، والمفهوم الثاني يرتبط بالعلاقة بين العميل والخدمة، وعلى أساس هذا الارتباط فإن المفهوم الأول ينظر الى الجودة من حيث درجة المطابقة للمواصفات المحددة، وعليه يمكن تحديد مواقع الخطأ بسهولة والقيام بإصلاحها أو حتى

تفاديها، أما الثاني فيرى أن الجودة هي درجة تلبية الاحتياجات المتوقعة، وبالتالي فإن للجودة عدة تعاريف يمكن القول أنه:

- لا يوجد تعريف واحد شامل لمصطلح الجودة، حيث إن مفهومها يتغير بتغير الجهة المستفيدة منها.
- الهدف من الجودة تحقيق رضا العملاء.
- الجودة لا ترتبط بالمنتج فقط، وإنما ترتبط أيضا بالأفراد، العمليات، والبيئة المحيطة.
- الجودة تسعى إلى إشباع حاجات ورغبات العميل التي هي أساس تحقيق التميز.

ثانيا: مفهوم جودة التعليم العالي

تحتل جودة التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم، باعتبارها تشكل إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجح، وأصبحت عملية تطوير التعليم الجامعي والسعي إلى زيادة جودة العملية التعليمية من أهم أهداف الجامعات حاليا، نظرا لارتباطها بمتطلبات سوق العمل والذي عرف عديد التغيرات من التطور التكنولوجي وثورة المعلومات ما أدى إلى استحداث العديد من الأدوار والمهام والمهن الجديدة، وعليه فالجودة تعتبر أسلوب عمل يمكن الجامعة من تحقيق التميز في خدماتها التي تقدمها، ويعرف التعليم في الجامعة حسب المشرع الجزائري بأنه: " كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عال من طرف مؤسسات معتمده من طرف الدولة". (القانون رقم 99-05. المادة 02، 04، صفحة 02)

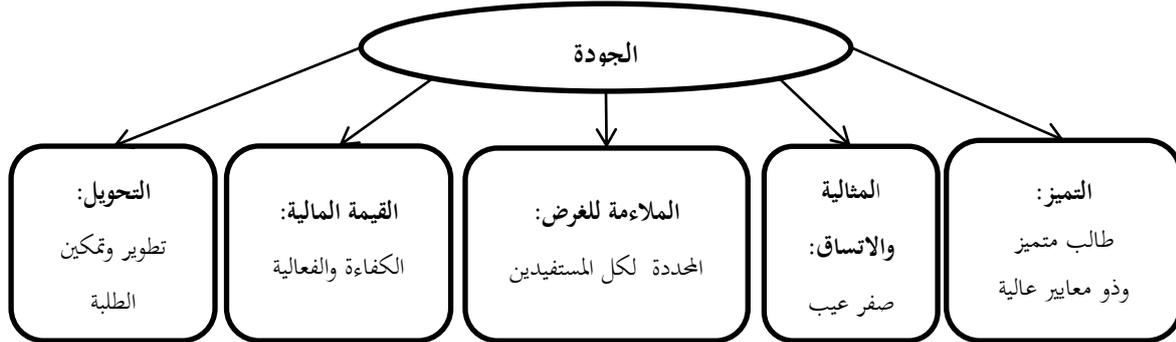
تعرف جودة التعليم العالي بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الجامعة (فريق إدارة الجودة ومجالسها)، والتي تشمل كل من التخطيط للجودة وتنفيذها وتقويتها وتحسينها، وهذا في جميع مجالات العملية التعليمية بالجامعة. (المنيراوي، 2015، صفحة 73)

وفقا لبارنيت هناك مفهومان لجودة التعليم العالي، الأول هو المفاهيم الضمنية للقيمة والملكية الفكرية في الأواسط الأكاديمية؛ إن طبيعة ونوعية مساهمات أعضاء التعليم العالي هي محل الخلاف وليست هي أي نتائج، المفهوم الآخر للجودة هو مفهوم الأداء حيث ينظر إلى التعليم العالي على أنه منتج له مدخلات ومخرجات. (Ryan، 2015، صفحة 2)

أما عن مؤتمر الأمم المتحدة الذي أقيم في باريس 1998 فقد عرف في القانون 11 بالإعلان الدولي للتعليم العالي الصادر عن الأمم المتحدة على أنه "مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف وأنشطة التعليم العالي: التدريس، البرامج الأكاديمية، البحوث العلمية، العاملين بالمؤسسة، الطلاب، المباني،

التجهيزات المادية، الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية والخدمات المجتمعية، وتتم عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي والتقييم الخارجي (تقييم المراجعين الخارجيين الذين يتصفون بالاستقلالية ويتم اختيارهم من خلال الخبرات العالمية المعنية بتعزيز الجودة كلما امكن ذلك)". (رقاد، 2014، صفحة 36) ووفقا للتعريف يجب أن تكون جودة التعليم شاملة تمس جميع عناصر التعليم العالي.

الشكل رقم (18): مفهوم الجودة في الجامعة

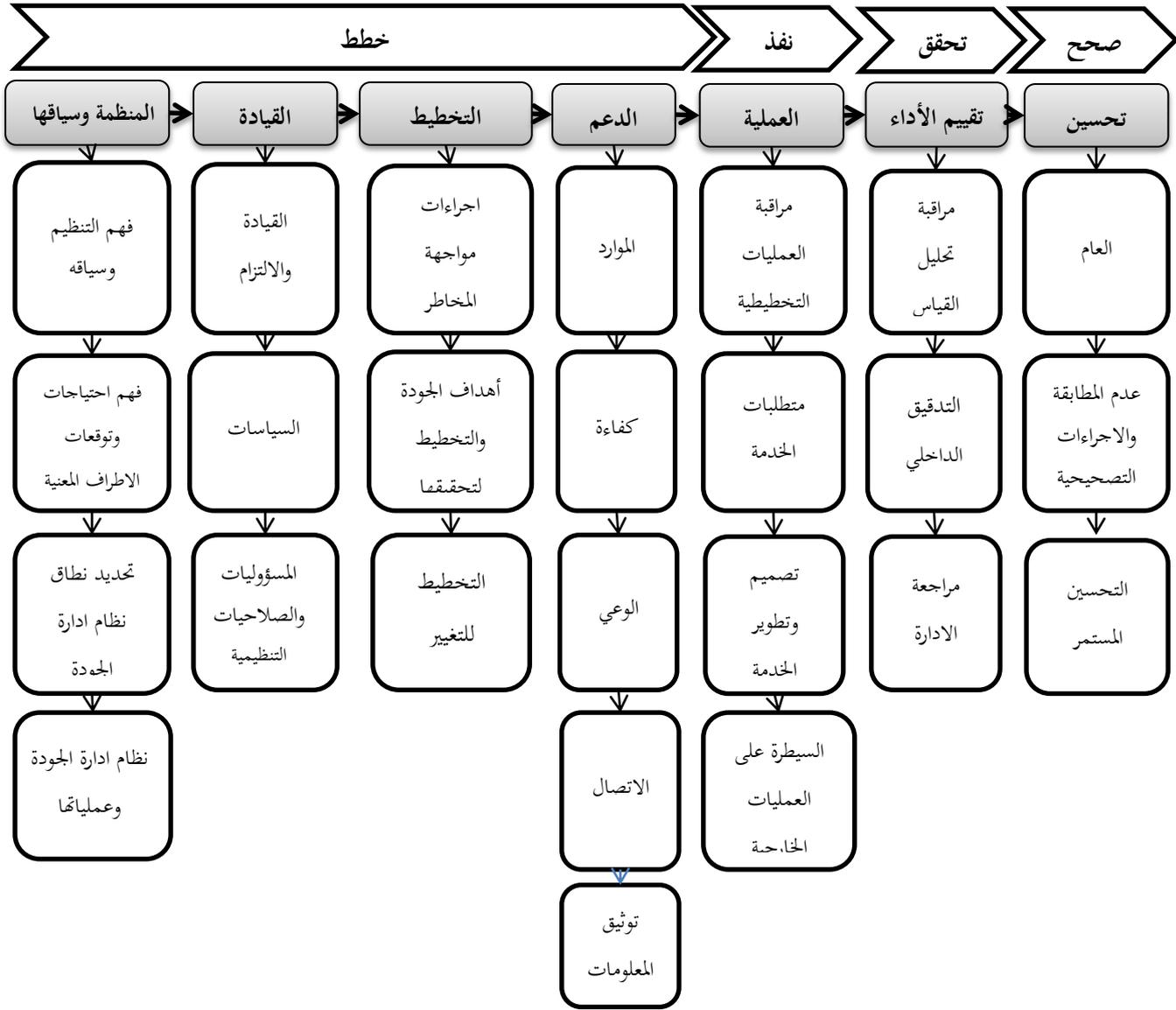


Source : (Kis, V. (2005, august). Quality Assurance in Tertiary Education. Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects, p. 4).

حيث أنه يوجد حسب الشكل أعلاه خمس جوانب للجودة الجانب الأول يتمثل في التميز والإستثناء ويتجسد في التميز والتفوق في المنتجات المقدمة من قبل الجامعة، وهذا مع وجود حد أدنى من المعايير، أما الجانب الثاني فهي المثالية والكمال بمعنى صفر عيوب، والقيام بالأمر من المرة الأولى بالطريقة الصحيحة حيث يركز على العمليات بدل من ذلك على المخرجات، والجانب الثالث يتمثل في الملاءمة للغرض ويقصد به الجودة حسب الغرض أو الهدف المحدد من الخدمة، والجانب الرابع يتضمن القيمة المالية ويركز فيها على الفعالية والكفاءة، وأخيرا التحول والتغيير كأساليب تساهم من خلالها في تحسين مستوى الطالب وتمكينهم.

وفقا لمعيار 2015 : BAS EN ISO 9001 هو معيار دولي تحدد متطلباته نظام ادارة الجودة الذي يهدف تنفيذه إلى زيادة كفاءة وفعالية مؤسسة التعليم العالي وأي مؤسسة أخرى من خلال تطبيق نهج العملية. (Islamović & Bajramović, 2021, p. 2)

الشكل رقم (19): متطلبات نظام الجودة BAS EN ISO 9001



Source : (Islamović, B., & Bajramović, E. (2021). MODERN APPROACH TO QUALITY IN HIGHER EDUCATION. 13th International Scientific Conference on Manufacturing Engineering Development and Modernization of The Manufacturing Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, (p. 2).

حسب الشكل تعبر جودة التعليم العالي على مجموعة الخصائص والصفات الكلية التي يجب أن تتوفر في الخدمة التعليمية، والتي تظهر من خلال جودة النتائج المراد تحقيقها وترجم حاجات وتوقعات المستفيدين، ويتم تطبيق برنامج الجودة من خلال تبني عجلة ديمينج (خطط، نفذ، تحقق، صحح)، وهذا من قبل الجامعة وتبدأ من عملية التخطيط والتي تشمل فهم المؤسسة واحتياجات مختلف الأطراف ذات الصلة، ومن ثم تحديد نطاق ادارة الجودة، ويلبها الاهتمام بالقيادة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ثم

التخطيط للتغيير والعمل على تحقيق أهداف الجودة، وهذا بتوفير الدعم اللازم من موارد وكفاءات، ومن ثم التوثيق لجميع المعلومات وتحقيق الاتصال بين مختلف المستويات والوحدات في الجامعة، وبعدها تأتي مرحلة تنفيذ الاجراءات وتشمل مراقبة العمليات التخطيطية والسيطرة عليها، وتقديم الخدمات والتحكم في مخرجات الجامعة من خلال المطابقة والمعايير، تليها عملية التحقق وتقييم الأداء من خلال القيام بالتقييم الداخلي والقيام بالتصحیحات اللازمة.

كذلك تعرف جودة التعليم العالي بأنها نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية تكون جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: نمط التفكير، السلوكيات، القيم والمعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، ونمط القيادة، ونظم وإجراءات العمل الإداري (عجال، 2018، صفحة 824)، فهي تعتبر إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة معا. (بن عيشي، 2014، صفحة 399)

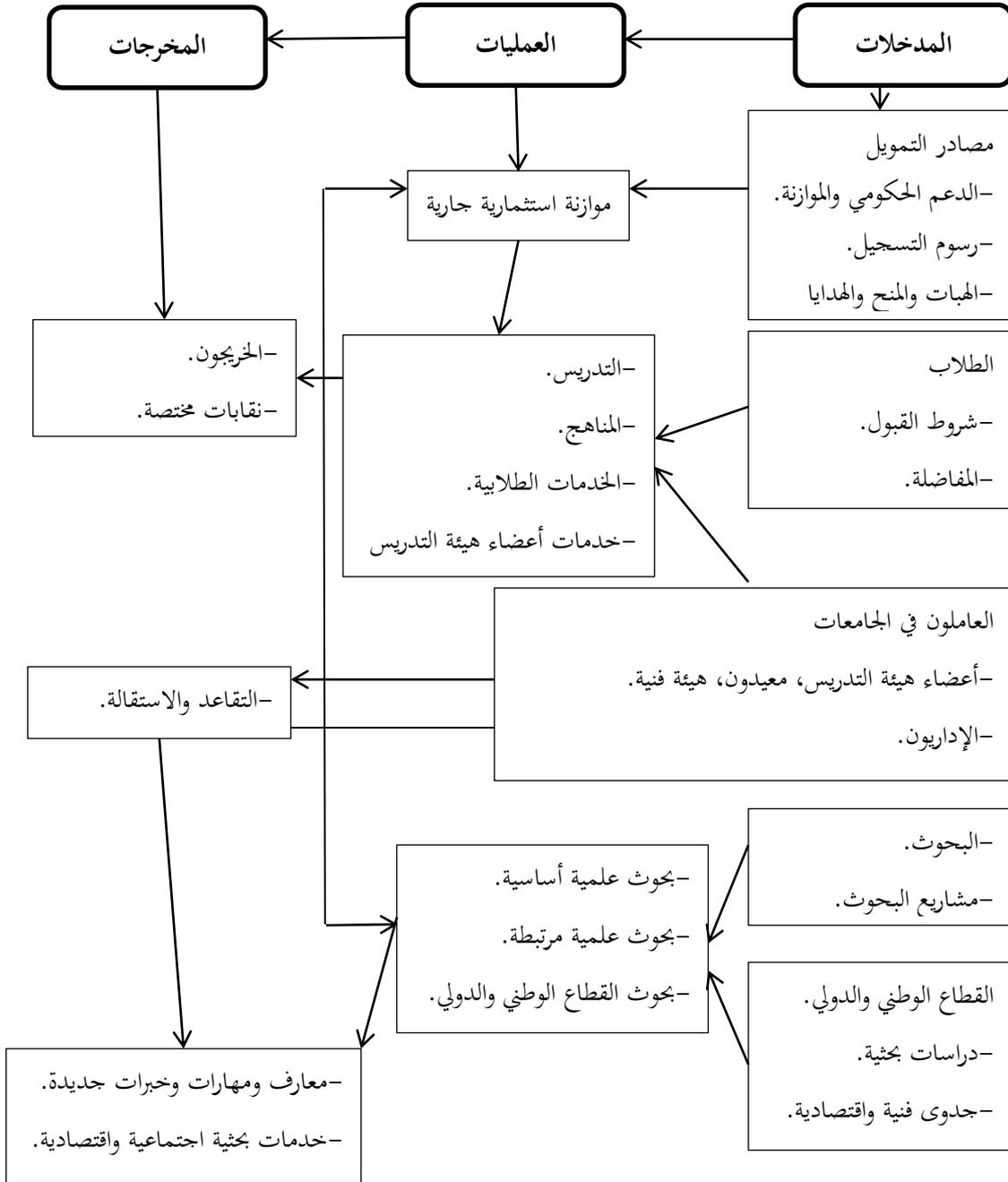
الجودة في مؤسسات التعليم العالي هي مصطلح شامل يتضمن عملية مستمرة من التقييم والتقييم والمراقبة والضمان والصيانة وتحسين جودة نظام التعليم العالي. (Islamović & Bajramović, 2021, p. 2)

كما عرفت بأنها الوسيلة للتأكد من أن المعايير الأكاديمية التي هي في الأساس مستمدة من رسالة الجهة المعنية قد تم تعريفها وتحقيقها بما يتوافق والمعايير المماثلة لها سواء كانت وطنية أو عالميا، وأن مستوى جودة فرص التعلم والأبحاث والمشاركة المجتمعية ملائمة وتلبي احتياجات وتوقعات مختلف المستفيدين من هذه الجهات. (الحاج، مجيد، و جريسات، 2008، صفحة 10)

تعرف أيضا الجودة في التعليم على أنها مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الأمثل لجميع مواردها. (عطلاوي، 2015، صفحة 121)

عرفت كذلك جودة التعليم العالي بأنها هي مجموعة من البنود من المدخلات والعمليات والمخرجات لنظام التعليم التي تلبي التطلعات الاستراتيجية للجهود الداخلية والخارجية. (السامرائي و الكنان، 2013، صفحة 32)

الشكل رقم (20): نظام جودة التعليم العالي



المصدر: (محمد ناجي الدعيس، 2007). تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق: سوريا، صفحة 26).

يقصد بالجودة في مؤسسات التعليم العالي مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي التي تعمل على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات، والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ

المستوي المطلوب، وتركز المفاهيم الحديثة للجودة في التعليم على عملية التعلم نفسها وعلى مدى استفادة الطالب منها. (الحفظي، 2014، صفحة 67)

إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي الى إشراك كل المسؤولين في إدارة مؤسسات التعليم العالي والطالب وأعضاء هيئة التدريس، ليصبحوا جزءا من برنامج ثقافة الجودة، وبالتالي فالجودة تعنى القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام الجامعة بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسالته من قبل الجهات ذات الاهتمام بالتعليم العالي، ولقد فرضت عليها المتغيرات الحالية ضرورة الأخذ بمنهج التخطيط لبناء أجيال قادرة على مواجهة هذه التغيرات بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله من تهديدات وفرص متاحة، من هنا أتى توجه مؤسسات التعليم العالي نحو ضمان الجودة. (يوسف، نبيل، و عربي، 2013، صفحة 264)

وعليه يمكن القول بأن جودة التعليم العالي تعبر عن قدرة الجامعة في تحقيق رضا جميع المستفيدين (داخليين وخارجيين)، حيث أن الأطراف ذات الصلة بالجامعة متعددة سواء من الطلبة، الإداريين، أعضاء هيئة التدريس، المؤسسات، المجتمع، والذي يفرض على الجامعة تحقيق التوازن بين احتياجات كل هذه الأطراف، والجودة يتم قياسها من خلال توفر مجموعة من المعايير، والتي يجب الاتفاق عليها وتحديدها من قبل مختلف الفاعلين في الجامعة، وهذه المعايير هي ما جاء به في المرجع الوطني لضمان الجودة.

المطلب الثاني: مداخل نظام ضمان الجودة

يوجد عدة مداخل من أنظمة ضمان الجودة يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تتبنى أحدها، ففي بريطانيا فإن أنظمة التقييم لضمان الجودة تعطي الأولوية لتقييم جودة عمليات التدريس، والبحث... الخ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية تعطي الأولوية لتقييم الأداء وكفاءة وقدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها، أما في اليابان فقضية التقييم لضمان الجودة جوهرها الأساسي يبنى على حساب المؤشرات الرقمية مثل: معدل الطلاب/ الأستاذ.

أولا: تعريف ضمان الجودة

يعرف نظام ضمان الجودة على أنه: ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أن ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قامت بكتابتها واعتمادها مسبقا. (الطائي، 2008، صفحة 312).

أما المعهد الدولي للتخطيط التربوي يعرف ضمان الجودة على أنه إجراء يستخدم لإثبات ثقة أصحاب المصلحة في أن الغرض (الوسائل والإجراءات والنتائج) يلي التوقعات والحد الأدنى من المتطلبات. (Institut international de planification de l'éducation, p. 17)

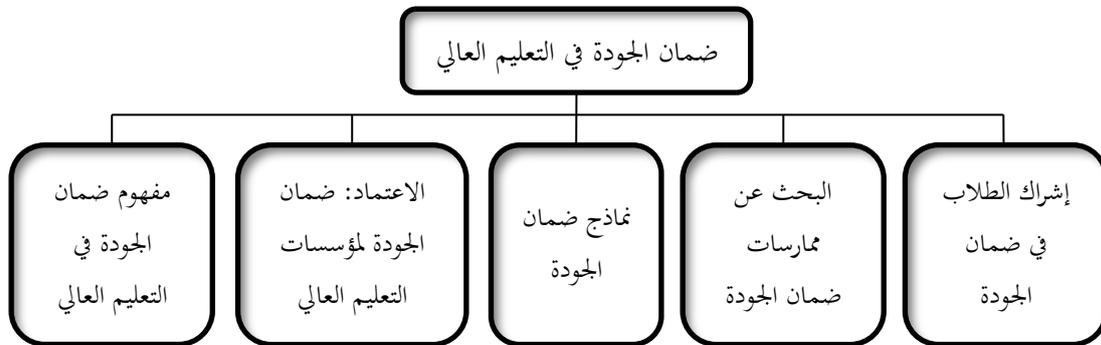
يرى كل من Harvey و green ضمان الجودة بأنه لا يتعلق بتحديد المعايير أو المواصفات التي يتم على أساسها قياس الجودة أو التحكم فيها، بل يتعلق بضمان وجود آليات وإجراءات وعمليات لضمان تقديم الجودة المطلوبة مهما كانت محددة أو مقاسة. (Lejeune & Vas, 2007, p. 4)

أما السكارنة يرى أنها تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المتوقعة من هذا المنتج أو الخدمة، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة، فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد تم تحقيق مضمون الجودة. (السكارنة، 2004، صفحة 169)

أما حسب تعريف وكالة ضمان الجودة البريطانية فهي تعتبر دليلاً للممارسات الجيدة حول كيفية إدارة المعايير والجودة الأكاديمية للجامعات والكليات. (صبري، 2009، صفحة 153)

تعرف بأنها مجموعة من الإجراءات والإرشادات التي تضعها مؤسسة تعليمية لتهتدي بها في إدارة وتنظيم عملها وتقديم خدماتها، وما تتطلبه من إنتاج مواد تعليمية مختلفة واستخدام وسائل متعددة وأنشطة تتعلق بدراسة حاجات الطلاب، وتقويم حاجات سوق العمل بما يتلاءم مع مخرجات العملية التعليمية. (أحمد الملا، 2016، صفحة 127)

الشكل رقم (21): ضمان الجودة في التعليم العالي وفق النموذج متعدد المفاهيم



Source : (Ryan, P. (2015). Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature. Higher Learning Research Communications, 5(4), p : 2).

حسب الشكل فإنه لا يوجد إطار واحد لضمان الجودة في الجامعة، فهي تشمل عدة أبعاد أساسية وعلى الجامعة أن تحدد الجانب أو البعد الذي يجب عليها أن تأخذ به في تقييم ضمان الجودة في مؤسستها.

الفصل الثامن: مدخل مفاهيمي لجودة التعليم العالي

عرفها مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية بأنها عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب، للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية. (غديري، سردوك، و معزوزي، 2021، صفحة 13)

كما ينظر إلى ضمان الجودة على أنه مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تمارس بصورة مبكرة (أو وقائية)، وتكفل وتعطي الثقة بعدم حصول انحرافات أو مشكلات ومنعها، ويهدف إلى توفير مستويات الجودة المقررة، ويمتد ضمان الجودة من تصميم المنتج (سلعة أو خدمة) إلى مدخلات هذا المنتج إلى إخضاعه للعمليات المناسبة وإيصاله وتسليمه للمستفيد واشباع حاجاته، والقيام بالتوثيق والتحسين المستمر في جميع أوجه النظام، وتعد مسألة ضمان الجودة من المسائل التي حظيت باهتمام كبير من المؤسسة الدولية للمواصفات والمعايير "ISO". (ابراهيم، 2020، صفحة 332)

عرفت أيضا بأنها كل تلك المواقف والأنشطة والإجراءات التي تتضمن من خلال وجودها واستخدامها ببرنامج أو تنظيم أو مؤسسة، والحفاظ على المعايير المناسبة وتعزيزها، ويمتد ضمان الجودة إلى جعل العملية ونتائجها والمعايير معروفة ومنشورة للمجتمع التعليمي والجمهور بصفة عامة. (Leen, 2004, p. 3) كذلك يقصد بضمان الجودة تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات لضمان تلبية متطلبات الجودة، والتي تشمل المعايير التي وضعتها منظمات الاعتماد. (Saad, 2022, p. 05)

الجدول رقم (09): التحول من المفهوم التقليدي لضمان جودة التعليم العالي

التقييم الخارجي	قاعدة المعلومات	دور ضمان الجودة	الحالة
- تقارير وصفية. - مؤشرات الاداء.	- معلومات وصفية. - بيانات الأداء.	تحديد مستويات فرعية للبرامج التعليمية. - المحاسبية.	1.التأكد من مستويات التعلم
- تقييم مكانة المؤسسة. -تقرير وطني وعلى مستوى المؤسسة. - تحديد أفضل الممارسات.	- تقارير وصفية/ ذاتية حول: الاداء، الاجراءات.	- توفير وعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة.	2.التأكد من فاعلية نظام التعليم العالي/ المؤسسة.
- تقارير للتدقيق من جانب المؤسسة والدولة.	- معلومات حول: الاجراءات، الاداء.	- تحفيز قدرة الادارة الذاتية للمؤسسة. - المحاسبية.	3.التأكد من قدرة المؤسسة على التطوير ومكانة ضمان الجودة.
المشاركة بين تقارير التدقيق للمؤسسة، وقاعدة البيانات.	المشاركة بين تقارير التدقيق الذاتي للعمليات والاجراءات والتقارير الذاتية حول الأداء.	التعاون بين عمليات واستراتيجيات التطوير والادارة الذاتية.	4.الحاجة إلى تعزيز ثقافة ضمان الجودة للمنظمات.
نشر مؤشرات الأداء، المقارنة، اختبارات معيارية للتخرج.	مؤشرات الأداء حول المنتجات والمهارات اللازمة	مراعاة قواعد ومحددات السوق، توفير معلومات للعملاء: الطلاب،	5.التجديدات: تزايد الشفافية في أنظمة التعليم

للتخرج).

الموظفين.

العالي.

المصدر: (عجال، القيم السلوكية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة (أطروحة دكتوراه علوم)، 2019، صفحة 140)

إن نظام ضمان جودة التعليم العالي تتمحور في: "جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب، عضو هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية، بما في ذلك من برامج وكتب جامعية وطرق التدريس وجودة مكان التعلم في الجامعات، والمخابر ومراكز الحاسوب، والورشات والقاعات التعليمية من سياسات وفلسفات إدارية، وما تعداه من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق، وأخيرا جودة التقويم الذي يلي احتياجات سوق العمل". (قاصدي و طيب، 2017، صفحة 175)

ثانيا: أنظمة ضمان الجودة الداخلية والخارجية

وفقا ل Vlasceanu and grunberg يميز العديد من الأنظمة بين ضمان الجودة الداخلي (أي الممارسات داخل المؤسسات التي تهدف إلى توجيه وتحسين جودة التعليم العالي)، وضمن الجودة الخارجي (أي بين المؤسسات أو وفق المؤسسات التي تهدف إلى ضمان جودة التعليم العالي، المؤسسات والبرامج التعليمية). (Lejeune & Vas, 2007, p. 4)، وهذه الوظائف تندرج ضمن ضمان الجودة الداخلية والخارجية (الحيول، 2022، الصفحات 72-73)

1. ضمان الجودة الداخلية: بهدف بلوغ المؤسسة للجودة التي تهدف إليها فإنها تقوم بتفعيل مجموعة من الممارسات على مستوى مجموعة من المعايير: الحوكمة، التكوين، البحث، فضمن الجودة الداخلية تهدف بالضبط إلى قياس درجة بلوغ أو تحقيق هذه الممارسات، لدى المؤسسة:

- بناء مرجع يكون إنطلاقا من الأهداف المحددة في مخططاتها للتنمية أو التطوير.
- إنشاء خلية الجودة لتحقيق التقييم الداخلي، أو التقييم الذاتي.
- تنصيب مسؤول لضمان الجودة والذي يكلف بعملية تحديد واقتراح وقيادة الجودة داخل المؤسسة.
- تنفيذ تقييم ذاتي للحصول على فحص لإنجازاتها تبعا لمهامها، وهذا الفحص يدون في تقرير التقييم الذاتي.
- يرتبط بالقيود البيروقراطية والإدارية المستاءة كثيرا، أي تتطلب المناهج الداخلية لضمان الجودة وهي تكون خاضعة للسيطرة الأكاديمية.
- تنطوي على أنظمة تقارير داخلية، تكون مدفوعة أقل بالمساءلة، وبالتالي يعتبر هذا النهج بمثابة تحسين ذاتي.

2. ضمان الجودة الخارجية: يتم التسيير من طرف هيئة خارجية، هذا التقييم يكون إما إرادي أو حتمي، حيث تقوم الجامعة باستدعاء هيئة خارجية مختصة لإصفاء شفافية وموضوعية على نتائج ممارستها، وفي الحالة الثانية تقوم الوزارة أو لجنة مستقلة أو وكالة تقييم خارجية بإنجاز عملية التقييم/ الاعتماد.

وعليه فضمان الجودة هو مجموع القرارات والاجراءات والآليات التي تقوم بها الجامعة، بهدف ضمان تقديم المستوى المحدد والمرغوب من الجودة والتحسين المستمر، من خلال تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم الأداء والعمليات، واحداث تغييرات ايجابية في نظام التعليم والعملية التعليمية وضمان نوعية في مخرجاتها، وأن تتلاءم والمقاييس المحددة سابقا على أن تكون هذه المقاييس معلومة من قبل مختلف أصحاب المصلحة مع الجامعة.

المطلب الثالث: دوافع الاهتمام بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

لقد ساهمت العديد من الأسباب في زيادة دوافع الاهتمام بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومن بينها:
أولاً: تزايد المستجدات والتحديات التي تواجه التعليم العالي؛ أصبحت في الوقت الحالي الجامعة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأعلى قدرة ممكنة، وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية واستحداث تخصصات جديدة تتناسب ومتطلبات العصر وتخرج كوادر بشرية، تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المتغيرات التي يشهدها العصر(مریم، 2016، صفحة 63)، والجزائر في الواقع لا تزال فتية وهذا يجعل من الصعب تلبية احتياجات هذه الفئة الفتية من السكان، فيجب أن توفر لهؤلاء الشباب أماكن للدراسة، وأن تضمن لهم وظائف للعمل، وقبل كل شيء أن نقدم لهم فرصا للازدهار في بلدهم. (BELHOCINE, 2022, p. 27)

ثانياً: التحديات العلمية والتقنية الجديدة؛ التي فرضت ظهور التعليم الجامعي الإلكتروني، وتزايد استخدام الانترنت، وظهور المكتبة الرقمية، وتطور معايير جودة المناهج الجامعية وأساليب التقويم، وتطور مجالات البحث العلمي النظري والتطبيقي، والتوجه نحو تكامل المعرفة والاهتمام بالتخصصات البيئية والتكيف مع متطلبات مجتمع المعلومات، وظهور نظم جديدة للتعليم الجامعي عن بعد، وهذا يتطلب من الجامعة بناء الاقتدار المعرفي وتنمية الابداع العلمي والتعلم الذاتي والمستمر، وتبني نماذج جامعية حديثة مثل نموذج الجامعة الافتراضية وتطوير مراكز التميز.

ثالثا: التحديات السياسية؛ أدى انفتاح الأنظمة السياسية إلى ظهور ديمقراطية التعليم الجامعي والتوسع في الفرص التعليمية ودعم الاستقلال الجامعي ونشر الثقافة السياسية وضمن الحركات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ورعاية حقوق الطلبة. (مرم، 2016، صفحة 63)

رابعا: التحولات الاقتصادية؛ تفرض تحولات مماثلة في أدوار الجامعات من حيث إيجاد كيانات خاصة لإعادة تدريب وتأهيل القوى العاملة بمؤسسات الإنتاج والخدمات المحيطة بها، وتحرك الجامعات خارج نطاق الحرم الجامعي لإنشاء شبكة تعليمية وتدريبية داخل المؤسسات التي تحتاج إلى إعداد القوى العاملة بها بمواصفات خاصة. (مشنان، 2016، صفحة 106)

خامسا: العولمة؛ حيث فرضت زيادة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة وزيادة التعاون والتبادل العلمي بين الجامعات ومراكز الأبحاث، وتحالف الجامعات عبر الانترنت ومواجهة تغيرات النظام العالمي الجديد وتطبيق الجودة والاعتماد وتدويل التعليم الجامعي، وتحديد مواصفات الجودة والميزة التنافسية، وتزايد اهتمام الشركات المتعددة الجنسيات بالتعليم الجامعي، وتطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية وتوثيق العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات العمل والبحث عن مصادر تمويل إضافية وتحقيق التنمية الاقتصادية، وتبني نماذج جامعية حديثة، مثل الجامعات المنتجة، والجامعة الاستشارية، والجامعة المتمركزة حول السوق والجامعة المهنية. (مرم، 2016، الصفحات 63-64)

سادسا: الحاجة إلى مواكبة التغير في متطلبات سوق العمل؛ أدت ثورة التكنولوجيا والمعلومات والتغيرات الاقتصادية العالمية إلى حدوث تغيرات جوهرية في سوق العمل، وهذا ما أدت إلى عدم قدرة الخريجين بمهاراتهم الحالية على التكيف مع متطلبات سوق العمل، مما يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة التركيز على التخصصات التي تفيده بشكل مباشر سوق العمل وتواكب التغيرات التي تطرأ فيه، بحيث ينبغي أن يركز تعليمها على إعداد خريجين لشغل وظائف غير موجودة حاليا، واستخدام تكنولوجيا لم تبتكر بعد وحل مشاكل لم تظهر لحد الساعة. (مشنان، 2016، صفحة 106)

سابعا: ارتفاع توقعات الطلاب وأسرهم من الجامعة؛ تتعلق بالفرص التي توفرها للوصول إلى عمل مناسب، بالإضافة إلى ذلك ما يعرفه مجتمع اليوم بأن الهدف من أنظمة التعليم هو تحقيق مبدأ "البكالوريا للجميع" (BELHOCINE, 2022, p. 28)، وعدم قدرة هذه المؤسسات على استيعاب العدد المتزايد في الطلبة الراغبين في الالتحاق بهذه المؤسسات نتيجة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي.

ثامنا: عدم ملائمة أو ضعف مدخلات التعليم العالي؛ من طلبة الثانوية سواء من حيث التدريس والتفكير التحليلي النقدي، أو حتى محتوى البرنامج والمناهج الدراسية في معظم الجامعات، فهي لا تتبع من حاجات المجتمع ولم تستطع أن تجاري التغيرات التكنولوجية والمعرفية الحاصلة. (الصرايرة و العساف، 2008، صفحة 05)

تاسعا: الحاجة إلى تغيير نظام التعليم؛ بما يتماشى مع سوق العمل العالمية التي تتطلب توفر جودة عالية للإطارات المتخرجة من الجامعات، حيث إن الجودة في ميدان التعليم العالي تتوقف إلى حد كبير على سياسات الحكومة في فهمها للمدخل الهيكلي للجودة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، دون تواجد جودة التخطيط الاستراتيجي وتوفير المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومسؤولي قطاع التعليم العالي. (دریس، 2017)

بالإضافة الى:

- تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها والتوسع في الطلب على التعليم العالي.
- ظهور أنماط جديدة لمؤسسات التعليم العالي كالشركات المتعاونة، والمنظمات، ومؤسسات متعددة الجنسيات.
- تنوع مستوى الشهادات والمؤهلات الدراسية.
- زيادة الطلب على الانتقال من الجامعات بالنسبة للطلبة وهذا بين مختلف الجامعات الدولية. (لميني و بوشريط، 2021، صفحة 35)

كل هذه الأسباب وغيرها جعلت من مؤسسات التعليم العالي تعمل على تحسين مخرجاتها وجعلها مؤهلة وملائمة حتى تلبي مختلف احتياجات ومتطلبات المجتمع، ولا تكون عملية تطبيق جودة التعليم العالي إلا من خلال قيامها بتكليف الثقافة التنظيمية السائدة بها وجعلها تتلاءم مع عملية تنفيذ الجودة في الجامعة.

المبحث الثاني: معايير جودة التعليم العالي وآليات تطبيقها

تعتبر معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي من المعايير والمؤشرات الأساسية التي تستخدم للحكم على مستوى الجودة المحققة في الجامعة، وعليه سوف نتعرف على معايير جودة التعليم العالي وماهي معوقات تطبيقها، كما سنتعرض للآليات الواجب اتباعها في تنفيذ الجودة بالجامعات.

المطلب الأول: معايير جودة التعليم العالي

لابد من التركيز على مجموعة من المحاور التي تعد ضرورية لنجاح ضمان تطبيق الجودة في قطاع التعليم العالي، بل وتعد بالغة الأهمية في تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الجامعة، حيث تم الاتفاق في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر 1998 حول مؤشرات الجودة، والتي حددت في النقاط التالية: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، التعليم الذاتي الداخلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً (عبد الرحمان، سليم، و ناصر، 2012، صفحة 48)، ولقد تناول العديد من الباحثين مجموعة من المحاور أو المعايير الخاصة بجودة التعليم العالي والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

أولاً: البرامج والمناهج

تعتبر أحد المؤشرات التي تعبر عن جودة التعليم العالي فيجب أن تعكس الأهداف التعليمية التي تلبي حاجات الطلبة والمجتمع، ويجب أن تكون واضحة ومستندة إلى معايير الجودة وتعكس متطلبات الحاضر والمستقبل، وترتبط بالواقع وتواكب التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية. (شليل و يزيد، 2012، صفحة 196)، بالإضافة إلى ضرورة استيعابها وشمولها ومرونتها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ودرجة تكييفها مع التغيرات، وإسهامها في تكوين الشخصية الخرجين، مما يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن المتلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها. (أبو عامر، 2008، صفحة 53). ومن المؤشرات التي تدل على الجودة ضمن هذا المحور ما يلي: (عبد الرحمان، سليم، و ناصر، 2012، صفحة 50)

- الخطط الدراسية والتقويم السنوي الذي يحدد ساعات الدوام وعدد أيام الدراسة.
- الكتب والمراجع الإضافية والكتب الموصى بإقتنائها في المكتبات الجامعية.
- تقنيات التعليم والوسائل التعليمية والتجهيزات المختبرية.
- محتوى برامج الاعداد والتدريب أثناء الخدمة.

ويتم هذا من خلال ما يلي: (قاصدي و طيب، 2017، صفحة 177)

- تحديد إستراتيجية التعليم، وذلك بوضع إطار لسياسات تستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها للإتجاه الصحيح.
 - دراسة الواقع الحالي من طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد الأستاذ وتدريبه، بالإضافة إلى الإدارة الجامعية على ضوء الإستراتيجية المحددة.
 - التخطيط واتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، وهذا خلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة.
- ويجب أن تمتاز المناهج بالنقاط التالية: (الحيول، 2022، صفحة 60)
- يجب أن ترتبط البرامج برؤية ورسالة وقيم الجامعة.
 - ضرورة أن تتلاءم البرامج مع متطلبات سوق العمل.
 - أن تواكب البرامج مستجدات العصر الحالية.

ثانيا: الإدارة الجامعية

يتلخص دور الادارة الجامعية في وضع المعايير الأكاديمية والبحوث الجديدة المواكبة للتغيرات البيئية، وتنمية وترقية البحث العلمي، وكذلك المعايير الإدارية وتخفيض معدلات المشاكل سواء للطلبة أو الأساتذة أو الاثنين معا، وأيضا معايير الإدارة المتمثلة في انخفاض معدلات المخالفات الإدارية، ونظام التحفيز، وسهولة تنفيذ المعاملات الإدارية،(قاصدي و طيب، 2017، صفحة 179)، وتتمثل وظائفها في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقييم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، ويدخل ضمن إطارها جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة (أبو عامر، 2008، صفحة 52)

على الإدارة الجامعية مواكبة التشريعات والقوانين والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية في البيئة المحيطة، كما أن التشريعات الجامعية تعد بدورها إحدى مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، ويصدق على هذه اللوائح ما يصدق على التشريعات، حيث يتعين أن تكون هذه اللوائح محددة ومرنة (أبو عامر، 2008، صفحة 54)، وواضحة لجميع الأفراد وتسعى لتحقيق رسالة الجامعة بيسر وسهولة لبناء نظام الجودة واستمرار العمل على التحسين المستمر. (شليل و يزيد، 2012، صفحة 196)

ضرورة التزام الإدارة الجامعية بالجودة وذلك من خلال توفير مناخ مناسب للعلاقات الانسانية بين الأساتذة والإداريين، وبين الطلبة والأساتذة الذي يؤدي إلى أداء كفو، بالإضافة الى اختيار القيادات الإدارية وتدريبهم بموجب معايير قياسية في ضوء الحاجة والتخصص، إضافة إلى ضرورة إقناعهم بفكرة الجودة والعمل على نشر ثقافتها في الجامعة (طويل و مصيحي، 2019، صفحة 109)، ولتحقيق هذا نحتاج الى آليات مختلفة لتنفيذها منها، وضع دليل يلتزم به كل العاملين من موظفين وإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والتقوم المنظم والموضوعي لكل الأقسام والمرافق للتأكد من تطبيق التعليمات الواردة في الدليل. (عبد الرحمان، سليم، و ناصر، 2012، صفحة 50)

إذا توفرت الادارة الجيدة التي تقوم بالعمليات الإدارية بكفاءة، فإن هذا سيؤدي إلى تهيئة الطالب والأستاذ والعمليات التدريسية بشكل أفضل، بالإضافة الى ذلك إلتزام القيادات بالجودة واللامركزية من خلال تطبيق التمكين والتفويض للسلطة والمسؤولية، والتغيير من نظام الأقدمية والعلاقات الجيدة واختيار الإداريين وتدريبهم (الحبول، 2022، صفحة 58)، فالإدارة الجامعية هي المسؤولة الأولى عن الإدارة وتسيير شؤون الطلبة والأساتذة والموظفين، والتي تشمل المهام الإدارية والأكاديمية والمالية المتعلقة بالجامعة، بالإضافة إلى عملية تطوير الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتعزيز جودة التعليم العالي وتحقيق رسالة وأهداف الجامعة.

ثالثاً: الطلاب

يعتبر محور العملية التعليم والتعلم وهو المستفيد المباشر من الجودة بالجامعة، التي تقوم ببناء شخصية الطالب، بما يمتلك من معارف ومهارات وقيم لتحقيق فيه صفات الجودة، وكذلك يتم الاهتمام بالخدمات المقدمة له، كما يتم تقويم الطالب في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في الجوانب الدراسية والسلوكية. (شليل و يزيد، 2012، صفحة 196) وتتحدد مؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور إلى ما يلي:

- إنتقاء الطلبة: تتمثل عملية إختيار الطلبة إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات، وحتى يكون إنتقاء الطلاب واختيارهم مؤشراً مهماً للجودة، فإنه يجب أن يتم ذلك عن طريق اختبارات محددة لهذا الغرض، وفي الغالب الجامعة أو الكلية التي تنتقي طلابها انتقاء جيداً، يكون مستوى الجودة فيها عالية. (عبد الرحمان، سليم، و ناصر، 2012، صفحة 48)

- نسبة عدد الطلاب إلى عدد أعضاء التدريس: يجب أن تكون النسبة مقبولة فكلما كان عدد الطلبة قليلاً كان ذلك أفضل في رفع حماسة الدروس، وزيادة الفرص في المشاركة وتبادل الأفكار، (قاصدي و طيب، 2017، صفحة 176) ويقصد بها معدل أو عدد هيئة التدريس التي يقابلها عدد الطلاب بالجامعة /الكلية،

والذي يعني اجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس ونسبتها إلى مجموع عدد الطلاب، وهي نسبة يجب أن تكون مقبولة وتحقق تكلفة أقل. (الحيول، 2022، صفحة 58)

- درجة ملائمة الطالب للدراسة: يجب التأكد من مدى ملائمة هذا النوع من الدراسة للطالب، حيث أن الجامعة تقوم باختبار قبول الطالب الراغب بالالتحاق بكلية معينة أو تخصص معين ضمن أساسيات المادة موضوع الدراسة بالكلية المطلوبة، واستنادا الى نتيجة هذا الاختبار يتعين قبول الطالب. (الحيول، 2022، صفحة 58)

- الخدمات الطلابية: تتمثل في الخدمات الصحية، والمساعدات المالية، الإقامة، خدمات التوجيه والارشاد، ونسبة المتخرجين الملتحقين بالدراسات العليا. (الحيول، 2022، صفحة 59) ومن المؤشرات التي تضمن أيضا جودة الخدمات الطلابية: (مهيل، 2019، صفحة 114)

- توفر البيئة اللازمة لمساعدة التطور الفكري والشخصي للطلبة.
- توفر الخدمات الضرورية للطلبة بما يتفق مع أهدافها وغاياتها المعلنة.
- إجراء الدراسات اللازمة لمعرفة احتياجات الطلبة وخصائصهم ومشاكلهم من أجل تقديم الخدمات الممكنة لهم، والتي تساعدهم في حياتهم الأكاديمية، وتقلل امكانية حدوث المشكلات.
- عدد المتخرجين: تحديد عدد المتخرجين من الجامعة من عدد المسجلين فيها ضمن المدة المقررة للدراسة، ونسبة الذين احتاجوا مدة إضافية للتخرج، وتحديد نسبة الطلبة الذين التحقوا بالدراسات العليا من المتخرجين. (طويل و مصيحي، 2019، صفحة 108)

للطلبة عدة احتياجات وجب على الجامعة أن تكون قادرة على تلبيتها، وأن تتيح لهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار وابداء رأيهم، وتقديم أفكارهم، والمشاركة في الحياة الجامعية.

رابعا: أعضاء هيئة التدريس

يعتبر عضو هيئة التدريس وكذلك يطلق عليه الأستاذ المحاضر والأستاذ، من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي، وهذا يرجع إلى دوره الكبير في العملية التعليمية (بجاش، 2018، صفحة 377)، حيث أن مهام الأستاذ (التعليم والبحوث والخدمات) تتسم بالتعقيد الشديد. (حميدوش و فضيل، 2013، الصفحات 5-6)، ويوجب أن يتوفر الأستاذ على مجموعة من الكفاءات حيث أن الكفاءات تختلف باختلاف وظيفة الفرد ومهامه، فلكل وظيفة احتياجاتها الخاصة بها، ووظيفة عضو هيئة التدريس تتطلب منه أن يتسم بمهارات وقدرات معينة. (بجاش، مقارنة إدارة الجودة الشاملة كآلية لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، 2018، الصفحات 387-389)

1. كفاءات معرفية: تشمل الدراية بمجال التخصص، والتعرف والإلمام بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، الشراء اللغوي (الواضحة والمتقنة للتوصيل والافهام الجيد)، المعرفة التربوية والمتمثلة في القدرة على التوجيه والارشاد والرقابة على أداء طلابه وإنشاء قاعدة من الاحترام المتبادل بينهم.
2. كفاءات شخصية: تتضمن الرغبة في التعليم، المهارات الاتصالية أي قدرته على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى الاتصال مع باقي أفراد الجامعة، وكذلك مهارات التخطيط وإدارة الوقت والقدرة على الانجاز.
3. كفاءات سلوكية (موقفية): تشمل على احترام التنوع والانفتاح في مستويات التفكير لدى الطلبة، والاهتمام بالفروقات الفردية فيما بينهم، تشجيع المناقشة والحوار والمشاركة والتعبير عن آرائهم، تقبل أفكار الطلبة بهدف تنمية نمط التفكير الابداعي والمبادرة في التعبير عن أفكارهم. وتحدد المؤشرات التي ترتبط بهذا المحور كما يلي:
 - كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس اللازمة لتغطية المواد الدراسية
 - كمية الانتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس (عدد البحوث والدورات والكتب المنشورة والمقالات من مؤشرات الجودة).
 - مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع، وتدخل ضمن تدعيم البيئة المحيطة بالجامعة ودرجة استفادة المجتمع من الجامعة.
 - تقييم هيئة التدريس والقيام بتقييم دوري لآراء أعضاء هيئة التدريس، ويفضل القيام به نهاية كل سداسي يقوم به الطلاب (استبانة توزع على الطلاب). (الحيول، 2022، صفحة 59)
 - عدد الجوائز الشرفية التي يحصلون عليها من جامعاتهم أو من جامعات أخرى نتيجة عضويتهم الشرفية في بعض الجامعات الأجنبية، ومدى مساهماتهم في المؤتمرات المحلية والعالمية. (طويل و مصييح، 2019، صفحة 109)
 - حجم أعضاء هيئة التدريس، وكفايتهم الى الحد الذي يسمح بتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص.
 - امتلاك أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية حيث يمثل عامل اساسي للجودة.
 - مستوى التدريب الأكاديمي لهم.
 - مدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل الجامعي وتحسين مستواهم العلمي.
 - مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية.
 - احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم. (عبد الرحمان، سليم، و ناصر، 2012، صفحة 49)

وهناك مجموعة من الأسس اللازمة لتطوير الأستاذ أهمها: (أبو عامر، 2008، صفحة 53)

- تنظيم دورات مستمرة لأعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على التقنيات التعليمية.
- تشجيع التدريس والتأليف المشترك بين أعضاء الهيئة التدريسية، مما يتيح فرصة لتكامل الخبرات وتنمية القدرات والمعارف لهم.
- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكلية.
- تقييم أعضاء هيئة التدريس من خلال قياس كفاءتهم في التدريس ورصد إنجازاتهم البحثية.
- التدريب على استخدام الوسائط المتعددة.

خامسا: الإنفاق والتمويل

يمثل مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم فإن نظام التعليم يصبح عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغير تابع لمستوى التمويل، فإن توفير التمويل اللازمة له الأثر كبير في تنفيذ البرامج والخطط في مؤسسات التعليم (أبو عامر، 2008، صفحة 54)، وتتعدد الامكانيات المادية في مؤسسات التعليم العالي فهي تشمل جميع أنواع الأثاث واللوازم والمختبرات والمكتبات وما يلزم من تجهيزات مختلفة، حيث يتضمن هذا المتغير مجموعة من المؤشرات: (قاصدي و طيب، 2017، صفحة 180)

- نوعية المباني والامكانيات المتوفرة فيها ودرجة الاستيعاب.
- مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من مكتبة الكلية من خلال توفرها على المصادر التخصصية، وغير التخصصية من كتب ومجلات وحواسيب وجودة موظفي المكتبة من خلال تنظيمهم وتسهيلهم الوصول للمعلومة.
- حجم الاعتماد المالي الممنوح.

فالتمويل يشير إلى الأموال التي تنفق وتستثمر في البنى التحتية والخدمات في المجالات الادارية والأكاديمية، وتتلقى الجامعة التمويل من قبل الوزارة على شكل منح حكومية لتغطية تكاليف التشغيل وكذا الرواتب والأجور وتكاليف البحث والتعليم، بالإضافة الى تكاليف الصيانة والمعدات، وهذا الى جانب التمويل الحكومي والرسوم الدراسية، والتي تعتبر منخفضة نسبيا عند مقارنتها مع الدول الأخرى والجامعات الخاصة، بالإضافة إل ذلك يمكن للجامعة أن تتلقى تمويل من الهيئات الأكاديمية والدولية والبرامج البحثية المشتركة مع الجامعات الأخرى.

سادسا: الهياكل القاعدية

تعتبر المباني والهياكل من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيها التفاعل بين مجموع عناصرها، وجودة المباني وتجهيزاتها تعتبر أداة فعالة لتحقيق الجودة في التعليم، لما لها من أثر كبير على العملية التعليمية وجودتها، وكلما حسنت جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب. (أبو عامر، 2008، صفحة 54)، فيجب أن تتوفر الجامعة على المباني الكافية والأمنه والمرافق الصحية، والملاعب والتجهيزات والمختبرات ومصادر التعليم اللازمة، من مكاتب والأجهزة وغيرها. (شليل و يزيد، 2012، صفحة 196)، بالإضافة الى وجوب تحديث محتويات الكتب باستمرار، بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بالإضافة إلى وجوب توفير مكتبة متكاملة متنوعة شاملة، بجميع التخصصات في الجامعة مع توفير نسخ لكل عنوان ليتسنى الاطلاع عليه، اضافة إلى توفير التجهيزات والكوادر الفنية المتخصصة لخدمة رواد المكتبة، ولا بد من توفير نظام إلكتروني للبحث فضلا عن العمل على توفير قاعات تدريس مناسبة مزودة بالأدوات والتجهيزات اللازمة، توفير مكاتب مناسبة خصيصا لأعضاء هيئة التدريس مجهزة بالحواسيب المتقدمة ولوازم حديثة، اضافة إلى ذلك توفير المختبرات المناسبة والمجهزة بأحدث الأجهزة اللازمة لكل تخصص، وأخيرا لا بد من توفير المرافق المتكاملة التي يحتاجها الطلبة في يومهم الدراسي المتمثلة في الملاعب والمطاعم والمعارض والقاعات والصالات الرياضية وغيرها. (عبد الرحمن، سليم، و ناصر، 2012، صفحة 50) ويجب أن تكون مجهزة بأحدث الوسائل وتشمل: (الحيول، 2022، صفحة 61)

- جودة المباني فالقاعات يجب أن تكون ذات تهوية وضاءة ...
- جودة الوسائل من خلال استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة بهدف الحصول على المعلومات واستخدامها بكفاءة.
- جودة البيئة التعليمية سواء الثقافية والتكنولوجية ...

فالمباني والهياكل عنصر أساسي في الجامعة، فهي مصممة لتلبية احتياجات الطلبة والأساتذة، والموظفين، من تدريس، بحث علمي، ابتكار، ومكاتب إدارية مناسبة لممارسة المهام الإدارية والأكاديمية والإيواء ومختلف الخدمات المقدمة من الجامعة، فهي تلعب دورا أساسيا في جودة البيئة الجامعية، الا أنها لا تزال في بعض الجامعات تواجه تحديات ومشاكل عديدة والتي بدورها تؤثر على جودة التعليم العالي في الجامعات.

سابعاً: خدمة المجتمع

لا نستطيع فصل الخريج والجامعة عن المجتمع الذي ينتمون إليه، لذا كان من الضروري أن يكون للجامعة دورها في خدمة المجتمع المحلي، ولا يتم هذا إلا برفع المستوى الثقافي والوعي المجتمعي، والعمل على معالجة المشكلات التي يعانيها المواطنين دون نسيان تلبية حاجات السوق المحلي، وحتى ننجح في هذا المجال لا بد من آليات تنفيذية تساعدنا على إنجاز مهامنا هذه، نذكر منها عقد المحاضرات والندوات المفيدة والهادفة في المجتمعات المحلية، من قبل أساتذة متخصصين مع متابعة ذلك دورياً، ودعوة أفراد المجتمع المحلي لحضور الندوات والمحاضرات والمشاركة في ورش العمل والنشاطات داخل الجامعة، والتنسيق مع المؤسسات والهيئات والجمعيات المتخصصة كل في مجال عملها للقيام بدراسات متخصصة في مختلف المجالات والميادين، وتفعيل دور وحدة التعليم المستمر والمتواصل مع التركيز على تقديم النشاطات العلمية والفنية والثقافية للمجتمع داخل الجامعة، تقوية روابط التواصل والتفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي. (عبد الرحمان، سليم، و ناصر، 2012، صفحة 50) بالإضافة الى العلاقة بين الجامعة والمجتمع من حيث مدى وفاء الجامعة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المؤسسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الانتاجية والخدمية. (صادق، 2014، صفحة 56) والتفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع في مختلف القطاعات والمجالات. (دياب، 2005، صفحة 13)

تمثل خدمة المجتمع بعدا هاما لجودة التعليم العالي، فالجامعة ليست مسؤولة عن تقديم التعليم الجيد فقط، وإنما أيضا تحسين وتنمية المجتمع الذي تنتمي اليه، ويمكن لخدمة المجتمع أن تأخذ عدة أشكال كالمشاركة المجتمعية في المشاريع التطوعية، والتعاون مع المنظمات المحلية في حل مشاكل المجتمع، وتعتبر خدمة المجتمع مفيدة للطلبة لأنها تسمح بتطوير وصقل مهاراتهم وقدراتهم، وتعزيز روح المواطنة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وفي نفس الوقت التعزيز من سمعة الجامعة، وعليه يجب أن تدمج الجامعة خدمة المجتمع في أنشطتها ومهامها.

بناء على ما سبق يتضح أن تحقيق محاور الجودة في التعليم العالي يمكننا من الحصول على خدمات ذو جودة مرتفعة، وأن أي عملية تطوير وتحسين في الأنشطة الأكاديمية والإداري والمجتمعية للجامعة لا بد أن تشمل جميع المحاور السابقة لكي نضمن توازن في جميع محاور العملية التعليمية كنظام متكامل وشامل.

من خلال ما جاء في المرجع الوطني لضمان الجودة فإن الوزارة الوصية قد أولت أهمية الى كل من المجالات الآتية: (مشنان، 2016، صفحة 194)

- مجال الحوكمة لضمان مشاركة مختلف الأطراف في اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة، مع الأخذ بعين الاعتبار تلبية مختلف حاجاتهم.
- مجال التكوين لضمان نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي، وإدماج مهني أحسن للإطارات الجامعية المتخرجة كل سنة.
- مجال البحث لضمان إعداد بحوث تتجاوب مع الواقع وتساهم في إحداث النمو والازدهار بالمجتمع والدولة.
- مجال الحياة في الجامعة لضمان ظروف حياة أفضل للأطراف الداخلية في المؤسسة الجامعية، وهذا في مختلف الجوانب.
- مجال الهياكل لضمان توفر جميع المستلزمات المساعدة على تقديم خدمات ذات جودة.
- مجال العلاقات الدولية لضمان انفتاح مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على مختلف مؤسسات التعليم العالي الأجنبية.
- مجال العلاقات السوسيو اقتصادية لضمان تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه.

المطلب الثاني: آليات تطبيق جودة التعليم العالي

يحتاج تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تأتي قبل البدء بعملية تطبيق برنامج الجودة في الجامعة، وتعد الآليات بمثابة الأسس والمناخ الملائمة لتطبيقها، وإعداد الأفراد على تبني البرنامج ومن ثم الالتزام نحو تحقيقه بفعالية ومن أهمها:

أولاً: دعم الإدارة العليا؛ إن دعم تطبيق الجودة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من قبل الإدارة العليا، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لها لتحقيق الأهداف المرجوة (الحفظي، 2014، صفحة 75)، حيث ركزت المؤسسة العالمية للمعايير (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا في نظام الجودة، لما لها من أثر على توفير مناخ ملائم للعمل من خلال القيادة الجيدة، وازدادت المؤسسة أن الإدارة العليا من مهامها أن تزيد وعي الأفراد وتحفزهم من خلال نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها، وضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف ذو العلاقة بالمؤسسة، وضمان تأسيس نظام جودة كفؤ وفعال وتنفيذه بفعالية بالإضافة اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الجودة. (التوبة، 2021، صفحة 15)

ثانياً: تقييم الثقافة الحالية للمؤسسة؛ وتحديد إمكانية قبول نظام الجودة أم لا، وقد وضع مارشال ساشكين وكينث كايزر في تقييم قدرة المؤسسة على تبني مبادئ الجودة في بيان إحصائي يشتمل على ثلاثة

أبعاد أساسية: (معنى الثقافة، الأدوات والتقنيات، الجودة المقدمة للعميل)، حيث يقيس بعد الأدوات والتقنيات مدى استخدامها في المؤسسة ومدى توافر التدريب على إدارة الجودة، و يقيس بعد العميل مدى الاهتمام الواضح بالجودة في العمليات التي تقوم بها المؤسسة، أما بعد الثقافة فيقيس عناصر (مكافآت على النتائج، وظائف مضمونة، الانتماء، العمل الجماعي، العدل،...) (المنيراوي، 2015، الصفحات 90-91)، وعليه يجب القيام بإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة، يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الأفراد في المؤسسة، حيث إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم الجودة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة، (بدر، 2009، صفحة 43) يكون من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تنسجم والقيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة، وتدعيم في العمل بما يتماشى ومبادئ الجودة.

ثالثا: التمهيد قبل التطبيق؛ يكون بزرع الوعي والقناعة لدى جميع الأفراد في المؤسسة، بهدف تعزيز الثقة ببرنامج الجودة، وتطوير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز، مع ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة، وإيجاد بيئة تساعد على التغيير وتسهل عملية تطبيقها والرفع من مستوى الالتزام من قبل أفرادها. (الخير وكرم، 2018، صفحة 309) وأشارك الأفراد في عملية تحديد ثقافة الجودة وتحسينها ويتم نشرها من خلال الدورات التدريبية، وتقديم الندوات والمحارات، وإعداد المنشآت التعريفية بها، وإعداد دليل يحتوي على نظامها، ومعاييرها، وكيفية تطبيقها ونحو ذلك من الأمور التي تعمل على نشر ثقافة الجودة والتعريف بها. (بن عيشي و بن عيشي، 2014، صفحة 187)

رابعا: الترويج وتسويق للبرنامج؛ إن نشر مفاهيم ومبادئ الجودة لجميع الأفراد في المؤسسة يعد أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وإن التسويق للبرنامج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير ومحاولة التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التنفيذ حتى يمكن معالجتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية الخاصة بالتعريف بمفهوم الجودة وفوائد تطبيقها على المؤسسة. (بدر، 2009، صفحة 43)

خامسا: التعليم والتدريب؛ ضرورة توفير التدريب والتكوين للأفراد حول ثقافة الجودة، بهدف تحسين فهمهم ومعرفتهم بها، ويجب أن يشمل تلخيص أساسي لماهية الجودة وما ستفعله وما لن تفعله، ثم تحديد الهدف والغرض منها، وتوضيح مبادئ إدارة الجودة، بالإضافة إلى تحديد الالتزام المطلوب من كل أفراد المؤسسة. (المنيراوي، 2015، صفحة 90) حيث إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من

التعرف على أساليب التطوير، ويجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، الموظفين)، ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فمثلا التدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية والتقنية لتطوير العمليات، وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة لحل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء. (بدر، 2009، صفحة 43)

سادسا: الاستعانة بالاستشاريين؛ الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى. (بدر، 2009، صفحة 43)

سابعا: انشاء مجلس الجودة؛ يكون عن طريق تأسيس مجلس للجودة يتألف من عدد معين من الأعضاء (12 إلى 20) عضوا يمثلون كافة المستويات الإدارية والأقسام، ويعمل هذا المجلس على تحديد أي عوائق محتملة ممكن أن تحد من انتهاج فلسفة الجودة والعمل على كيفية مواجهتها، ولذا يجب أن يفوض هذا المجلس لإحداث التغيير المطلوب والذي من المؤكد سيصطدم بالثقافة والإدارة القديمة التقليدية بالمؤسسة، والذي يشعر فيها بعض الأفراد بالتهديد، ولكن مع الاتصالات الجيدة من الممكن أن يقلل من حدة الاتجاهات السلبية. (المنيراوي، 2015، الصفحات 90-91)، باعتبار أن هذه الفرق ستقوم بتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، وكذا يجب أن تمنح لهم الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها. (بدر، 2009، صفحة 44)

ثامنا: تمكين الموظفين؛ ويقصد به توسيع صلاحيات للأفراد وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والسماح لهم باتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات التي تواجههم (كواديك، 2021، صفحة 127)، وهذا دون الحاجة للحوء إلى أخذ موافقة مسبقة من الرئيس والهدف من ذلك هو توفير خدمة أفضل للمتعاملين مع المؤسسة، وهذا ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي بالمؤسسة، ويمكن للموظفين اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة من خلال المشاركة في تنفيذ الجودة، يؤدي ذلك إلى تغييرات دائمة في السلوكيات، مما يؤدي إلى تحسين الجودة، وتمثل بعض مزايا المشاركة في أنها يمكن أن تغير المواقف السلبية لبعض الموظفين، وتقلل من الصراع الناشئ عن بيئة العمل، وتغرس فيهم فهما أفضل لأهمية الجودة، وتساهم في إنشاء ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة. (التوبة، 2021، الصفحات 16-17)

تاسعا: التحسين المستمر؛ تعتبر أقوى دليل للتغيير في المؤسسات، فهي تتطلب التزاما من قبل المؤسسة وإدارتها بإجراء تحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العملاء، حيث تتطلب الالتزام والمشاركة والشعور بالمسؤولية من قبل أولئك الذين يشاركون في العمليات، وتتطلب أيضا فهم تدفق العمليات وعدم الاهتمام بالنتائج وتقليل الوقت والجهد الضائع، فهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة، وتشمل العمليات الرئيسية للتحسين المستمر (القياس وجمع البيانات، وتقييم المشاكل، وضع الحلول للمشكلات وتنفيذها، والتحقق باستمرار من حدوث التحسين). (التوبة، 2021، صفحة 22)

عاشرا: الدمج؛ يكون هذا من خلال دمج الإدارات والتقنيات والتدريب والإعداد الجيد له بالمؤسسة والتخطيط من خلال توفير الميزانيات المطلوبة سنويا، حيث أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة يتطلب التزاما طويل الأجل مع استخدام الأدوات والتقنيات والتدريب. (اللازمة (المنيراوي، 2015، صفحة 91)

احد عشر: الإشراف والمتابعة؛ من أساسيات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل، من خلال تعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقومها عند الضرورة، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة، هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة (بدر، 2009، صفحة 45)، ويكون ذلك من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية في أقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لتمام معالجة الانحرافات في معايير التطوير. (الحفظي، 2014، صفحة 75)

اثنا عشر: التطبيق؛ إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج الجودة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل، بدءا من مرحلة الإعداد لهذا البرنامج، ثم تليها مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف، ثم تأتي مرحلة التخطيط ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق، وبعد تحقيق النتائج تأتي مرحلة التقييم وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها. (بدر، 2009، صفحة 45)، فتطبيق الجودة في التعليم العالي يتطلب:

- رسم سياسة الجودة التي تشمل (من المسؤول على إدارة الجودة وتطبيقها)، كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة من جانب الإدارة وتحديد المهام التي يجب أن تتم الاجراءات المحدد لها.
- تحديد الاجراءات التي تشمل التوثيق والتسجيل، وتخطيط المناهج وتطويرها، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم.
- توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة قابلة للتطبيق.

- القدرة على القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة. (حرنان، 2014، صفحة 28)

إن عرض خطوات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي يتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها، وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها، وذلك وفق مجموعة من الآليات، حيث يتم انشاء مجلس الجودة فهو يمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ليتولى المسؤوليات، ويتم تشكيل فريق الجودة والذي يقوم بتصميم وتنمية الجودة، وتوجيهها وقياسها وتقييمها، ويعمل هذا الفريق تحت قيادة رئيس مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة، ومن أهم مسؤولياته تقويم برنامج الجودة في الجامعة، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ، وعليه فإن فريق الجودة يقوم بتحديد المهام التي ينبغي القيام بها، وإن من أهم خطوات دعم وتطبيق الجودة في التعليم الجامعي، يكون من خلال اتخاذ القرارات وتشخيص المشاكل الإدارية والأكاديمية، وتصميم البرامج التدريبية ودعم نظم المعلومات وخلق بيئة عمل مناسبة. (أبو عامر، 2008، صفحة 62)

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي

على الرغم من وجود العديد من الأساليب والمداخل التي تسمح بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلا أنه لا يوجد نموذج معينة لتطبيقها، حيث أنه قد تنجح بعض الجامعات في تطبيقها بينما تفشل جامعات أخرى في ذلك، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، فعلى الجامعة أن تبني البرنامج الذي يتناسب والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة ودرجة التزام أفرادها بالمشاركة في تنفيذ الجودة، بالإضافة الى فعالية النموذج المعتمد، حيث يجب أن يحقق التفاعل المطلوب في تحقيق أهداف الجامعة، وهناك أيضا العديد من الأسباب الأخرى، فبالرغم من التحسينات والمميزات التي اكتسبتها بعض الجامعات المطبقة لنظام الجودة، إلا أنه لا يمكن تجاهل الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تعيق تطبيق برنامج الجودة، ويمكن ذكرها فيما يلي: (المنيراوي، 2015، الصفحات 91-95)

أولا: معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي لمؤسسة التعليم العالي؛ إن ازدواجية الهيكل والتي ترجع عادة إلى وجود هيكلين للمؤسسة أحدهما إداري والآخر أكاديمي، والذي ينشأ عالمن متوازيين لا يقوم بينهما تعاون متبادل كما هو مفترض، بالإضافة إلى شدة التقسيم والتي تؤدي إلى الاهتمام بتحقيق أداء أفضل على المستوى الجزئي (مستوى الكليات، الإدارات والأقسام) أكثر منه على مستوى الجامعة في مجملها على

نحو متداخل من الأنظمة، بالإضافة إلى القيادة المشتتة والتركيز على دورها الخارجي دون إيلاء الاهتمام الكافي لدوره داخل الجامعة، ولعل ذلك يكون من أكثر المؤثرات السلبية على إعادة تنظيم الجامعة داخليا لتحقيق الجودة والتي تتطلب بالضرورة دعما قياديا.

ثانيا: معوقات تتعلق بقيادة مؤسسات التعليم العالي ذاتها؛ تعد القيادة العليا أحد العناصر اللازمة لإدارة الجودة، إذ أن كل مؤسسة طبقت فيها إدارة الجودة سجد فيها أمثلة عن المديرين التنفيذيين للمؤسسات الذين بادروا بإجراء التغيير الثقافي وقادوا مؤسساتهم خلال رحلة الجودة، وعلى خلاف رؤساء مجالس إدارة المؤسسات فإن رؤساء مؤسسات التعليم العالي لا يتمتعون بالسلطة المطلقة لتعيين أو فصل الأفراد ولتوزيع الموارد، فمثلا في الجامعات الأمريكية العامة يتم العمل عن طريق نظام حوكمي مشترك حيث يشارك أعضاء هيئة التدريس في إدارة شؤون الجامعة مع الرئيس والعمداء، وهذا النوع من الحوكمة يؤدي إلى تشتت السلطة والمسئولية ونتيجة لذلك فإن الإدارة العليا تنقصها السلطة والمسئولية، ونتيجة لذلك فإن الإدارة العليا تنقصها السلطة لعمل تغييرات قوية ومفاجئة في مؤسسات التعليم العالي، إن رؤساء الجامعات كقيادة يمكنهم بطبيعة الحال وضع أهداف وقيم تنظيمية وتوقعات للأداء إلا أن افتقادهم للسلطة اللازمة يصعب عليهم تعميم هذه القيم والأهداف ونشرها عبر مختلف مستويات مؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: معوقات تتعلق بالثقافة السائدة في مؤسسات التعليم العالي؛ تتمتع مؤسسات التعليم بتقاليد ذات جذور عميقة وراسخة ترجع إلى عدة سنوات والتي تجعلها مقاومة للتغيير، مثل تنظيم الجامعات والكليات والأقسام على هيئة وحدات حسب التنظيم الأكاديمي، إلا أن تبنى ثقافة الجودة يحتاج من المؤسسات التحول من التركيز على المنتج إلى التركيز على السوق، مع ذلك فإن ولاء عضو هيئة التدريس وبخاصة الباحثين منهم هو مجاله الأكاديمي، أما المتطلبات السوقية لطلابهم فتأتي في المرتبة الثانية من الأهمية، حيث أن التركيز على المنتج يعد صحيحا بصفة عامة لكنه أقل أهمية بعض الشيء لهيئة التدريس بالكليات المهنية، مثل كليات التكنولوجيا والاقتصاد، كذلك فإن هناك مجموعة من القيم والممارسات والسياسات التي تمثل ظروفًا معوقة لتحقيق الجودة وهي تتضمن العناصر أو المعتقدات الآتية:

● **الاختلاف والحصانة:** إن مؤسسات التعليم العالي تختلف عن غيرها من المؤسسات، حيث أنها تتمتع بحصانة ضد أي تقييم طبقا لمعايير معينة من جانب الآخرين، وهو الأمر الذي يعوق عملية تحليل الذاتي والاستجابة لوجهات نظر الغير حتى وإن كانوا هم الذين يوفرون الدعم اللازم لعمل هذه المؤسسات، بل إن أي جهود تبذل للتأثير على مؤسسات التعليم العالي يعتبرونها تطفل غير مرغوب فيه.

- **التفرد:** كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى الظهور بصورة متفردة وغير شبيهة بغيرها من المؤسسات، الأمر الذي يجعل وضع معايير موحدة لتطبيقها في جميع المؤسسات غير مقبول ولن يلاقي الدعم حتى ولو اعتبر ضرورة حتمية وعاجلة.
- **الفردية مقابل فرق العمل:** تعتمد الجودة إلى حد كبير على فرق العمل وما يتولد عنها من تأثيرات تزيد من روح التعاون والمشاركة وتحقيق التحسين والتطوير، إلا أن مؤسسات التعليم العالي تتناقض مع ذلك في إعطائها الأولوية في المكافآت والتقدير للأعمال الفردية سواء الأكاديمية أو الإدارية بدلا من الاهتمام بالتقييم على أساس الأداء والإنتاجية الجماعية.
- **النظام مقابل الفرد:** ينصب تركيز الجودة على تحسين النظام باعتباره مصدرا أساسيا للمشكلات حيث تمثل مشكلات النظام 85% من المشكلات التي تقع بالمقارنة بالمشكلات التي يتسبب فيها أفراد، لكننا نجد الوضع معكوسا في مؤسسات التعليم العالي، حيث تعزى المشكلات إلى أخطاء الأفراد وليس النظام، فإذا قلنا أن مستوى أداء الطلبة منخفض أمكن إرجاع ذلك إلى عدم إعدادهم على نحو كافي، أو عدم اهتمامهم بعمل تطبيقات على ما درسه، بالرغم من أن هذه الاحتمالات قد تكون صحيحة إلا أن هذا لا يمنع أن يكون السبب هو بيئة التعليم والتعلم التي لا تواكب النظام ولا تقابل احتياجات الطلبة وطلبات سوق العمل.
- **التحسين المستمر:** من المفترض أن جميع العمليات يجب أن تخضع للتحسين المستمر، إلا أن هذا يتعارض مع الاعتقاد السائد في مؤسسات التعليم، وهو أن الجودة متحققة وممارسة حقا ومن ثم فلا حاجة إلى تبني جهود لتحسين أو توكيد الجودة.
- **تأثير التطورات التكنولوجية على التعليم العالي:** وتشمل تسجيل المحاضرات على أشرطة الفيديو والأقراص المدججة واستخدام الوسائط المتعددة في التدريس، وظهور التعلم عن بعد الذي غير من عمليات وأدوار التعليم العالي هيكلية، والتي انقصت من دور التعليم التقليدي في قاعات الدراسة حيث أن هذه التطورات التكنولوجية وبالرغم مما توفره من وسائل تسهل من تحقيق أهداف العملية التعليمية، فإنها قد تمثل تحديا إضافيا لتحقيق الجودة خاصة في الدول النامية التي تعاني من ضعف الموارد ونقص الإمكانيات.

رابعا: معوقات تتعلق بمقاومة هيئة التدريس لتطبيق الجودة؛ ويشمل الاحساس بالارتياح في دوافع الإدارة، حيث يرى بعض الأكاديميين أن استخدام الجودة سوف تزيد من سيطرة وتحكم جهات خارجية في مؤسسات التعليم العالي، ويحد من استقلالهم وحريةهم الأكاديمية، وشعور بعض الأكاديميين بأن إدخال

الجودة يعني ضمناً انتقاد لأدائهم، كما يعد مؤشراً على فقدان الثقة فيهم، والجودة تهتم بالعمل الجماعي، وهذا قد لا يتناسب وأسلوب أداء بعض أعضاء هيئة التدريس، وخاصة الذين يميلون للعمل الفردي، كما قد لا يتناسب وبعض التخصصات مثل الآداب واللغات مثلاً، والتي لا يكون الإبداع فيها في الغالب نتيجة العمل الفردي، وعليه فإن استخدام نظام الجودة سوف يعزز من هرمية الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، حيث سيزيد من طبقات أو درجات الهيكل التنظيمي من خلال إضافة إدارة متخصصة للجودة.

بالإضافة إلى معوقات أخرى ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

- اعتماد معظم الجامعات علي اقتباس آليات الجودة من جامعات متقدمة وترجمتها إلى اللغة العربية، ونتج عن ذلك العديد من المشكلات المرتبطة باختلاف البيئات الثقافية، وبالطبع أدى ذلك إلى صعوبة التطبيق وفقاً لظروف البيئة الحالية. (مریم، 2016، صفحة 65)
- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعة، ومتطلبات تطبيق مدخل الجودة، وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومساندتهم، وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي، والإمكانات المادية وتمويل التعليم العالي).
- المركزية في اتخاذ القرارات، لأن إدارة الجودة بحاجة إلى نظام لا مركزي، يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيداً عن التعقيدات الإدارية.
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة لا تتوافق مع خصوصية الجامعة. (عجال، القيم السلوكية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة (أطروحة دكتوراه علوم)، 2019، صفحة 159)
- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بتنوع المنهج والمنتج .
- نقص وعي الموظفين بسياسة الجودة، وعدم كفاية التدريب المقدم في الجامعة على مبادئ الجودة.
- صعوبة استيعاب الإداريين على مستوى الإدارة العليا لآليات إدارة الجودة والتزاماتها، وكيفية اجتذاب الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة، وتبني مبادئ الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة. (مباش، مقارنة إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3 وجامعة المسيلة كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية للفترة 2015-2016 (أطروحة دكتوراه)، 2017، صفحة 148)
- عدم القدرة على الانتهاء من إعداد تقرير التقييم الذاتي في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة. (البلاوي، وآخرون، 2006، صفحة 45)
- إجراء البحث العلمي لغرض الترقية والبحث المادي.

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية بين خريجي مؤسسات التعليم العالي. (غديري، سردوك، و معزوي، 2021، صفحة 21)
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، في حين قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج الجودة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة، قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع. (أبو عامر، 2008، صفحة 63)
- ضعف بنية نظم المعلومات في الجامعات، خاصة أن البيانات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج الجودة.
- التغيير المستمر في القيادات الادارية مما يحول دون تمكنها من إتمام برنامج الجودة في التعليم .
- عدم الاهتمام بالجوانب الانسانية في مجال العمل، بسبب الفجوة بين الرؤساء والإداريين والعاملين وغياب النقاش والنقد الموضوعي.
- نقص التمويل المادي لقطاع التعليم العالي، والنمو غير المتوازن بين أعداد الطلبة والامكانيات المادية المتوفرة، وبين أعداد الطلبة وعدد الأساتذة ذوي الخبرة وعدد المختبرات وعدد المشرفين. (طويل و مصيح، 2019، صفحة 110)
- ضعف العلاقة بين مؤسسات التعلم العالي والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات. (قشمر، حمود، و عريس، 2019، الصفحات 59-60)
- قصور أو عدم كفاءة الموارد المتاحة واللازمة لتطبيقه. (اسبر، 2009، صفحة 33)

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وجودة التعليم العالي

تعتبر الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تميز المؤسسة، وباعتبار ان أفراد المؤسسة هم أفراد في ذلك المجتمع، وأن المؤسسة تنتمي لهذا المجتمع، فإنه تتشكل في المؤسسة ثقافة خاصة بها والتي تعرف بالثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تظهر في القيم والأعراف وطبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون متوافقة مع الثقافة السائدة، حيث ادارة المؤسسة تعكس الثقافة التنظيمية والتي يتم تشكيلها من التقاليد ومعطيات الموجودة في البيئة، والتي تحدد نمط النشاط والسلوك والأداء، وقد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المؤسسة وبين ما هو مطلوب لتحسين الأداء بها.

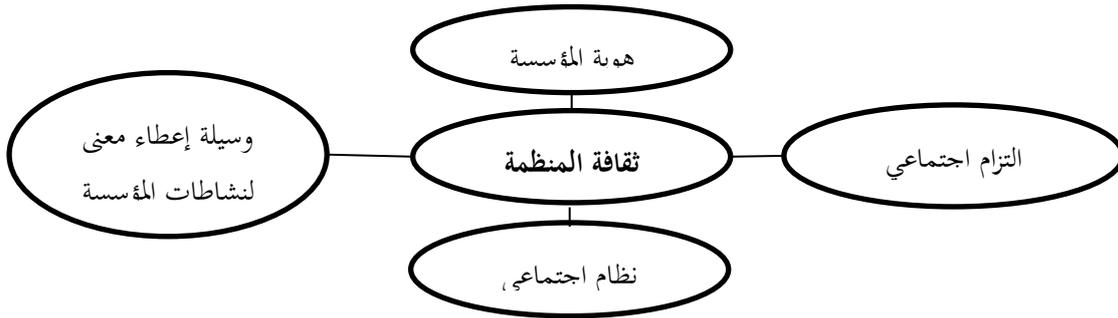
المطلب الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

يعتبر تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه، ولقد كان الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته، وحسب قائمة العوامل المؤثرة في الأداء التي جاء بها **Donldson** شملت (الهيكل التنظيمي، العمليات، الاستراتيجية، بيئة المؤسسة، القيادة، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، اسلوب الإدارة). وغير بعيد عن هذه العوامل أورد **kruger** ما سماه بالأجزاء الستة للأداء، والتي تتمثل في الأفراد أو مجموعة الأفراد التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة التنظيمية (نظام القيم، الرموز، الاساطير...)، الاستراتيجية، الأنظمة مثل نظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الاعلام، المحاسبة طاقات الانجاز الكامنة، والعمليات. (مزهوده، 2001، صفحة 90)

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك الافراد لتحسين الأداء

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تخلق ضغوطا على أفراد المؤسسة، للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسج وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمؤسسة، فالثقافة توجد الشعور والاحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة، ويوضح الشكل الموالي ذلك:

الشكل رقم (22): تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة



المصدر: (حمد بن فرحان الشلوي، 2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكري المدنيين والعسكري- (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا -قسم العلوم الإدارية-، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، المملكة العربية السعودية، صفحة 13).

أما فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على عمليات المؤسسة والأداء، فهناك قسم كبير من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء طويل الأجل، ففي دراسة أجراها كل من Deal & Kennedy أوضحت أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة كانت دائما القوة الدافعة التي تقف وراء النجاح المستمر، ويعطي الكثير من المديرين الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في مؤسساتهم، لأنهم يعتبرونها أهم المكونات الأساسية للمؤسسة، حيث يجمع عدد من الباحثين على أنها تحدد نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة، كما أنها تولد ضغوطا على أفرادها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب معها. (الشلوي، 2005، الصفحات 13-14)

معظم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة هي التي تحدد مستقبل تلك المؤسسة وامكانية استمرارها، حيث أنه اذا عملت هذه السلوكيات على التوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة فإنها تتجه نحو تحقيق النجاح والاستمرارية، أما اذا كانت هذه السلوكيات عشوائية وغير متناسقة، فإنها تقود المؤسسة نحو الاختيار والتلاشي نتيجة سعي الأفراد فيها نحو تحقيق أهدافهم وليس أهداف المؤسسة، وعلى الرغم من أن مفهوم ثقافة المؤسسة قد يوحي بوجود تطابق في الافتراضات الأساسية والقيم والأعراف بين أفرادها، إلا ان ذلك يخالف الواقع، فكما في أي مجتمع اخر، هناك اختلافات فردية في ثقافات الأفراد العاملين في أي مؤسسة، هذه الاختلافات قد تؤدي إلى العديد من المشاكل إن لم تكن هناك أدوات لدى الادارة تستطيع بها التحكم والسيطرة على هذه الاختلافات وتوجيهها بالطريقة التي تلائم وتحقيق اهدافها.

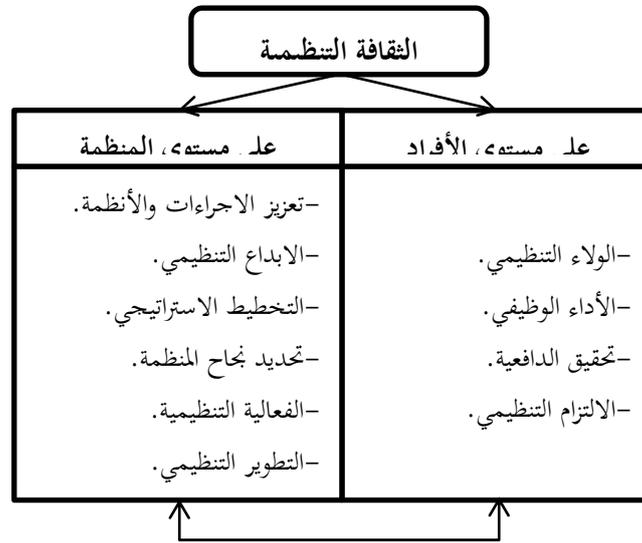
فقد تبرز في المؤسسة ثقافات فرعية تتبناها مجموعات معينة تتعارض مع ثقافة المؤسسة، وعادة ما تبرز مثل هذه الثقافات نتيجة دوران العمل لأي سبب كان، وذلك باستبدال الأفراد الذين خرجوا من المؤسسة بأخرين جدد، يمكن أن يحملوا ثقافات تختلف عن ثقافة المؤسسة أو تختلف عن ثقافة الأفراد

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لجودة التعليم العالي

الموجودين في المؤسسة، ومثل هذه الاختلافات في الثقافات، قد تؤدي الى نشوء تعارضات بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد والمؤسسة.

فغالبا ما تكون هذه التناقضات شائعة ولا يمكن تجنبها في الحياة الاجتماعية، خاصة اذا كان الأفراد يحملون ثقافات وخصائص مختلفة ويجتمعون في مؤسسة معينة لإنجاز أهداف مشتركة، وفي أحسن الأحوال فإن حل مثل هذه التعارضات سيكلف المؤسسة الكثير من المال والوقت والجهد (المظفر و هادي، 2019، الصفحات 299-301)، ويمكن الاشارة لمختلف السلوكيات الإيجابية التي تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيزها على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (23): الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الايجابي على مستوى الأفراد والمؤسسة



المصدر: (مبنى خرموش، و صابر بحري. (2021). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد، 05(01)، ص 135)

بالتالي فإن تجسيد السلوكيات المرغوبة في الأداء داخل المؤسسة يفترض عدد من المقومات

الاجتماعية التي يعتبر وجودها عاملا لدى الجماعة، يمكن تلخيصها في ما يلي: (بوحنية، 2003، صفحة 74)

- انسجام الجماعة: فالجماعة المنسجمة تميل إلى الإبداع مقارنة بالجماعة التي لا يكون لديها انسجام.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها: تنتج الجماعة شديدة التنوع حولا أفضل، ويظهر أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة، لكن اختلافهم محدود فيما يتعلق بقدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة: يقصد به رغبة أعضاء الجماعة في البقاء مع بعضهم، فالجماعة المتماسكة تكون أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

- تركيب الجماعة: من أهم المتغيرات التي تؤثر في تركيب الجماعة هو ما يسمى بالآثر التجميعي، حيث أن السلوك في أي جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء، وهذا يعني أن سلوك الجماعة يتحدد جزئياً بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها، فمن الضروري معرفة الخصائص الشخصية للأفراد قبل تشكل الجماعة.
- عمر وحجم الجماعة: تميل المؤسسة حديثة التكوين إلى الإبداع أكثر من المؤسسة القديمة، ويمكن للمؤسسة القديمة تجديد نفسها، وذلك بضم أعضاء جدد إليها مؤقتاً أو استخدام أساليب مختلفة لحل المشكلات، كما لوحظ أن الإبداع يزداد بازدياد الأعضاء وذلك لتوسع القدرات والمعارف والمهارات، ولكن إذا تم تضخيم المؤسسة فقد لا يساعد الأمر على أداء العمل بطريقة جيدة، وقد ينتج عنه سوء التنظيم أو إضافة أجهزة بيروقراطية دون أهداف واضحة ومحددة، وهو ما يتطلب تصميم خرائط تنظيمية وتوصيف دقيق للمهام.

ثانياً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء

تظهر العديد من الدراسات العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء، وهو ما تظهره النماذج الإدارية اليابانية ودول جنوب شرق آسيا وأمريكا والدول الأوروبية، ويظهر الجدول التالي مكونات الأنظمة الإدارية وعلاقتها بالجانب الثقافي للمؤسسة، وهو ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (10): العلاقة بين ملامح الأنظمة الادارية والمحددات الثقافية

مكونات ملامح النظام	اليابان	كوريا الجنوبية	أمريكا وبعض دول أوروبا
اتخاذ القرارات	نظام جماعي	نظام جماعي	تصويت الأغلبية أو بقرارات فردية حسب الحالة
استقرار العمالة	التوظيف مدى الحياة	توظيف مدى الحياة ولكن يمكن للأفراد ترك عملهم برغبتهم	لا يوجد ضمان لاستقرار العمالة
الإخلاص	قوي جدا	قوي	غير قوي
التنمية الإدارية	الترقية من الداخل	الترقية من الداخل + الاختيار من الخارج	الترقية من الداخل + الاختيار من الخارج
نمط القيادة	أبوي استبدادي ضام	استبدادي من أبوي	مشارك
الفردية مقابل الجماعية	روح الفردية في غاية الاهمية	الفردية قوية كما هو الحال في الروح الجماعية	الفردية هي المسيطرة
العوائد	مبنية على الاقدمية	الاقدمية + الكفاءة	الكفاءة في الأداء
الاخلاق في العمل	كنفوشيوسية	كنفوشيوسية	بروتستانية + كاثوليكية
الحكومة والشركات	علاقة قوية تعاونية	علاقة تعاونية	لا توجد علاقة مباشرة
شعارات المؤسسة	التناغم الانساني	التناغم الانساني	الرجحية

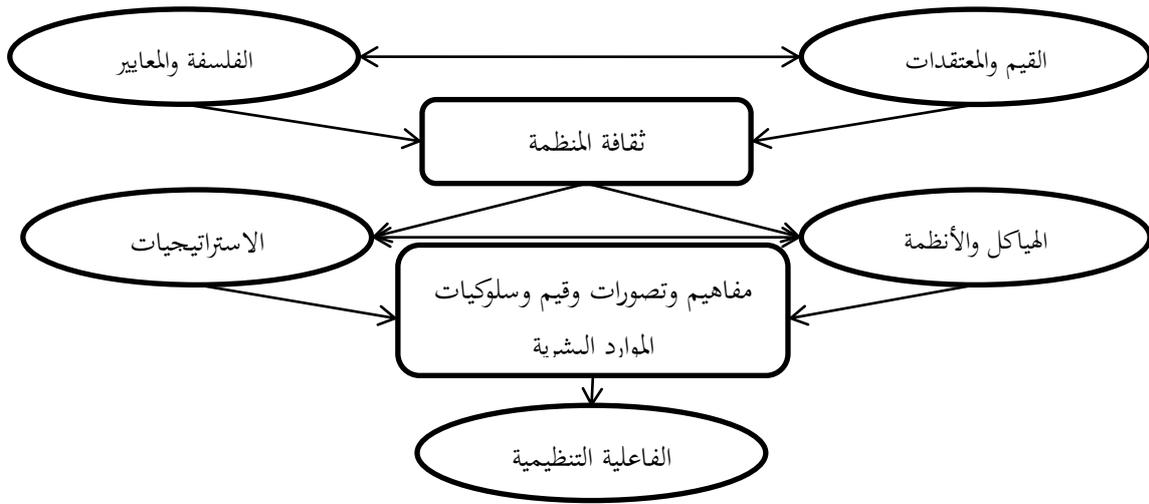
المصدر: (قوي بوحنية). (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء. مجلة الباحث، 02(02)، ص78.

يوضح الجدول أن هناك بعض النماذج السلوكية والقيم والشعرات أصبحت تمثل طابعا نموذجيا يميز هذه المؤسسات، وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية (مثل ما يوجد في المؤسسات اليابانية) التي تعتبر أسرة واحدة، حيث تسود فيه القيادة الأبوية الصارمة، وتحاول هذه المؤسسات تعزيز الولاء الوظيفي من خلال تحقيق الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الإخلاص والوفاء، وهو عكس ما تمتاز به المؤسسات الأمريكية فالنمط القيادي يتسم بالشاركية والهدف الاساسي هو تحقيق الربحية.

ثالثا: دور الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء

من الأدوار الهامة للإدارة هو تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، وتحقيق التفاعل اللازم بينهما من أجل تحسين الأداء وتحقيق الفاعلية في الأداء، والشكل الموالي يوضح دور الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على الأداء.

الشكل رقم (24): تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المؤسسة

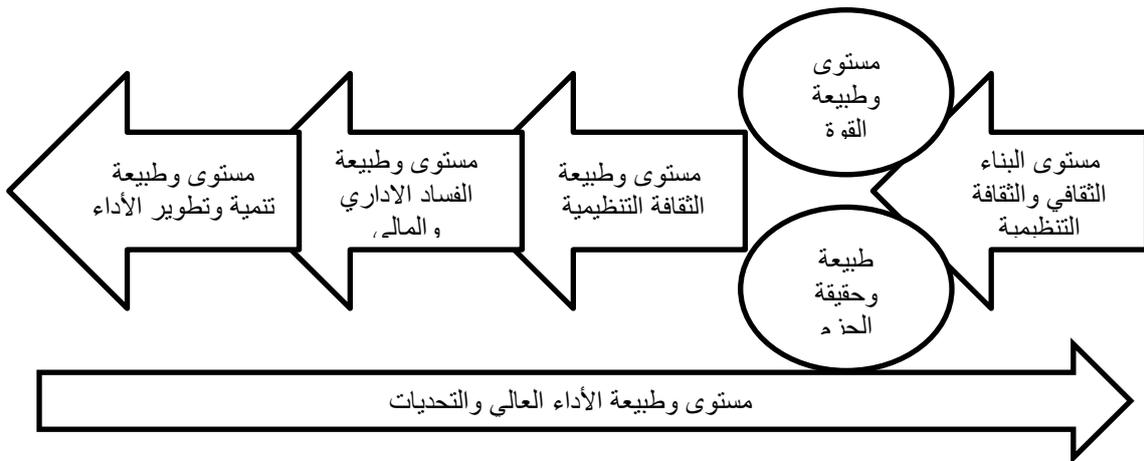


المصدر: (ياسين بوزقة، (2017). البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة. دفاثر البحوث العلمية، 05(01)، ص 124).

ما يمكن أن نلاحظه من الشكل أن الإدارة لا يمكن لها تحقيق التوفيق بين الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والمعايير) والاستراتيجية، إلا من خلال اختيار أفرادها الجدد بعناية، وذلك من مرحلة التوظيف وبعدها تأتي مرحلة تكوينهم وتدريبهم، وهذا لزيادة وعيهم وفهمهم بقيم ومعتقدات وفلسفة المؤسسة، وتعريفهم بأهدافها حتى تستطيع تمكين الأفراد الجدد من الانصهار في ثقافتها التنظيمية، مما سيساهم ذلك في تقوية الثقافة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجيات وزيادة الفاعلية في مختلف عملياتها، وهذا ما يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي، ولا يكون ذلك الا من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة بها.

يظهر مستوى الثقافة التنظيمية ومدى المرونة والفاعلية والانسيابية لإدارة الأداء، وطريقة إدارة الموارد غير الملموسة والذي يدعمه دقة وتكاملية وصف الوظيفة، وما ينجم عنه من مواصفات الوظيفة، ليكون الشخص المناسب في المكان المناسب والتوقيت المناسب والموقف المناسب، وبدوره الداعم لوضع الاستراتيجية والتخطيط قوة العمل. (المحك، 06-07/03/2012، صفحة 35) وبهذا يمكن توضيح عدة جوانب رئيسية من العلاقة بين القيم الثقافية بالمؤسسة والاستراتيجية والأداء وهذا من خلال المخطط الآتي:

الشكل رقم (25): يوضح طبيعة ومستوى المنظومة الاستراتيجية التنظيمية



المصدر: (هاشم حسين ناصر المحنك، 06-07/03/2012). الأداء العالي وتحديات الفساد الإداري. مؤتمر التعليم المستمر الأول. النجف الأشرف: دار أبناء للطباعة والنشر. العراق. صفحة 34.

حسب الشكل أعلاه فإن ما يحدد مستوى ونوعية الثقافة التنظيمية، هو البناء الثقافي لدى المؤسسة وقوة السلطة ودرجة الالتزام المطبق من الإدارة، وكذا المسؤوليات والصلاحيات في كل مستوى من مستويات المؤسسة، بالإضافة إلى الأدوات والأجهزة المستخدمة ودرجة التجاوب والتواصل بين مستوياتها وأفرادها، فمن المقاييس التي تحدد مستوى الجودة بالمؤسسة هو مستوى الفساد سواء الفساد المالي أو الفساد الإداري وغيره، والذي يظهر في مستوى الأداء بالمؤسسة.

رابعاً: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء

تظهر الدراسات طبيعة العلاقة المتداخلة بين ثقافة المؤسسة وتحسين الأداء، ففي استقصاء لـ 615 مديراً في بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية رأت أن ما نسبته 43% من المؤسسات، أن التغيير في ثقافة المؤسسة يعتبر جزءاً أساسياً ومتمماً للجودة وتحسين الأداء، وبما أن الثقافة المؤسسية تتشكل من المعتقدات والتوقعات المشتركة لمدراء وقادة المؤسسة والتي تشمل بالأساس: رسالة المؤسسة، مبادئها، أدوات تحقيق المبادئ، استراتيجية المؤسسة، فقد لوحظ أن المؤسسات الدولية تعمل على تصميم توقعات

تنظيمية تحدد مسارها الوظيفي، خصوصا تلك المؤسسات المتعددة الجنسيات، حيث إن المتتبع لمسار الشركات الدولية المعاصرة يلاحظ ذلك التفوق في تجديد الرؤية لدى القادة والموظفين، والتجديد في تحديد السياسات، واعتماد ثقافة مؤسسة تقوم على محاور أساسية مثل (الجودة، الإبداع، المرونة، خدمة الزبون، العمل بروح الفريق)، ويرجع ذلك إلى طبيعة السوق الدولية القائمة على التنافسية العالية. (بوحية، 2003، صفحة 73)

فعند وجود ثقافة تنظيمية قوية فسوف تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق إنتاجية مرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها **peters watermanet** حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء على أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا، وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسة تسمح بتحفيز الأفراد على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة، مما يخلق نوع من الرضا لدى الأفراد، ويجعلهم يشغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي. (السكرانة، 2004، صفحة 374)

عامة يتطلب تحسين الأداء التنظيمي وجود هيكل تنظيمي وأنظمة معلومات وأسلوب إدارة استراتيجي، خاصة عند الحاجة للرفع من الأداء، فيجب الاهتمام بالرأس المال الهيكلي من خلال النظم والإجراءات والروتين، حيث يعتبر البنية التحتية التي يحتاجها رأس المال البشري في المؤسسة ليتمكنوا من رفع الإنتاجية والكفاءة، وبالتالي يدعم تحسين الأداء التنظيمي، حيث تتطلب الخدمة بشكل جيد وجود بيئة عمل مرنة ونشر ثقافة الابتكار والتطوير في العمليات لتقديم خدمة متميزة. (شوشة و عبد الفتاح، 2021، صفحة 451)

للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء المؤسسة من حيث نمط الإدارة وإجراءات العمل، ونمط التغيير وتكوين هوية المؤسسة، وتأثيرها على أداء المؤسسة يكون على كالتالي: (محمد، 2015، صفحة 16)

- تؤثر الثقافة التنظيمية على نمط الإدارة، في أسلوب حل مشكلات المؤسسة واتخاذ قراراتها وغيرها، فهي تستخدم أسلوب معين لتحقيق أهدافها.
- إن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء المؤسسة، إذ تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة بالمؤسسة.
- تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والتجاوب مع البيئة المحيطة.
- تساهم في انشاء هوية ثقافية للمؤسسة، وتزيد من الشعور بهوية المؤسسة لدى أفرادها، حيث أنه يمكن الحكم على المؤسسة بأنها قوية أو أنها ضعيفة من خلال ثقافتها.

من ناحية أخرى يمكن استخدام تحليل والتعرف على الثقافة التنظيمية لتحسين أداء المؤسسة، ففي هذا الصدد تؤكد مجموعة من البحوث تأثير الثقافة على الأداء التنظيمي، وأن وجود ثقافة قوية وموحدة أولا

وقبل كل شيء يسمح بتعبئة أفضل لجميع أعضاء المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المستهدفة، ثم يسمح بتكييف أفضل مع البيئة الخارجية، وهذا من خلال آليات داخلية قوية، حيث انه لا يمكن للمنافسين تقليد الثقافة القوية بسهولة، وعليه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية كمصدر للميزة التنافسية. (Picard, 2013, pp. 50-51)

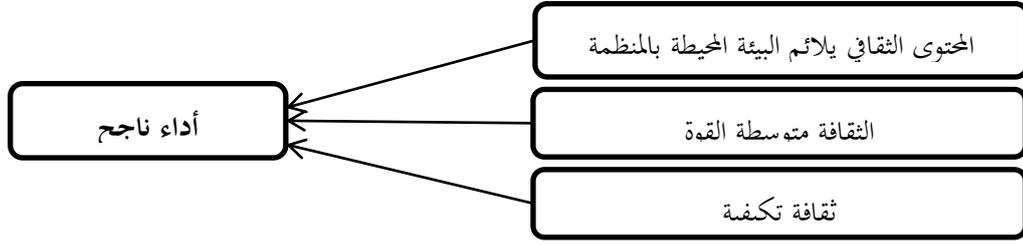
- تبين من المؤسسات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية، أنها لم تحقق نفس مستوى النجاح الذي حققته المؤسسات التي ركزت على ارساء ثقافة تنظيمية قوية.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الاداري، وجعل القائد يعمل على ايجاد الرموز والقيم والأساطير والمعتقدات الى جانب العناصر المادية والملموسة في المؤسسة.
- ايجاد نوع من الاستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الابداع والابتكار، مما يؤثر على كفاءة أدائهم. (حمادي، 2014، صفحة 45)

خامسا: شروط ثقافة المنظمة في تحسين الأداء

إن جود ثقافة معينة لدى المؤسسة أمر حيوي وهام حتى يكون أداؤها فعالا وإيجابيا، ولكن يجب ملاحظة أن الثقافة لا تكون بالضرورة فعالة ومؤثرة إيجابيا على أداء المؤسسة، إلا إذا توفرت فيها العناصر التالية: (العريفي، 2013، صفحة 219)

- المحتوى الثقافي يجب أن يناسب ويأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة؛ عندما تكون الثقافة التنظيمية غير منسجمة مع بيئتها، فالمؤسسة لن تتمكن من تلبية متطلبات عملائها وأصحاب المصالح الأخرى بالشكل المطلوب، حيث ينبغي أن تكون الثقافة متوسطة القوة، بمعنى ثقافة المنظمة لا ينبغي أن تكون قوية جدا حتى لا تعطي الفرصة لظهور وجهات نظر الآخرين، والتي لا شك فيه أن الاستماع لمختلف وجهات النظر له الفائدة الكبيرة بالنسبة للمؤسسة، فالثقافة القوية جدا تجعل من الرؤساء يجدون أنفسهم ملزمين بمدخل وأساليب معينة محددة في عملهم، مما يحول بينهم وبين ملاحظة فرص جديدة، وابتكار وحلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم في العمل.
- يجب على ثقافة المنظمة أن تكون قادرة على التكيف والتغير مع الظروف البيئية المحيطة بها؛ تزيد نسبة نجاح المؤسسة في حالة امتلاكها ثقافة تكيفية، وقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المجتمع، وتوجد هذه الثقافة (ثقافة التكيف مع المتغيرات البيئية) عندما يركز الموظفون (مدراء وعمال) على التغيرات في حاجات العملاء، وأصحاب المصالح الأخرى، ومن ثم يعملون على وضع مبادرات لمواكبة وإشباع هذه التغيرات، وينبغي أن يكون التكيف سريعا.

الشكل رقم (26): العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء



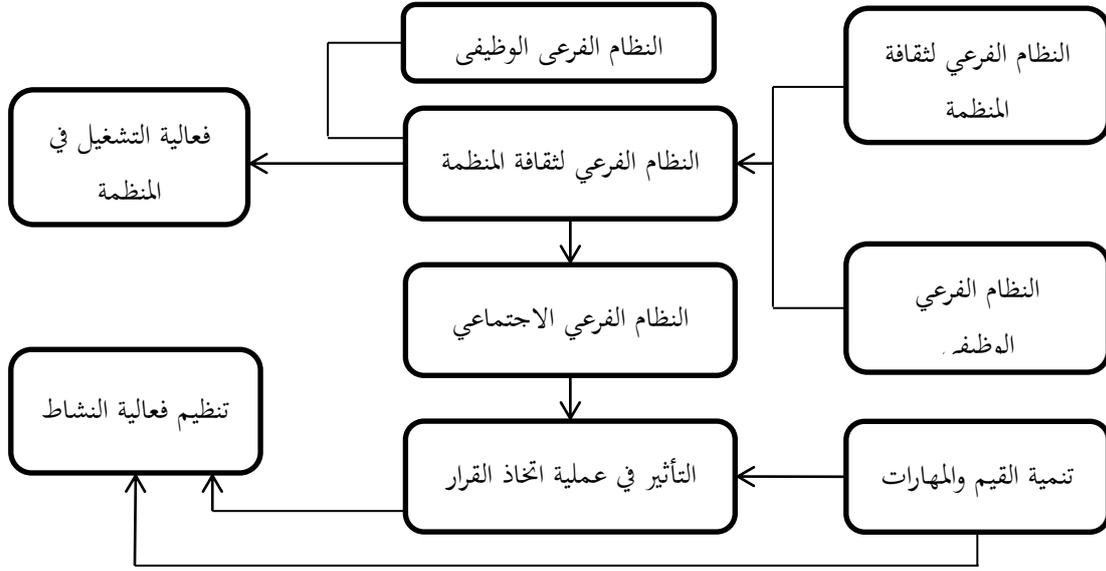
المصدر: (منصور محمد إسماعيل العريقي. 2013. السلوك التنظيمي. الإصدار 02. جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء: اليمن. ص 219).

عندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية وتحسين الأداء الذي تريد أحداثه، فإن الاحتمال الكبير هو أن التغييرات التي تسعى إلى أحداثها لن تقع، ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الاداء الجديدة، فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع، وهذا يعني أن المؤسسة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر الى هذه الثقافة، ولكن كذلك أدائها يتحسن وينمو مع الوقت، حيث يظهر علاقة سببية بين الأداء والثقافة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الوعي بالثقافة التنظيمية حتمي اذا كانت المؤسسة ستسير استراتيجيا، حيث أنه لا ينجح أي تغيير في الاستراتيجيات، السياسات، الأهداف، المهام إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المؤسسة والمقبولة من طرف أعضائها، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير، هذا الأخير الذي يساهم في غالب الأحيان إلى الرفع أو تقييم الأداء التنظيمي. (بحاد، 2011، صفحة 29)

سادسا: تأثير الثقافة على فعالية أداء المؤسسة

تؤثر ثقافة المنظمة على فعالية أداء المؤسسات من خلال التأثير في عملية اتخاذ القرارات، سواء من خلال النظام الوظيفي أو نظام المعلومات أو العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وذلك من خلال تنمية قيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة وتوجيهها للتغيير، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة حصتها السوقية سواء على المستوى الوطني أو الدولي، (رجحي، 2013، صفحة 46) كما يظهر ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (27): التغيير الثقافي وتأثيره على فعالية أداء المؤسسة



المصدر: (كرمة رجي، 2013). تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية: حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة البليدة (أطروحة دكتوراه علوم تخصص ادارة اعمال). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3. ص 47).

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسة تحتاج إلى دائما ثقافة تساعد على تدعيم قدرتها على الابتكار والإبداع، وضرورة أن تنسجم الثقافة تنظيمية مع مختلف الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، وهذا من خلال أساليب اتخاذ القرارات ونظام العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومهارات وقدرات الأفراد وقيم واتجاهات المديرين، وكل هذا من بهدف زيادة فعالية المؤسسة.

رغم اختلاف المفاهيم التي تحدد مدلول الأداء داخل المؤسسة سواء كان هذا المدلول مرتبط بالإننتاجية أو الكفاءة أو الفاعلية، فإن إدارة الأداء تأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر أساسية: (رجي، 2013، صفحة 48)

- سلوكيات الأفراد؛
- خصائص ومهارات الأفراد؛
- تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة .

بالتالي فإن الثقافة التنظيمية القوية تؤثر على سلوكيات وتصرفات الأفراد، وعلى درجة التزامهم نحو تحقيق الأهداف، فالثقافة التنظيمية القوية يجب أن تتسم بالإيجابية حتى تساهم في تحقيق أداء تنظيمي أفضل، لأن الثقافة التنظيمية وحتى وإن كانت هذه الأخيرة قوية، فقد لا تساعد المؤسسة في التكيف والبيئة المحيطة بها، لأنها تحتوي على قيم ومعتقدات وأعراف خاطئة، بالإضافة الى ذلك تسبب معارضة وأزمات

واضطرابات في عمليات التغيير التي تقوم به المؤسسة، فعلى الثقافة التنظيمية أن تنسجم واستراتيجية المؤسسة، وعليه وجب ان تتضمن الثقافة التنظيمية قيم ومعتقدات واتجاهات وتوقعات تتسم بالاستقرار والتغيير في الوقت نفسه.

المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على جودة التعليم العالي

تشكل الثقافة التنظيمية للجامعة بيئة تنظيمية تتضمن مجموعة من المبادئ والقيم، والاتجاهات والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل الجامعة وبين جميع أفرادها، بحيث تمكنهم من إدراك التغيرات الجديدة في الجامعة، كما أن نجاح نظام الجودة بشكل أساسي يعتمد على تكوين ثقافة تنظيمية تنسجم فيها القيم والاتجاهات السائدة فيها، مع نظام الجودة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع الأفراد من خلال فرق عمل، لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف تحقيق رضا العملاء بتقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء. (أبو عامر، 2008، صفحة 49)

أولاً: ثقافة الجودة أساس ضمان الجودة في التعليم العالي

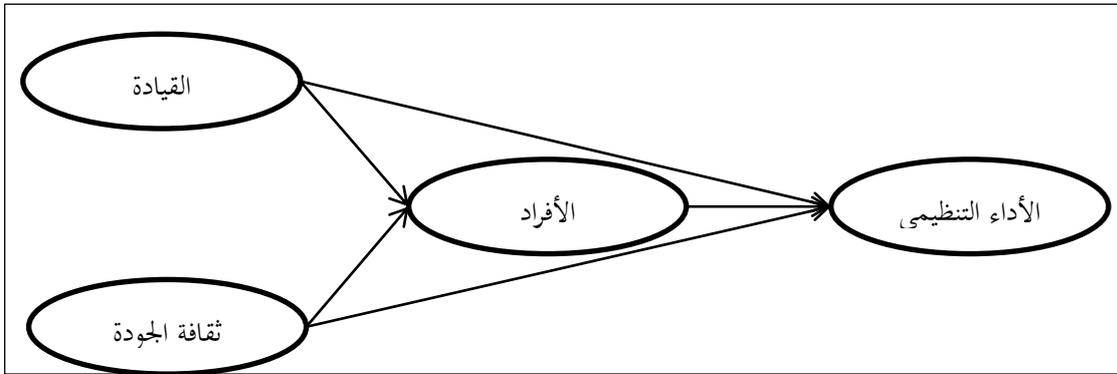
لا يعني وجود عمليات ضمان الجودة الوصول إلى الهدف، بل التحدي يكمن في استعمال ضمان الجودة من أجل تحسين الجودة على كل المستويات، ومن أجل كسب هذا التحدي لا بد للجامعات من دعم ثقافة الجودة بدلا من مجرد تطوير عمليات ضمان الجودة، وعليه فقد عرفت ثقافة الجودة بأنها ثقافة تنظيمية تعتمز إلى تحسين الجودة بشكل مستمر وتميز بعنصرين مختلفين: العنصر الثقافي أو السيكولوجي للقيم المشتركة، المعتقدات، التوقعات والالتزام بالجودة، أما العنصر الثاني هو هيكلي أو العنصر التسييري عن طريق تعريف وتحديد العمليات التي تعزز وتحسين الجودة وتهدف لتنسيق جهود الأفراد، فلقد تم التأكيد على دور القيادة وأهمية اشتراك والتزام جميع أفراد الجامعة بما فيها الجهاز الأكاديمي والطلبة والجهاز الإداري في تحمل مسؤولية الجودة بالجامعة. (خالدي، 2021، صفحة 41)

لكي تنجح المؤسسة في استراتيجية الجودة، يجب أن يشترك جميع الأفراد بالعمل على تحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر للجودة، بمعنى التزام الجميع بممارسة التحسين المستمر في كل مكان في العمليات، ويجب تسهيل مشاركة جميع الأفراد (الموظفين) على جميع المستويات، والعمل على فهم كل موظف لما هو مطلوب منه، وعليه يمكن اتباع ثلاث خطوات أو مراحل أي أن تحديد الأفراد التي هي متوافق مع الخصائص الواضحة للمؤسسة والاستعداد لقبول القيم باعتباره الشيء الصحيح الذي يجب

القيام به، وتبني واستيعاب القيم من قبل الأفراد والدافع للمشاركة في تحقيق الأهداف المحددة، تشكل المرحلة الأولى المواقف، وتشكل المرحلة الثانية السلوك، والمرحلة الثالثة تشكل الولاء من حيث الرغبة في المشاركة والتعاون مع إشراف ضئيل أو بدون إشراف. (Dubey, Singh, & Ali, 2015, p. 1467)

لثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة في جميع وحدات المؤسسة ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف وتوجيهات إدارة الجودة، حيث أن تميز المؤسسة التعليمية يعتمد بصورة أساسية على ثقافة أفرادها من خلال الأساليب التي تعلموها ويتعلموها، والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون. (مشنان و بجاوي، 2015، صفحة 124)

الشكل رقم (28): نموذج للعلاقة بين القيادة وثقافة الجودة والتنفيذ الناجح لإدارة الجودة لأداء المنظمة



Source : (Dubey, R., Singh, T., & Ali, S. S. (2015). The mediating effect of human resource on successful total quality management implementation: An empirical study on SMEs in manufacturing sectors. Benchmarking: An International Journal, 22(7), p.1467).

يمكن الملاحظة من الشكل، أنه يتوقف نجاح تطبيق الجودة على التهيئة الجيدة والشاملة لثقافة المؤسسة من جميع جوانبها لتصبح متوافقة مع متطلبات الجودة، حيث أن انشاء ثقافة تنظيمية تتلاءم معها يعتبر تحديا بالنسبة للمؤسسة وقادتها، وعليه وجب على القادة الترويج لثقافة الجودة بين جميع أفرادها وفي مختلف مستويات المؤسسة، والتي يشعر من خلالها أفراد المؤسسة بحرية في تقديم أفكارهم والمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وبدوه يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء التنظيمي.

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة

إذا اردنا ان نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة في المؤسسة يوجب العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل، وأن التغيير الثقافي هو السر لتطبيق الجودة إذ أن الملتحقين بالمؤسسة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة. (لباس و بومنقار، 2016، صفحة 43).

يوجد فروق أساسية بين الثقافة التنظيمية والتي تعني مجموعة من الأنماط الثابتة للسلوك لا تتغير في لأجل القصير، والمناخ التنظيمي والذي يعني الوضع الراهن للحالة المعنوية والاهتمامات التي تشغل فكر أفرادها، ذلك أن الأولى تميل إلى الثبات، والثانية تميل إلى التغيير، وحتى يمكن لتطبيق نظام الجودة أن ينسب له النجاح، فإنه يجب أن يؤثر إيجابيا في كليهما، فالمناخ التنظيمي في الأجل القصير والثقافة التنظيمية في الأجل الطويل. (لباس و بومنقار، 2016، صفحة 45)، وإن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات أفرادها، وهدف تطبيق الجودة هو جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير وأكثر تحفيزا لبذل الجهد اللازم للتطوير، وما يجب القيام به هو بناء ثقافة تنظيمية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق ذلك عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء كل من القادة والإداريين والموظفين داخل المؤسسة. (النور، السميح، و أحمد، 2022، صفحة 269)

يتطلب تطبيق نظام الجودة أولاً، تغيير ثقافة المنظمة القديمة إلى ثقافة جديدة تقوم على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة وناجحة، وبذلك تكون قد نشأت ثقافة داعمة لبرنامج الجودة في المؤسسة، ولنجاح بناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الاستراتيجيات التالية: (لباس و بومنقار، 2016، صفحة 46)

- التعرف على التغييرات المطلوب احداثها؛
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ هذه التغييرات المطلوبة؛
- اقناع الموظفين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه؛
- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروريين.

فجاح نظام الجودة يعتمد بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية تجعل القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة منسجمة مع البيئة التي تنشط فيها، وتدعم العمل وفقاً لأهدافها المحددة، وذلك من خلال تبني قيم ومعتقدات قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع الأفراد بالمؤسسة، وقيام فرق عمل بإقتراح إجراء التغييرات المناسبة في الوقت المناسب بهدف تحقيق رضا المستفيدين، وعليه يجب هذه الثقافة أن تلقى القبول من جميع الأفراد داخل المؤسسة، حتى تتظافر كل الجهود بالعمل الجماعي نحو تطبيقها، وفي حالة عدم وجود قناعة بثقافة الجودة داخل المؤسسة، فإنه من الصعب أن يتوفر المناخ الملائم للتطبيق، مما يخلق ضغوطاً وتحديات تعيق بلوغ الأهداف (عميرة، 2013، صفحة 16) بالإضافة إلى ذلك لابد من إحداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية وذلك لنجاح تطبيق نظام الجودة وذلك يكون من حيث: (لباس و بومنقار، 2016، صفحة 45)

- ثقافة البيئة الديناميكية، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه؛
- ثقافة تسهيل التغيير؛
- تسهيل تغيير الثقافة - التغيير الثقافي؛
- ثقافة رفض الهرمية التسلسلية، ورفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل التنظيمية، والأساليب والافتناع بأهمية الحركة؛
- ثقافة التكنولوجيا والآليات الجديدة والمتجددة، كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة

عند إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة فإنه يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، ذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ الجديد يعتمد على ثقافة وقيم ومعتقدات أفرادها، وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمؤسسة، مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح نظام الجودة، وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المؤسسة (طبيب، 2019، صفحة 49)، وجب أن تتضمن هذه الثقافة ما يلي:

- ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق نظام الجودة؛
- إيمان الإدارة العليا بالجامعة بأهمية تبني الجودة، وإدراكها لمسئوليتها اتجاه التغييرات العالمية الجديدة؛
- تفعيل القيادة التعليمية الفعالة، والمطالبة بتوفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة، ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل الجامعة وفي المبادرة إلى التدريب، واكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات، ذات طبيعة فلسفية وعملية يتطلبها نظام الجودة؛
- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات، من خلال القيام بالدراسات التحليلية للمؤسسة الجامعية التي تدفعها إلى تطبيق نظام الجودة؛
- ضرورة التنسيق والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل الجودة؛
- ضرورة التركيز على قاعدة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار، حيث تسمح بمتابعة العمليات عن طريق جمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، حتى يمكن تحديد المشكلات ومواجهتها ثم محاولة حلها؛
- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة؛
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة؛
- مشاركة جميع الأفراد في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء؛
- المشاركة الفعلية لجميع المعنيين بالمؤسسة الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة؛

- التشجيع على الابتكار والمخاطرة؛
- التعرف على احتياجات المستفيدين الأساسيين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة؛
- قيام المؤسسة الجامعية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء؛
- استخدام أساليب في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية والابتعاد عن الذاتية؛
- تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة؛
- المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة، والتعاون في كافة أقسام الجامعة من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات، مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات؛
- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات، من خلال مشاركة الأفراد لبعضهم البعض في فرق العمل؛
- العمل على إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطر والتقدم للأمام بروح الفريق؛ (لرقت، 2009، صفحة 44)

- ضرورة تطبيق الشفافية والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجرى داخل المؤسسة الجامعية؛
 - ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمؤسسة؛
 - ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي أكثر منه من العمل الفردي؛
 - الاعتقاد بأن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين؛
 - الاهتمام بالتعرف على أسباب الأخطاء بدلا من معاقبة المخطئ؛
 - الاعتقاد التام بعمل كافة إدارات المؤسسة في تناغم وتناسق، فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للفرد؛
 - ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية. (الصيرفي، 2006، الصفحات 230-231)
- وفي الأخير ضرورة الثقافة التنظيمية أن تساعد كل أفراد المؤسسة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الأمر الذي يمكن بقاء واستمرارية المؤسسة.

رابعاً: أهمية ملائمة الثقافة التنظيمية في تطبيق جودة مؤسسات التعليم العالي

يتوقف نجاح تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم على تهيئة الثقافة التنظيمية بكل أبعادها، وأن تكون متوافقة مع متطلبات تطبيق هذه الفلسفة، إذ أنه من غير المنطقي البدء بتطبيق الجودة في ظل ضعف وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، فالثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة سوف تساعد جميع الأفراد في المؤسسة (قادة، مديرين، أفراد سواء كانوا اداريين أو أساتذة) على التعامل التكيف مع

المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للجامعة، وذلك في سبيل جعل الجامعة قائمة ومستمرة، فالجامعات التي ترغب في تطبيق مدخل الجودة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع هذه المنهجية، وتتماشى أيضا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديدين، تجعلها قادرة على التعامل مع مشاكلها بكفاءة وفعالية في حال حدوثها.

فثقافة الإحترام كالتقدير والمشاركة ونظم المكافأة المعنوية والمادية تعتبر من المفاهيم الثقافية التي يجب أن تتواجد داخل الجامعة؛ فإدارة الجودة تحتاج إلى الثقافة الواعية بأهمية الاحترام والتقدير والمشاركة، فكلما كانت هذه الثقافة منتشرة داخل الجامعة، كلما أدى ذلك إلى تسهيل مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار، والمشاركة في مختلف الفعاليات والأنشطة التي تحدث على مستوى الجامعة، كما أن انتشار ثقافة الاهتمام بالفرد ودرجة رضاه عن الخدمات وظروف العمل، يسهم في عملية تحسين الخدمات من خلال المعرفة المستمرة والدائمة لنقائص واحتياجات الأفراد سواء كانوا طلبة أو أساتذة أو إداريين.

كما أن انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل الجامعة، يعمل على تسهيل عملية تطبيق الجودة، فثقافة العمل الجماعي يمكن استغلالها وتحويلها إلى إطار عمل منظم، من خلال تكوين حلقات الجودة وفرق التحسين عبر مختلف الإدارات والمستويات، وفرق تعميم وظيفة الجودة، الأمر الذي يسهم في زيادة تجويد خدمات الجامعة (الطلبة، البحوث العلمية، براءات الاختراع... الخ)، ويؤدي ضعف هذه الثقافة التنظيمية داخل الجامعة إلى هدر الوقت والجهد وعدم الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية بسبب سلبات العمل الفردي الغير المنظم. (عاشوري، 2017، صفحة 139)

بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود ثقافة التحسين المستمر والتطوير كالتجديد والابتكار لدى الفاعلين في الجامعة، من شأنه كذلك تسهيل عملية تطبيق مدخل الجودة، هذا الأخير الذي يرتكز أساسا على عمليات التحسين المستمر والدائم، فمن خلال هذه الثقافة يقوم المسؤولون وبشكل مستمر بتشجيع ومنح الأفراد فرص التجديد كالتحسين المستمر، من خلال إدماج وتطوير هذه الثقافة وجعلها ضمن أطر تنظيمية وقانونية وإقامة الدورات التدريبية والتحسينية والتربصات العلمية والمهنية، وزيادة مشاركة مختلف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين.

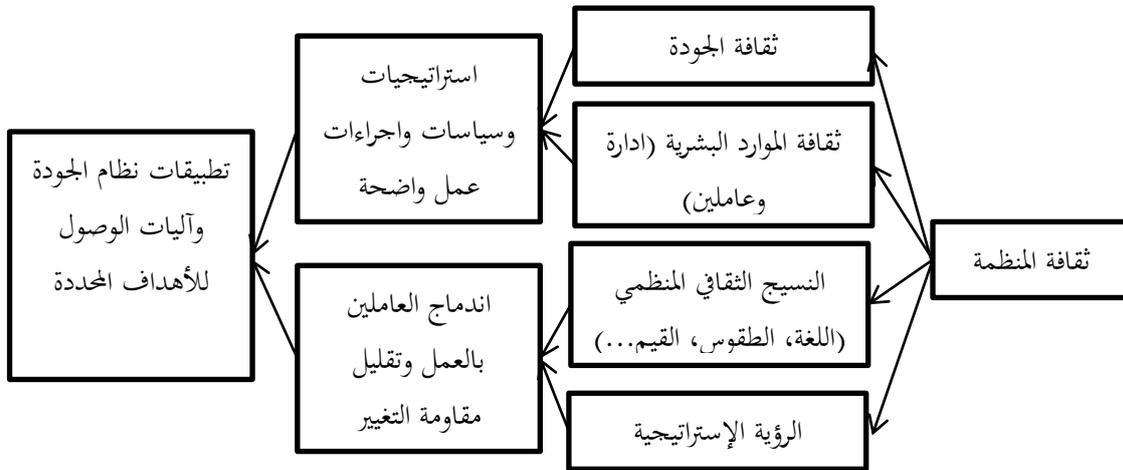
كما أن سيادة ثقافة التأييد والدعم لدى القيادات الجامعية، من شأنه المساهمة في توحيد الجهود لتطبيق الجودة، إذ أن أهم متطلبات تطبيق الجودة هو الدعم كتأييد ومؤازرة الإدارة العليا، والذي مصدره درجة اقتناعهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر بصفة مستمرة، حيث إن قرارات تطبيقها يتم من قبل الإدارة العليا، فهي تملك سلطة اتخاذ القرار، وتمتلك القدرة على تطوير ونشر رؤية المؤسسة الجامعية

ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، فدور ثقافة الإدارة مهم جدا في تحديد نجاح تطبيق الجودة من خلال قناعاتها نحو التحول وقدرتها على توجيه الموارد المادية والمعنوية، ورسم السياسات والخطط الكفيلة بإنجاح مضمون وفلسفة جودة التعليم العالي.

كذلك تعتبر ثقافة التقييم والمتابعة الدائمة لدى الفاعلين الجامعيين من الثقافات التي يجب أن تتواجد داخل الجامعة، إذ تساهم ثقافة التقييم والمتابعة في سهولة ربطها ضمن إطار قانوني كتنظيمي يسمح بتطبيق فلسفة الجودة، الأمر الذي يسهل من وضع أنظمة لتقييم جودة الإدارة الجامعية، أن أنظمة لتقوم مخرجات الأستاذ الجامعي البحثية كالتدريسية كالمجتمعية، وكذا أنظمة لتقييم أداء الطالب الجامعي. (عاشوري، 2017، صفحة 140)

فكون ثقافة الجودة جزءا مهما من الثقافة التنظيمية أصبحت موضوع بحث ودراسة، خاصة وأنه يساعد المؤسسات على تحسين صورتها المجتمعية في ظل وضوح سياساته واجراءاته وقدرته على تحفيز الموظفين وإشراكهم في العمل وتنمية روح الابداع والتفكير، وكما يتضح من الشكل الموالي: (عجيلة، 2016، صفحة 157)

الشكل رقم (29): ثقافة الجودة في المؤسسات



المصدر: (طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2005، صفحة 238).

يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم جودة التعليم العالي في النقاط التالية: (عاشوري، 2017، صفحة 141)

- تكوين لغة مشتركة وطريقة العمل داخل الجامعة واحدة؛
- ربط الوحدات والجماعات والأفراد داخل الجامعة في نسق واحد لتحقيق غاية مشتركة لدل الجميع، تتمثل في رسالة الجامعة؛

- تنمية روابط المودة والأخوة بين الأفراد، كذلك من خلال تبني الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها الثقافة التنظيمية؛
- تحقيق الرسالة الجديدة للجامعة بفعالية ككفاءة أفضل؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل الجامعة؛
- جعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة ومشاركة لدى جميع متخذي القرار، لأن الغاية مشتركة بينهم والتي تتمثل اجمالاً في رسالة الجامعة.

المطلب الثالث: علاقة جودة التعليم العالى بالأداء التنظيمي

تعد جودة داخل مؤسسات التعليم العالى عاملاً مهماً في تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي بالجامعة، وتطبيق الجودة لا يقتصر على الإدارة العليا فقط وإنما يركز على جميع أفراد الجامعة، وذلك من خلال العمل بشكل مشترك بين جميع الكليات والأقسام داخل الجامعة، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أولاً: أهمية مدخل الجودة في تحسين الأداء التنظيمي

يجب أن تفسر فلسفة الجودة كل المؤسسة لتصبح ثقافة حقيقية، حيث بعد أن كانت الإدارة العلمية تركز على الجهد العضلي للفرد واعتباره الأساس في زيادة مستوى الأداء بالمؤسسة، لتليها مدرسة العلاقات الإنسانية وتهتم بمشاعر وأحاسيس الفرد واعتبارها الدافع نحو تحسين الأداء، جاء منهج الجودة ليطلب من الفرد التفكير والمشاركة وفق مستواه ومنصبه، وبالتالي سيؤدي تدفق الأفكار والاقتراحات إلى التحسين اللانهائي في الأنشطة والأداء. (Seddiki, 2008, p. 32)

ممارسات الجودة لها تأثيرات على الأداء التنظيمي، إلا أنه يبقى عامل مهم وهو كيفية الموازنة ما بين نظام الجودة والأداء التنظيمي في ظل بيئة غير مستقرة، وتطبق الجودة أيضاً لحل المشكلات ولتلبية متطلبات العميل بشكل مستمر، كما يعد تنفيذ نظام الجودة تغييراً تنظيمياً رئيسياً يتطلب تحولاً في ثقافة المؤسسة وعملياتها وأولوياتها الاستراتيجية ومعتقداتها، بحيث يجب على المؤسسات التي تنوي تبني مفهوم الجودة الأخذ بعين الاعتبار التغيير الثقافي داخل المؤسسة وتبني استراتيجيات داعمة لمبادئ الجودة. (التوبة، 2021، صفحة 02)

يدعم رواد الجودة مثل Deming، Crosby، Juran وجود علاقة ارتباط قوية بين تنفيذ الجودة والأداء التنظيمي، فمثلاً Deming يؤكد أن الانتاجية تزداد مع تحسين الجودة، وأن الجودة المنخفضة تعني أنه يوجد تكاليف مرتفعة، ويمكن أن تخسر المركز التنافسي لها، وأيضاً يرى Crosby أنه إذا قامت المؤسسة

بتأكيد الجودة لديها فمن الممكن أن تزداد أرباح مبيعاتها بمعدل 5% إلى 10%. (Shafiq, Lasrado, & Hafēez, 2017, p. 4)

ثانيا: أسباب الأخذ او تبني الجودة في نظام الأداء: نذكر ما يلي:

- عوامة نظام الجودة حيث أصبح مميزات العصر الحالي؛
 - اتسام نظام الجودة بالشمولية في كافة مجالات الأداء؛
 - ارتباط الجودة بالإنتاجية في كافة مجالات العمل؛
 - تلبية توقعات الخريجين في الحصول على فرص عمل في سوق العمل؛
 - تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات المحلية والإقليمية والعالمية، والتي تأخذ بنظام الجودة؛
 - اكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيات المتقدمة والعالمية؛
 - تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تدعيم الأداء، عن طريق رضا الطلاب وأولياء الأمور ورجال الأعمال والمجتمع والبيئة عن الأداء الجامعي، وبذلك يستعيدوا الثقة فيها ومن ثم يقومون بتدعيمها؛
 - الارتقاء بجودة الأداء في مجال البحث العلمي باعتباره الوجه الآخر للتعليم، والتي تنعكس جودتها على أداء الخريجين العاملين في البحث العلمي، والتي ستحسن من الأداء وترفع من جودة المخرجات؛
 - حسن تسيير واستغلال مواردها وحل مشاكلها. (فهيم، 12-05-2004)
- لقد أشار العديد من الكتاب وخبراء الإدارة الى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة مستمرة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة، وكذلك زيادة تدهور الكفاءة والإنتاجية للجامعات وخريجها في العديد من المجالات والتخصصات، وزيادة نسبة البطالة، وأن نظام الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، ويمكن أن يؤدي الى تلبية حاجات ورغبات واحتياجات الزبائن، كل هذه الأسباب تدعو مؤسسات التعليم العالي إلى التركيز على فوائد جودة التعليم العالي. (قدادة، 2008، الصفحات 05-06)، حيث تطبق الجامعات والكليات بالخارج أساليب مختلفة للتعرف على الأداء وجودته، ومنها على سبيل المثال تطبيق القيم أو الفئات السبع لجائزة مالكوم بالدريج التقديرية الوطنية للنوعية والجودة، والتي بدأ تطبيقها في مجال التعليم العالي في سنة 1999، حيث تشمل هذه القيم أو الفئات الرئيسية التالية: (سفر، 2011، صفحة 99)

- القيادة؛
- التخطيط الاستراتيجي؛
- التركيز على الطلاب والمعنين والسوق؛
- ادارة المعلومات وتحليلها ودراستها؛

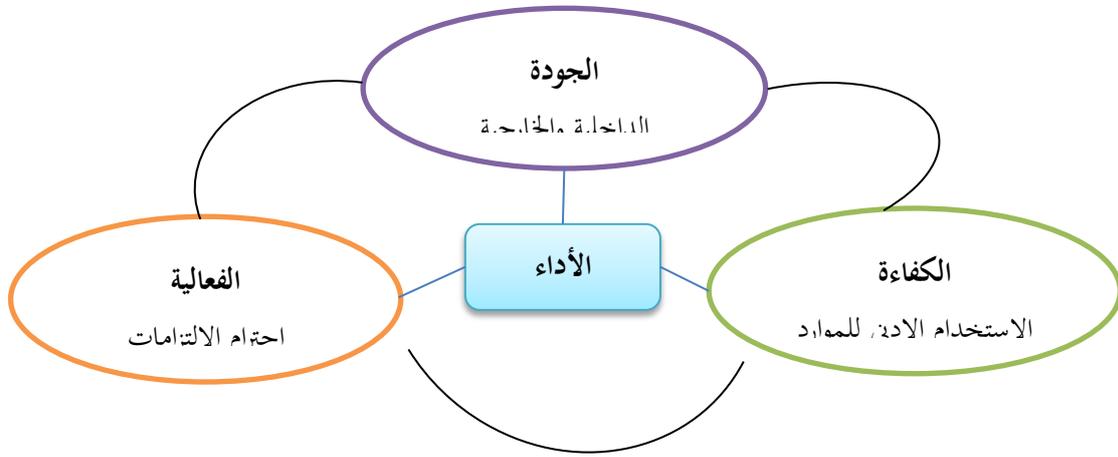
- ادارة العمليات؛

- نتائج الاداء التنظيمي .

ثالثا: مكانة الجودة في الأداء التنظيمي

يعتبر قياس الأداء عنصرا أساسيا في جميع المناهج الإدارية، وتعتبر التكلفة والجودة هما المقياسان الرئيسيان للأداء التنظيمي اللذان يتأثران بشكل مباشر بممارسات الجودة، وإن تطبيق ممارسات الجودة مثل التدريب وإدارة العمليات وإدارة العملاء، وما إلى ذلك يؤثر على أداء الموظفين مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة بالكامل. (التوبة، 2021، صفحة 32)

الشكل رقم (30): مقارنة الأداء: التفاعل بين الفعالية والكفاءة والجودة



Source: (MAHIDA, H. 2016. Pilotage organisationnel et performance de l'entreprise:Thèse de Doctorat en sciences de Gestion. Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques de Gestion et des Sciences Commerciales, Algérie: Université de Tlemcen.p. 64).

حيث تم التوصل في إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات الجودة والأداء التنظيمي، حيث يركز الأفراد على مستويات رضا العملاء من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى الالتزام بالخطط والمهام المحددة، كما أوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة قوية بين التزام المدير ورضا العملاء، من ناحية أخرى، فإن بعض ممارسات الجودة مثل التخطيط في الطريقة الاستراتيجية وإدارة العمليات لها تأثير أقل على مستويات رضا العملاء. (التوبة، 2021، صفحة 33)، ومن أهداف الجودة بالنسبة للأداء مايلي: (عادل، 2016، صفحة 249)

- تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل ومهارات العاملين وقدرتهم.
- الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الانسانية وتحسين بيئة العمل.
- تعزيز الولاء والانتماء للعمل والمؤسسات التعليمية.

- التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية.
 - تقليل إجراءات العمل الروتينية وتوفير الوقت والجهد.
- تساهم ممارسات الجودة بشكل مباشر في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال تقليل التكاليف وتحسين أداء الموظفين، وزيادة درجة رضا العملاء، وإن للجودة دوران، إما أن ممارسات الجودة تؤثر على الأداء التنظيمي، أو أنها تعيق المؤسسات عن تحقيق أهدافها مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي. (التوبة، 2021، صفحة 33) بحيث ممكن أن تعيق الأداء من خلال تخصيص موارد بشرية ومالية تؤثر على ميزانية المؤسسة، أو أن تأخذ ممارسات الجودة ووقت أطول وجهد إضافي من الأفراد وتشتت تركيزهم عن أداء مهامهم اليومية، أو أن تحدث تدهور في العلاقات بين الإدارة والأفراد أو بين الأفراد مع بعضهم البعض، أو أن تركز المؤسسة على ممارسات الجودة بدل التركيز على احتياجات العملاء، أو ممكن أن تهتم المؤسسة أكثر بأبعاد الجودة منه على أبعاد الأداء التنظيمي، فعلى المؤسسة أن تحد من هذا التأثير السلبي بالتخطيط السليم لممارسات الجودة وتوفير الموارد اللازمة لها، وتقديم التكوين اللازم لأعضاء فريق الجودة في مجال الجودة بهدف ضمان تطبيق الجيد للجودة بالمؤسسة.
- من أبرز مقومات أهداف الجودة التميز في الأداء ويكون ذلك من خلال: (المعموري، 2016، صفحة 12)
- تطوير أساليب العمل.
 - الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم.
 - الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.
 - تقوية الولاء للعمل.
 - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
 - تحسين بيئة العمل.
- يعتبر تحسين الأداء التنظيمي من أكبر أهداف مدخل الجودة، ويتطلب تحقيقه القيام بعض العمليات التطويرية المهمة والتي تركز أساساً على الآتي: (هبال، 2019، صفحة 72)
- تحديد المستوى المطلوب (المستهدف) من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
 - قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
 - تحديد درجة الفجوة بين المستويين المستهدف والفعلي.
 - رسم البرامج الهادفة للتقليل من الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.

يلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن البعدين الكمي (كمية الأداء) والكمي (جودة الأداء)، ومن ثم تتوجه برامج تحسين وتطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين، أي محاولة زيادة الإنتاجية (الكم) وتحسين الجودة (الكيف).

رابعاً: إدارة الجودة والتميز في الأداء

يعتبر بناء وتشغيل نظام الجودة بمثابة العنصر الأساسي في نظم إدارة التميز، وهو الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة، والتي أكدت تطبيقات مداخل الجودة، وفي جميع الحالات التي تقدم فيها جوائز التميز نجدها تترافق مع الجودة.

ينظر للتميز في الأداء وتحقيق الجودة على أنهما وجهان لنفس العملة، حيث نجد مصطلحي التميز والجودة يكادان أن يكونا متطابقين، ومن هنا يصبح تصميم وتشغيل نظام الجودة من العناصر الأساسية في التحول نحو بلوغ درجة التميز واستكمال متطلباته، وبالتالي فإن تطبيق الجودة شرط لتحقيق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقيق التميز دليل على نجاح تطبيق الجودة (بن عيشاوي، 08-09 / 03 / 2005، صفحة 517)، فالتميز لا يتحقق إلا إذا ساد الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر الجودة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل. (بدر، 2009، صفحة 68)

من أساليب إدارة الأداء الحديثة أسلوب إدارة الجودة، حيث ترجع أدبيات إدارة الجودة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل، مثل دمنج، آيشيكاوا، جوران، كروزبي، أوكلاند، ويقوم أسلوب إدارة الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للخدمات وتقديمها بتكلفة أقل، وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة، فإن ما يجعل من هذا الأسلوب ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه، يصاحبه زيادة في الإنتاجية وتقليل التكاليف، وهذا عكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاجية وزيادة التكاليف. (مخاد، 2011، الصفحات 26-27)

أهم طرق التميز في الأداء من خلال تبني مدخل الجودة نذكرها فيما يلي:

- تنمية وظيفة الجودة إن أحد وسائل نشر وتنمية وظيفة الجودة ما يسمى "بيت الجودة" فهو أسلوب يجمع بين احتياجات المستهلك، وبين قدرات المؤسسة الداخلية، حيث يقوم فريق عمل من الخبراء بتحويل تلك الاحتياجات إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج لها.
- طريقة التحسين المستمر وهي طريقة تعنى التحسين المستمر عند اليابانيين، إذ وفقاً لهذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بما يلي:

- تركيز التطوير والتحسين على العمليات وصولاً إلى النتائج الأفضل.
- التحسين المستمر للأداء في المجالات الإنتاجية، والتسويقية... الخ.
- التحسين المستمر مسئولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين.

- طريقة المقارنة المرجعية تساعد قيادة المؤسسة نحو التحسين والتطوير للأداء المتميز من خلال ما يلي:

- تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة ومنافسيها.
- الفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره.
- اختبار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير. (بن عيشاوي، 08-09/03/2005، صفحة 517)

- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل المورد البشري يعتبر أهم عنصر في المؤسسة، فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز، وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه إتجاه المؤسسة، كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة. (قادة، 2012، صفحة 16)، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين التمكين والجودة.

الشكل رقم (31): العلاقة بين أداء العاملين والجودة بالجامعة



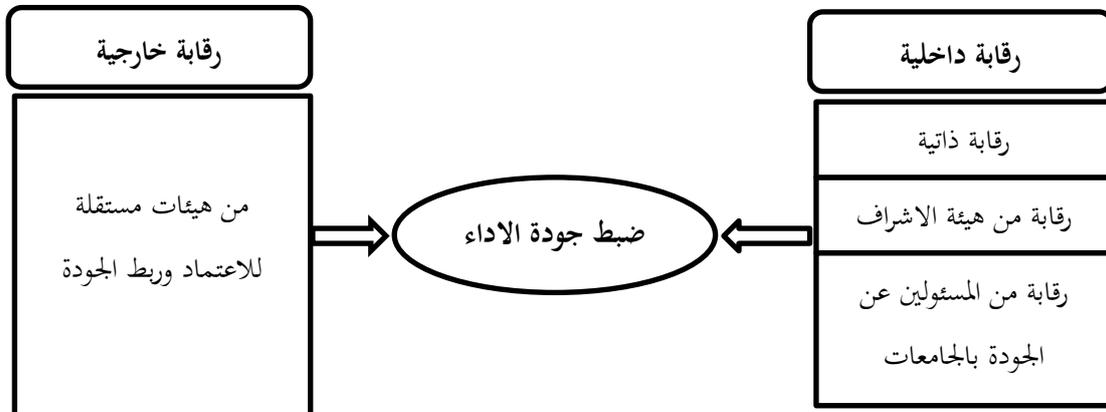
المصدر: (يزيد قادة، 2012. واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة: رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان، الجزائر، ص 16).

- تحليل الفجوة وتحسين الأداء يستخدم أسلوب تحليل الفجوة لتحديد فجوة الأداء، أي انحراف الأداء الفعلي المستهدف (المخطط)، ثم البحث في مصادر الانحراف وأسبابه من أجل بحث وسائل علاجها والعودة بالأداء إلى المستوى المطلوب (تحسنه)، ويتاح للإدارة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل الفجوة ولكنها جميعاً تعتمد على المنطق التالي: (هبال، 2019، صفحة 73)

- هناك عمل محدد تم تخطيطه وتحديد عناصره من مدخلات وعمليات ومخرجات.
- تم تحديد المستوى المطلوب الالتزام به في أداء العمل.
- تمتلك الإدارة أدوات مناسبة لقياس عناصر الأداء الفعلي.

- تتم مقارنة مقاييس الأداء الفعلي بالمستويات المماثلة لها في خطة الأداء لتحديد الانحرافات.
 - يتم تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها.
 - تبحث الإدارة عن أساليب لعلاج أسباب الانحراف ومن ثم يتحقق تحسين الأداء.
- إعادة الهندسة ومن أهم تقنيات تحسين الأداء إعادة الهندسة، والتي تتلخص في أن هذه التقنية (إعادة الهندسة)، تعتمد بشكل رئيسي على الأدوات المستخدمة في بناء وتطبيق نظم إدارة الجودة كمسح العمليات مثلا، والتي تهدف أساسا إلى رصد العملية موضوع البحث وتوصيف كل مراحلها وإجراءاتها، وما يستخدم فيها من موارد والوقت المستغرق في أدائها، والمتصلين فيها من أفراد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن للإدارة استخدام أسلوب مسح العمليات في دراسة وتحليل كافة عمليات المؤسسة سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق، أو العمليات الإدارية. كما تلعب تقنيات المعلومات دورا أساسيا في تسيير عمليات إعادة الهندسة. (بن عشاوي، 08-09/03/2005، صفحة 516)
- نظام ضبط الجودة والذي يقتضي ضرورة وجود دليل ارشادي يوضح السياسة العامة للجودة واجراءات وممارسات الجامعات فيما يتعلق بتقديم الخدمة في كافة المجالات من خلال معايير لضبط الجودة يمكن قياسها. (فهيم، 12-05-2004)، مما يستوجب على المؤسسة أن: (فهيم، 12-05-2004)
- توجد معايير للحكم على نوعية ومستوى الأداء في كل الجوانب الأداء.
 - يكون مقياس الجودة دقيق ومحدد.
 - تكون عمليات التفتيش وضبط الجودة دقيقة ومحددة وموثقة.
- عند وضع أي مستوى محدد للجودة يجب أن يتبعه مراقبة لأداء الأفراد بما يضمن ضبطه على المستوى المعياري المستهدف، وتتوفر عدة مستويات للمراقبة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (32): يوضح ضبط الجودة لأداء الجامعة



المصدر: (فهيم، 12-05-2004)

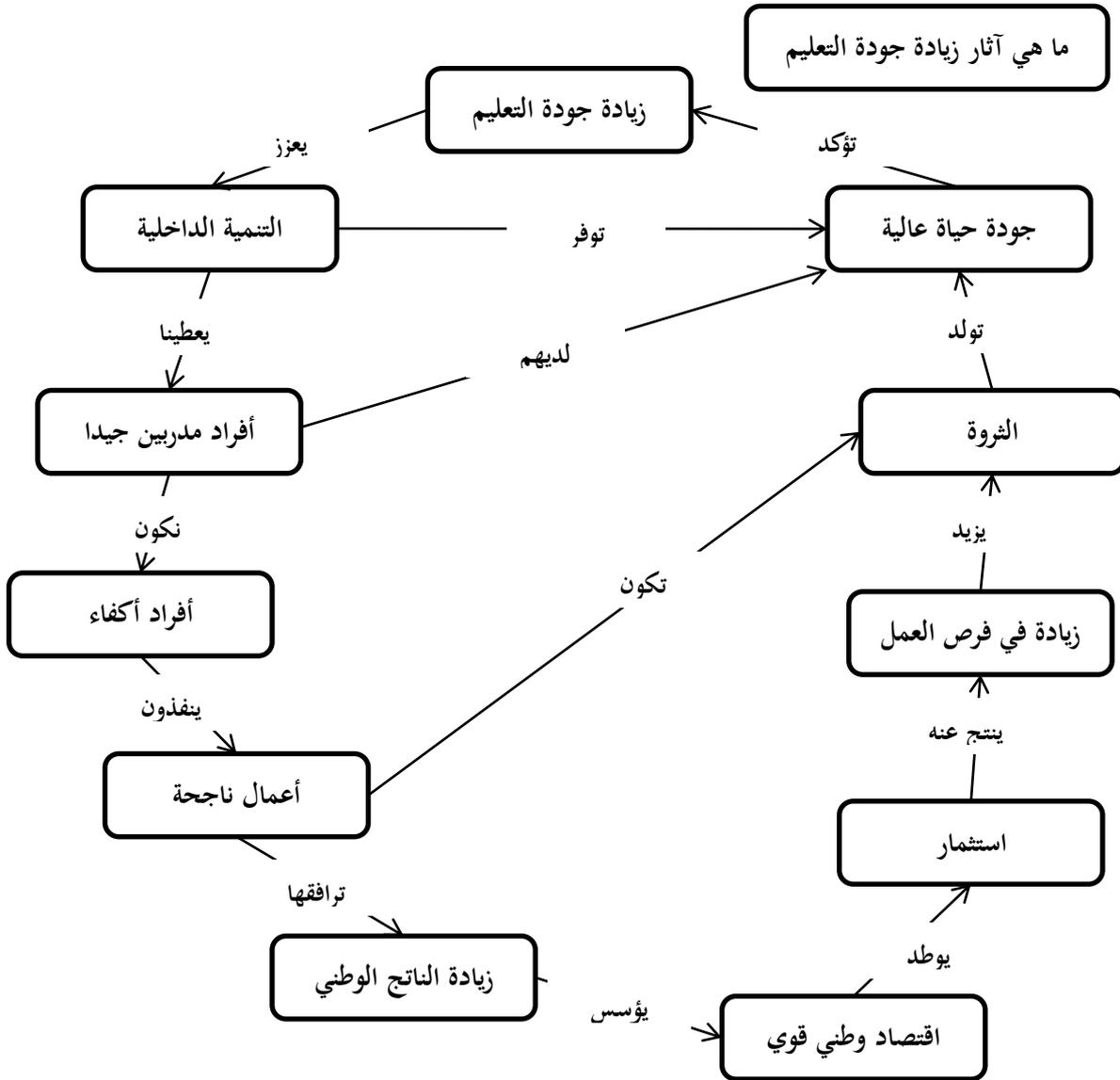
حيث أن الرقابة الداخلية تكون من خلال مراقبة الفرد لأدائه أي أنه يقيم أدائه بنفسه بمعنى تقييم ذاتي، وهذا بالإضافة إلى وجود رقابة من هيئة الاشراف المتمثلة في رؤساء الاقسام والعمادة في كل من الكليات والأقسام، وكذلك رقابة من المسؤولين عن الجودة بالجامعات يعني خلايا ضمان الجودة بالجامعات، والرقابة الخارجية المتمثلة في الهيئات المستقلة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، والتي تقوم بقياس الجودة والاعتماد، وهذا من خلال المعلومات التي يتلقاها والتي يقيمها ويحكم على درجة تطابقها مع المعايير المحددة سواء على المستوى المحلي أو العالمي (فهيمى، 2004-05-12)، حيث أن للجودة عدة اهداف في تحسين الأداء التنظيمي ويكون هذا من خلال: (فهيمى، 2004-05-12)

- تطوير أساليب العمل في كافة مجالات الأداء التنظيمي.
- رفع مهارات الأداء للأفراد في كافة مجالات الأداء.
- تحسين بيئة العمل بما يكفل جودة الاداء في كافة المجالات.
- تطوير أساليب العمل في منظومة الاداء بما يحقق جودة التعليم العالي.

خامسا: علاقة الجودة بالأداء المجتمعي

عادة ما توضح خرائط المفاهيم الدائرية منهجا يشبه منظومة الجودة، والتي تؤدي إلى تحقيق الإدارة الفعالة أو الديناميكية لمقترحات الجودة والتميز في الأداء، والتي تنبع من السؤال ما هي آثار زيادة جودة التعليم العالي؟. والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (33): علاقة الجودة بالأداء اتجاه المجتمع



Source: (Vilkė, R. (2014). Higher Education and Social Responsibility: Quality Management Perspectives. Vilnius, Student Workbook, Lithuania: Mykolas Romeris University. P 14).

توضح خرائط المفاهيم المقترحة مجموعة من أصحاب المصلحة المعنيين بمفهوم الجودة في التعليم، وهذا بالنظر إلى حقيقة أن أصحاب المصلحة الأساسيين للجودة في التعليم العالي لتحسين وتطوير الأداء هم في الأساس الطلاب والهيئة الأكاديمية، حيث أنه من غير المعقول عدم إشراكهم في تطبيق جودة التعليم العالي، وهذا بالإجابة عن السؤال ماهي آثار تطبيق الجودة في مؤسساتنا؟

خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة مفهوم واسع ولا يتوقف على الإجراءات والأساليب أو المتطلبات الادارية والمالية والعلمية لضمان تحقيقها واستمرارها، بل تمتد الى أكثر من ذلك فهي تشمل الفكر والثقافة والاستراتيجيات والبيئة التي تتفاعل فيها ومعها المؤسسة، بحيث تتحول الى سلوكيات وتصرفات تعمل على تعزيز تطبيق الجودة في جميع أقسام وفروع المؤسسة، فجودة التعليم العالي تعتبر فلسفة إدارية ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر، وتطبيق الأساليب اللازمة التي تعمل على التحسين من نوعية خدمات الجامعة، وتهدف إلى تحسين من الأداء الأكاديمي والأداء الإداري والمجتمعي وعليه تحقيق التميز في أداء التنظيمي للجامعة ككل.

اتفق الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المؤسسة فقوتها أو ضعفها يعتبر انعكاساً لأداء المؤسسة سواء كان الأداء مرتفعاً أو منخفضاً، وبالتالي عند ادخال أي تغيير في المؤسسة يجب أن يتماشى هذا التغيير والثقافة التنظيمية السائدة، لذا عند تنفيذ برنامج الجودة يجب انشاء ثقافة تنظيمية تتماشى وقيم الجودة، ويكون ذلك من خلال تغير الثقافة الحالية لدى أفراد المؤسسة إلى ثقافة تشجع على اتقان العمل، والعمل التشاركي، والتركيز على التحسين المستمر والتركيز على احتياجات العملاء والالتزام بالمسؤولية اتجاه تحسين الأداء.

يمكن القول بأنه كخطوة أولى على الجامعة دعم عمل خلايا ضمان الجودة في تطبيق جودة التعليم العالي، والذي سيساهم بشكل كبير في نشر وتغيير الثقافة التنظيمية في الجامعة في جميع جوانبها حتى تتلاءم وثقافة الجودة والمساهمة في تثمينها، وبالتالي تعمل على التحسين من أدائها التنظيمي.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم
العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية
والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

تمهيد:

على ضوء ما تم الإشارة إليه في الجانب النظري من مفاهيم متعلقة بكل من الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بمؤشرات الأداء التنظيمي في الجامعة على اعتبار أن قطاع التعليم العالي يعتبر أحد أهم القطاعات الاستراتيجية في الدولة، وهذا نظرا للدور الهام الذي يؤديه هذا الأخير في المساهمة من أجل تحقيق تنمية المجتمع، فالجامعة الجزائرية اليوم بصورتها الحالية هي نتيجة التغيرات التحولات التي شهدتها حتى الوقت الحالي وهذا منذ انشائها.

وعليه تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف وهذا لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي في الجامعة من جهة وأثرها على الأداء التنظيمي من جهة أخرى، ولتحقيق ما تم ذكره قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل حول جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

المبحث الثاني: منهجية واجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار وعرض نتائج الدراسة وتحليلها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

المبحث الأول: مدخل حول جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

قبل البدء في الدراسة لابد من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، وهذا بداية من لمحة تاريخية عنها والمراحل الزمنية التي مرت بها، ثم التعرف على الهيكل التنظيمي ووصولاً إلى المهام المنوطة بالجامعة.

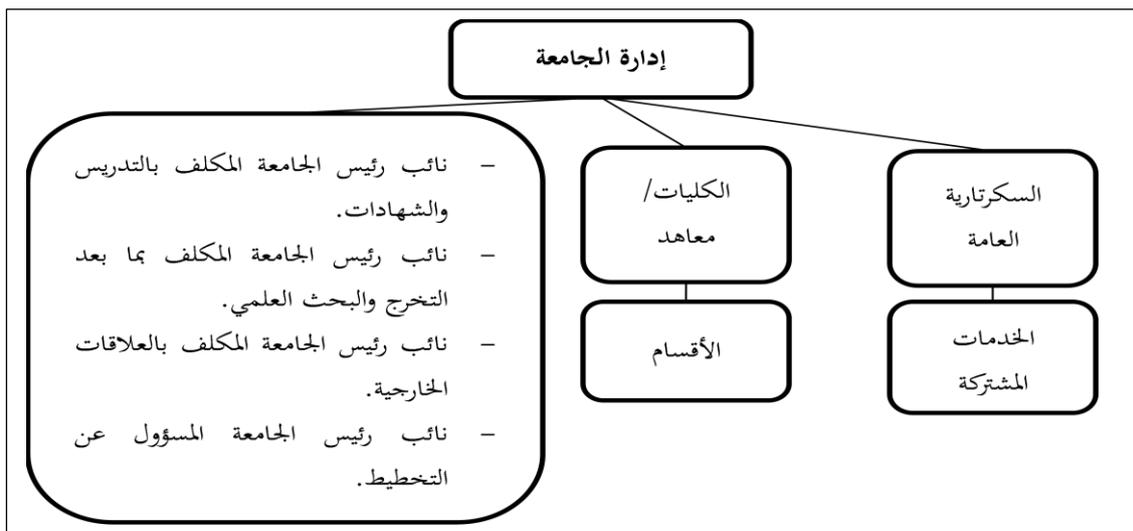
المطلب الأول: التعريف بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

تعتبر جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف أحد الجامعات الوطنية التابعة لقطاع التعليم العالي فهي مرفق عام ذو طبيعة علمية وثقافية ومهنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

أولاً: تعريف جامعة الشلف

يرجع تاريخ بداية التعليم العالي بولاية الشلف إلى السنة الدراسية 1983-1984، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية الذي استقبل في أول سنة تسجيل 144 طالباً، وفي سنة 2001 تم تحويل المركز الجامعي بالشلف إلى جامعة مستقلة بحد ذاتها، وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي (209/01) المؤرخ في 23 جويلية 2001، وبعد هذه السنة توالى عدة تغييرات على الجامعة في مسميات الكليات والمعاهد وهذا نتيجة فتح العديد من التخصصات، وتتكون الجامعة حالياً من تسع (09) كليات ومعهد، مكتبة مركزية، وأربعة (04) نيابات لمديرية الجامعة، وإمانة عامة. (univ-chlef.dz)

الشكل رقم (34): مكونات الجامعة



Source : SAIDANI, B. 2022. Rapport sur la situation de l'enseignement supérieur : [Algérie]. Modèle de rapport sur la situation de l'enseignement supérieur, À l'usage des commissions nationales de l'UNESCO, Alger.p 8).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

ثانيا: أهداف الجامعة

كأي مؤسسة، لا يمكن لجامعة الشلف تؤدي دورها في المجتمع إلا إذا كانت لها أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها، ومن جملة هذه الأهداف نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: (univ-chlef.dz)

- جامعة حديثة تستثمر في التنمية المستدامة ومسؤولة عن تسيير مواردها.
- جامعة متكاملة ذات سمعة عالية بطلابها وبرامجها التكوينية العالية المستوى.
- أن تكون سباقة في مجال البحث العلمي بتميز مشاريعها.
- جامعة منفتحة تعزز التبادل والتعاون ومشاركة أعضائها.
- جامعة ملتزمة في ميدانها باحترام مهمتها الأساسية وبناء شراكة مثمرة مع جميع شرائح المجتمع.
- جامعة نموذجية تسمح لجميع أعضائها بالانفتاح وتطوير طاقاتهم بصفة ديناميكية في ظل احترام الآخر.

بما أن الأهداف تتحقق في المستقبل، فإن الجامعة حددت أسس استراتيجية تناسب هذه الأهداف وتكملها، وهي: (univ-chlef.dz)

- رسالة الجامعة: جامعة منفتحة على العالم وتساهم في تطور المجتمع عن طريق تكوين أفراد ذوي كفاءة وتبادل المعارف في مجال البحث العلمي والابتكار.
- رؤية الجامعة: تسعى جامعة حسيبة بن بوعلي الحصول على المراتب الأولى بين الجامعة الوطنية والعربية والمغربية.
- المبادئ والقيم الأساسية المتبعة من قبل جامعة الشلف: تولى الأسرة الجامعية أولوية بالغة بنجاح الطالب وتعكس القيم التعليمية الأساسية:
 - احترام كل الافراد على اختلاف بيئتهم ومستوهم العلمي وطريقة تفكيرهم.
 - التقرب الانساني والأخلاقي.
 - تطوير نمط التفكير والروح النقدية.
 - التزام الفرد والجماعة واحلال الصدارة.
 - ترقية الابتكار والتجديد والامتياز.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

المطلب الثاني: ضمان الجودة بجامعة الشلف

قبل أن نتكلم عن ضمان الجودة بجامعة الشلف، نتطرق إلى تطور جودة التعليم العالي في الجزائر.

أولاً: تأسيس أجهزة التقييم و ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

شرعت الجزائر في تطوير أنظمة التعلم العالي والبحث العلمي بما يتماشى ومتطلبات الجودة المعمول بها عالمياً واعتمدت على مؤشرات من أجل ضمان جودة التعليم العالي وأداء الجامعة الجزائرية على الصعيدين الإقليمي والدولي، وعليه تم تأسيس أجهزة للتقييم و ضمان الجودة سنة 2010 وتم تأسيس جهازين وهما: (القرار الوزاري رقم 167، 2010)

- اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي: تتمثل مهامها في تقييم نشاطات وأعمال مؤسسات التعليم والتكوين العالين بصفة منظمة، وفي إعداد نظام مرجعي ومعياري، وفي تحليل أعمال المؤسسات بغرض مضاعفة فاعليتها داخليا وخارجيا، وفي بعث الحركية في التقييم الذاتي للمؤسسات، وفي تعزيز كل علاقة ممكنة مع تنظيميات التقييم و ضمان الجودة المشابهة لها عالمياً.

- المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطور التكنولوجي: يعمل على تقييم الاستراتيجيات والوسائل التي يتم وضعها في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كما أن المجلس يقوم بتقدير الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة، ويسهم في تحليل تطور المنظومة الوطنية للبحث، ويقترح إجراءات في إطار التنافس العلمي على المستوى الدولي ويقوم بإعداد حوصلة عن نشاطاته عند نهاية كل برنامج خماسي.

ثانياً: مهام وزارة التعليم العالي لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

في سنة 2008 أصدرت وزارة التعليم العالي القانون التوجيهي للتعليم العالي (القانون 06-08، المؤرخ في 23 فيفري 2008)، والذي نص لأول مرة على امكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها وهذا بإنشاء المجلس الوطني للتقييم (CNE) الذي اسندت له فيما بعد مهمة تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة لتحسين الجودة، ووضع مجموعة من الشروط الواجب احترامها من قبل مؤسسات التعليم العالي، وفي حالة عدم احترامها يقوم وزير التعليم العال بسحب الترخيص.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

في هذا السياق قامت وزارة التعليم العالي بتطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال: (GAUTIER, 2013, p. 3)

- إنشاء مرسوم مجلس التقييم الوطني (CNE) الصادر في 21 يناير 2010.
- إنشاء لجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي (CAIQES) في 31 ماي 2010.
- تعيين مسؤول ضمان الجودة (RAQ) وخلايا ضمان الجودة (CAQ) في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.
- انشاء مرجع وطني يتضمن المعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية، الذي أعلنت عنه (CAIQES) في 26 جانفي 2014 من الانتهاء من اعداده كمرجع وطني للجودة (un référentiel) يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ويستند إلى نظام مرجع الجودة (Aqi-Umed). (زكور، 2021، صفحة 836)

يتضمن هذا المرجع جملة من الأهداف تعتمد الجامعة للقيام بالتقييم الذاتي، يتكون من عدة ميادين خاصة بالأنشطة الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي وهي: ميدان التكوين، البحث العلمي، الحوكمة، الهياكل القاعدية، الحياة الجامعية، العلاقة مع المحيط الاجتماعي الاقتصادي والتعاون ويضمن كل ميدان مجموعة من الحقول ولكل حقل معايير وتكون هذه المعايير متبوعة بقاعدة تفسيرية والتي توضح درجة تنفيذ المعيار. (زكور، 2021، صفحة 836)

ثالثا: أساسيات عن خلية ضمان الجودة بجامعة الشلف

1. تعريف الخلية:

خلية ضمان الجودة (CAQ) هي هيئة تابعة لمدير الجامعة مكلفة بإدارة النشاطات الخاصة بتحسين الجودة، يشمل نشاطها مختلف الميادين: الإدارة، البيداغوجيا، البحث، الحياة في الجامعة، تسيير الهياكل، التعاون الخارجي، والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والمهني، وتتأسس في كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة، مهمتها وضع طريقة للتقويم الذاتي داخل الكليات المعنية بالأمر لتحديد نقاط القوة والضعف وآفاق التحسين، وهذا يتم بفضل التزام الإدارة، وصف المؤثرات المحتملة على تنظيم الميدان المعني في المرجع، عرض الوسائل، تدابير تفعيل وتحسين متابعة العوامل التي تقيس التطورات في الميدان.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

2. وظائف خلية ضمان الجودة:

يمكن تلخيص وظائف خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الوظائف الآتية:

- وظيفة التقييم الداخلي: الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة Référentiel d'AQ الذي تم اعداده من طرف CIAQES
- وظيفة الإعلام: حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، ونشر التقارير المختلفة خاصة تقرير التقييم الداخلي.
- وظيفة التكوين المستمر: لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
- وظيفة الاتصال: على المستويين الداخلي والخارجي. (univ-chlef.dz)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

المبحث الثاني: منهجية واجراءات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخل لمنهجية الدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق الى وصف للمنهج في الدراسة، ونوضح بعدها خصائص مجتمع وعينة الدراسة، كما سنتطرق ال بناء أداة الدراسة والاجراءات التي تم اتباعها للتحقق من الصدق والثبات الخاص بأداة الدراسة، بالإضافة الى أساليب المعالجة الاحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهج وخصائص عينة الدراسة

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة

ان اختبار المنهج المناسب للدراسة يعتبر أمر ضروري، يعتبر منهج الدراسة هو طريقة لحل مشكلة الدراسة بشكل منهجي، (Kothari, 2004, p8) من أجل الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن تعميمها، تم استخدام المنهج الاستنباطي من خلال أداة الوصف في الجانب النظري من الدراسة وذلك لما تحتاجه المفاهيم المستخدمة من تحليل وتفسير يزيح الغموض عنها ويسهل فهمها، كما تم أيضا استخدام المنهج الاستقرائي من خلال اداة التحليل في الجانب التطبيقي، وذلك لتحليل البيانات المستخدمة والنتائج المتوصل إليها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف، والتي تتوفر بها خصائص الظاهرة المدروسة من أساتذة وأساتذة يشغلون في مناصب ادارية على اعتبارهم المورد الأساسي في جامعة حسيبة بن بوعلي والبالغ عددهم 1288 استاذ وهذا سنة 2022، وفقا لإحصائيات الجامعة، ومجتمع الدراسة موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): مجتمع الدراسة

المجموع الكلي لهيئة التدريس بالجامعة	
أستاذ التعليم العالي: 68	1288
أستاذ محاضر: 469	
أستاذ مساعد: 751	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على احصائيات الجامعة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

2. حجم عينة الدراسة

لتحديد حجم عينة الدراسة تم الاعتماد على جدول تحديد عينة البحث الخاص بكل من (kerejcie & daryle) والذي يحدد عينة البحث في المجتمع المعلوم كمايلي:

الجدول رقم (12): تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات

العينة	مجتمع الدراسة	العينة	مجتمع الدراسة	العينة	مجتمع الدراسة
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	59	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	82	110
367	8000	234	600	86	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Source : Morgan, D, & Krejcie, R.. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement(30), p.608).

على اعتبار أن مجتمع الدراسة مقدر بـ 1288 أستاذ، وحسب الجدول 03 فعينة الدراسة التي يجب أن تقابله هي 297 مفردة.

المطلب الثاني: بناء أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية

أولاً: أداة جمع البيانات

تتوقف نتائج أي دراسة على الكيفية المستخدمة في جمع البيانات، وحتى نتمكن من الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة وجب علينا اختيار الأدوات المناسبة للموضوع، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على استبانة تتكون من: (أنظر الملحق رقم 02).

الجزء الأول: قسم البيانات الديمغرافية والذي شمل المتغيرات التي لها علاقة بفرضيات البحث والتي يفترض أنها تحدث فروقا في استجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة، وتمثلت في كل من: الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: ويشمل ثلاث محاور يتضمن كل منهم متغيرات الدراسة المستقل والتابع والوسيط ويتمن 69 عبارة. المحور الأول: محور الثقافة التنظيمية والذي يمثل المستقل إذ يهدف إلى قياس مدى استجابات الباحثين للعناصر الأربعة المكونة للثقافة التنظيمية، والمتمثلة ففي كل من: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

المحور الثاني: محور جودة التعليم العالي والذي يعبر عن المتغير الوسيط من خلال افتراض على أنه حلقة وصل لنقل الأثر بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، إذ يهدف إلى قياس جودة التعليم العالي من خلال ستة عناصر تتمثل في: التكوين، البحث العلمي، الحوكمة، الحياة الجامعية، الهياكل القاعدية، العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

المحور الثالث: محور الأداء التنظيمي والذي يمثل المتغير التابع في النموذج، والذي يهدف إلى قياس مستوى الأداء التنظيمي للمبحوثين من ثلاثة مؤشرات تتمثل في كل من: المؤشرات الأكاديمية، المؤشرات الإدارية والمؤشرات المجتمعية.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تستخدم الأساليب الإحصائية في عملية جمع وعرض وتلخيص وتحليل البيانات بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن من خلالها اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بتفسير الظاهرة محل الدراسة وتقف على سلوك تطورها وامكانية التنبؤ بها، من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة ما يلي:

- أساليب التحليل الإحصاء الوصفي: تم حساب المتوسط، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور.

- حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ": لاختبار ثبات أداة القياس.

- حساب المتوسط الحسابي: وذلك لتحديد تغير استجابات الأفراد الدراسة على عبارات متغيرات الدراسة، واستخدامه في ترتيب أهمية العبارات وتحديد درجة الموافقة المناسبة.

- حساب المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد تغير استجابات الأفراد حول المحاور المدروسة، واستخدامه في ترتيب المحاور وتحديد درجة الموافقة المناسبة. من أجل ذلك تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المدى (5-1=4) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (0,80=4/5) وبالتالي تتحدد طول الفئات كالتالي:

الجدول رقم (13): تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الحد الأعلى	الحد الأدنى
منخفضة جدا	1,80	1,00
منخفضة	2,60	1,81
متوسطة	3,40	2,61
مرتفعة	4,20	3,41
مرتفعة جدا	5,00	4,21

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

- حساب الانحراف المعياري: لتحديد مدى انحراف وتشتت استجابات الأفراد حول العبارات عن المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من "0" دل ذلك على تركز الاستجابات حول المتوسط الحسابي، وكلما ابتعد عن الصفر "0" دل ذلك على تشتت الاستجابات عن المتوسط الحسابي.
- استخدام اختبار t : لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الأولية والتي تتكون من مجموعتين فقط.
- استخدام تحليل التباين الأحادي: لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الأولية والتي تتكون من عدة مجموعات.
- استخدام اختبار "شيفيه" و/أو "تامهان": لمكمل لتحليل التباين الأحادي وذلك لاختبار مصدر الفروق، حسب فرضية تجانس التباين.
- حساب معامل سويل: لاختبار العلاقة الوسيطة بين متغيرات الدراسة.
- تطبيق طريقة بوتسراب **BootSrap**: لاختبار العلاقة الوسيطة بين متغيرات الدراسة.
- حساب معامل الارتباط: لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- حساب متوسط التباين: المستخرج بهدف اختبار كل من الصدق البنائي، الصدق التقاربي والصدق التمايزي لنموذج الدراسة.
- حساب أعظم تباين مشترك: موزع لاختبار الصدق التمايزي لنموذج الدراسة.
- استخدام التحليل العاملي التوكيدي: لاختبار بناء متغيرات الدراسة وأبعادها.
- تطبيق النموذج البنائي: لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر واختبار فرضية فعالية المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.
- تطبيق مؤشرات اختبار النموذج كاختبار مربع كاي، مؤشرات المطابقة، مؤشرات الاقتصاد ومؤشرات أخرى.

ثالثا: برامج المعالجة الالكترونية للبيانات

بناء على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة باستخدام كل برنامج Amos من خلال تطبيق أساليب النمذجة بالمعادلات البنائية، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

المطلب الثالث: قياس الصدق وتحليل البيانات الشخصية للعيّنة

أولاً: قياس صدق أداة الاستبيان

1. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم: 03) لإبداء آرائهم حول عبارات الاستبيان، تقسيماتها، شكلها العام، المقاييس المدرجة، وغيرها، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات، التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، دمج عبارتين، إضافة بعض العبارات، حيث تم استخلاص شكل ومحتوى الاستبيان في صورته وصيغته النهائية (أنظر الملحق رقم: 02)

2. الصدق البنائي: لاختبار ثبات أداة القياس تم تطبيق اختبار "ألفا كرونباخ"، حيث أظهر معامل الثبات للمتغيرات الثلاث جودة التعليم العالي، الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي بلغت على التوالي: 0.839، 0.764، 0.836، وهي أكبر من 0,7 وبالتالي فإن أداة القياس على درجة مرتفعة من الثبات وهي قابلة للدراسة والتحليل.

ثانياً: عرض وتحليل لخصائص عينة الدراسة

يعتمد تحليل خصائص العينة المدروسة على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتماداً على البيانات الأولية المطلوب تعبئتها في الاستبيان والتي تتمثل في كل من: الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية.

1. توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يظهر الجدول التالي توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

الجدول رقم (14): توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62,2	191	ذكر
37,8	116	أنثى
100	307	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول اعلاه، يلاحظ أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الذكور (191) (أستاذ) وبنسبة مئوية 62.2% في حين قدرت فئة الإناث بنسبة 37.8% (116 أستاذة).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

2. توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: من خلال نتائج الجدول الآتي نجد أن الفئة السائدة هي فئة الموظفين ذوي المؤهل العلمي (تأهيل جامعي) بتكرار 148 وبنسبة مئوية 48.2% (ما يقارب نصف العينة المدروسة)، تليها فئة الموظفين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) بتكرار 121 وبنسبة مئوية 39.4%، وبنسبة أقل الموظفين ذوي مؤهل علمي ماجستير بنسبة 12.4% (38 موظفاً) بحكم التخلي عن هذا النظام منذ فترة.

الجدول رقم (15): توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
12,4	38	ماجستير
39,4	121	دكتوراه
48,2	148	تأهيل جامعي
100	307	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

3. توزع أفراد العينة حسب الوظيفة: استنادا إلى نتائج الجدول الآتي يلاحظ أن وظيفة الأستاذ هي الفئة السائدة في عينة الدراسة بتكرار 254 وبنسبة مئوية 82.7%، وبدرجة أقل فئة الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية بنسبة 17.3% (53 أستاذاً).

الجدول رقم (16): توزع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
82,7	254	أستاذ
17,3	53	أستاذ إداري
100	307	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

4. توزع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: بالنظر إلى نتائج الجدول الآتي يلاحظ أن الفئة السائدة هي فئة الأساتذة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بتكرار 130 وبنسبة مئوية 42.3%، تليها فئة الأساتذة ذوي خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33.9%، وبنسبة أقل (23.8%) بالنسبة للأساتذة ذوي خبرة أقل من 5 سنوات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
23,8	73	أقل من 5 سنوات
33,9	104	من 5 إلى 10 سنوات
42,3	130	أكثر من 10 سنوات
100	307	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض خصائص العينة تبين لدينا أن أفراد الفئة الغالبة العينة يتميزون بكونهم ، حاصلين على شهادة التأهيل الجامعي، هم أساتذة مدرسين لا يزاولون العمل الإداري، لهم خبرة تزيد عن 10 سنوات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث نتائج تحليل ومعالجة للبيانات الاحصائية الخاصة بالدراسة، بالإضافة الى اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة في اجابات عينة الدراسة، وهذا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.22)، وبرنامج نمذجة المعادلات البنائية (AMOS V.22).

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور الثقافة التنظيمية ومحور جودة التعليم العالي ومحور الأداء التنظيمي، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار (كا²).

أولاً: استجابة أفراد الدراسة حول المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

سنتناول في هذا العنصر تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية وهذا بتحليل نتائج المعالجة الاحصائية لهذه الاجابات لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الخلف

البعد الأول: القيم التنظيمية

جاءت نتائج المعالجة الإحصائية المتعلقة باستجابة أفراد الدراسة حول القيم التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية

الترتيب	درجة التبرني	مستوى الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات والنسب المئوية	العبارة
1	مرتفعة	0,000	266,15	0,69	3,93	50 16,3	198 64,5	46 15	13 4,2	0 0	ت %	تحرص الإدارة على نشر الود والاحترام بين الموظفين.
6	مرتفعة	0,000	218,07	0,81	3,36	17 5,5	123 40,1	122 39,7	44 14,3	1 0,3	ت %	تتعامل الإدارة بحزم مع الأفراد الذين يخلون بأداء مسؤولياتهم.
5	مرتفعة	0,000	172,73	0,79	3,65	31 10,1	29 9,4	171 55,7	76 24,8	31 10,1	ت %	تبدي الإدارة اهتمامها بأداء الأفراد.
2	مرتفعة	0,000	366,14	0,73	3,93	56 18,2	189 61,6	48 15,6	13 4,2	1 0,3	ت %	تضمن الإدارة صفة الأمانة في تصرفات الأفراد.
4	مرتفعة	0,000	368,39	0,80	3,76	36 11,7	192 62,5	53 17,3	22 7,2	4 1,3	ت %	الاهتمام بالوقت من أولويات الإدارة.
3	مرتفعة	0,000	274,07	0,66	3,81	32 10,4	198 64,5	65 21,2	12 3,9	0 0	ت %	تحرص الإدارة على احترام تقاليد العمل.
-	مرتفعة	-	-	-	3,74	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

يوضح الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية والنسبية لإجابات عينة الدراسة اتجاه القيم التنظيمية حيث:
العبارة الأكثر أهمية في بعد القيم التنظيمية هي العبارة الاولى " تحرص الادارة على نشر الود والاحترام بين الموظفين" بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.69 وبدرجة تبنى مرتفعة، وبنسبة تفوق 80% من مجموع اجابات أفراد العينة الذين يرون أن الإدارة تحرص على نشر الود والاحترام بين مختلف الأفراد، وذلك من خلال حل الخلافات التي تنشأ بين الادارة والأفراد أو بين الأفراد أنفسهم وديا دون اللجوء إلى هيئات قانونية وإدارية مختصة في فك النزاع.

- وفي الأخير جاءت العبارة " تتعامل الإدارة بحزم مع الأفراد الذين يخلون بأداء مسؤولياتهم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري 0,81، لكن بالنظر إلى التكرارات، تحصلت هذه العبارة على نسبة عالية من إجابة "محايد"، بالإضافة إلى نسبة معتبرة من إجابة "غير موافق"، مما يعني أن أفراد العينة لهم انطباع سلبي عن تعامل الإدارة مع الأفراد الذين لا يولون إهتمام بانتاجيتهم.

نستطيع القول أن استجابة أفراد العينة حول القيم التنظيمية كان بدرجة مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.36-3.91)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح الكلي لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.74، مما يدل على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة حول العبارات، وعليه يدل أن هناك اتفاق مشترك حول المبادئ والمعايير الأساسية التي تحكم سلوك داخل الجامعة كأنماط تفكير واتجاهات الأفراد من المساواة والاحترام والنزاهة والابتكار والعمل الجماعي، وبالتالي المشاركة في تحقيق نفس الأهداف، والتي بدورها تخلق شعورا بالالتزام في مكان العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلوجة

البعد الثاني المعتقدات التنظيمية:

لقد كانت نتائج المعالجة الاحصائية لاستجابة أفراد العينة حول بعد المعتقدات التنظيمية كالتالي:

الجدول رقم (19): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المعتقدات التنظيمية

الترتيب	درجة التنبؤ	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار العبارة
4	مرتفعة	0,000	217,41	0,82	3,57	33	140	103	30	1	ت	تحسس الإدارة الأفراد بأن الالتزام هو أساس تحقيق الانجاز.
						10,7	45,6	33,6	9,8	0,3	%	
2	مرتفعة	0,000	241,29	0,68	4,14	88	183	28	8	0	ت	تعمل الإدارة على اشراك الأفراد في تحقيق الجودة.
						28,7	59,6	9,1	2,6	0	%	
6	متوسطة	0,000	180,18	0,86	3,14	10	102	122	67	6	ت	تعمل الإدارة على إزالة المعتقدات السلبية.
						3,3	33,2	39,7	21,8	2	%	
1	مرتفعة	0,000	252,70	0,62	4,34	4	126	164	13	4	ت	تستدعي الإدارة الأفراد للمساهمة في العمل الجماعي.
						1,3	41	53,4	4,2	1,3	%	
3	مرتفعة	0,000	224,25	0,83	3,79	57	151	79	18	2	ت	تعتقد الادارة أن روح التعاون بينها وبين الأفراد تنشأ من الشفافية في التعامل.
						18,6	49,2	25,7	5,9	0,7	%	
5	متوسطة	0,000	167,77	0,89	3,25	21	101	123	58	4	ت	يشترك الأفراد مع ادارة الجامعة في حل المشكلات التنظيمية.
						6,8	32,9	40,1	18,9	1,3	%	
-	مرتفعة	-	-	-	3.705							المتوسط الحسابي المرجح

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

يشير الجدول رقم (19) إلى ان اجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد المعتقدات التنظيمية من محور الثقافة التنظيمية حيث:

ووقعت في المرتبة الأولى العبارة " تستدعي الإدارة الأفراد للمساهمة في العمل الجماعي" بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري 0.62 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 42.3% من أفراد العينة يرون أن طبيعة مهام العمل تتطلب المشاركة الجماعية في انجاز المهام، مقابل ذلك ما نسبته 5.5% من أفراد العينة يرون عكس ذلك. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة " تعمل الإدارة على إزالة المعتقدات السلبية" بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 0.86. وهذا راجع لنمط الهرمي المتبع والالتزام بالترتيب السلمي للسلطة، وعدم وجود التزام من قبل الادارة في التغيير.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح الكلي لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.705 يعني لقد انحصرت المتوسطات الحسابية بين (3.14-4.34)، مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر المعتقدات التنظيمية كانت بدرجة مرتفعة. وعليه نستطيع القول بأن تصورات الأفراد المشتركة المتعلقة بأداء المهام والواجبات في بيئة التنظيمية واضحة وبالتالي فهي تشجع على المشاركة في أداء العمل، بالإضافة الى ايمانهم بالتعلم والتحديث المستمر في معارفهم ومهاراتهم والذي يسمح بتطوير أنفسهم وهذا ما يطور في أداء لمهامهم.

اما بخصوص اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماما إلى موافق تماما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

وفقا لما تقدم فقد حصل هذا البعد على مستوى مرتفع وكانت الأهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى لمتغير الثقافة التنظيمية في المرتبة (03)، حيث تشير قيم المتوسطات المتقاربة، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة الى التقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على وضوح التصورات المشتركة للأفراد بالجامعة والتي تتعلق بأداء مختلف المهام والأنشطة في بيئة العمل داخل الجامعة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلوجة

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

جاءت نتائج المعالجة الاحصائية المتعلقة باستجابة أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية كما يلي:

الجدول رقم (20): اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأعراف التنظيمية

الترتيب	درجة التنبؤ	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار	العبارة
5	متوسطة	0,000	250.96	0.77	3.44	16	139	116	35	01	ت %	تعمل الإدارة على تكريم أفرادها في المناسبات.	
						5.2	45.3	37.8	11.4	0.3			
3	مرتفعة	0,000	303.99	0.75	3.71	34	169	87	15	02	ت %	تلجأ الإدارة إلى حل المشاكل التي بينها وبين الأفراد وديا قبل اللجوء إلى الجهات القانونية.	
						11.1	55	28.3	4.9	0.7			
4	مرتفعة	0,000	157.56	0.75	3.65	31	157	98	21	0	ت %	تراعي الإدارة بعد مقر إقامة الأستاذ عند وضع توقيت العمل.	
						10.1	51.1	31.9	6.8	0			
6	مرتفعة	0,000	134.87	0.94	3.08	17	90	110	81	9	ت %	لا تخصص الادارة من راتب الأستاذ عند غيابه لفترة قصيرة (من 3 أيام فأقل) مادام يلتزم هو الآخر بتعويض الدروس في المستقبل القريب.	
						5.5	29.3	35.8	26.4	2.9			
2	مرتفعة	0,000	339.37	0.79	3.75	37	185	60	22	3	ت %	تلجأ الإدارة إلى التوبيخات الشفهية قبل الكتابية في حالة ارتكاب الفرد لمخالفة اللوائح والتعليمات.	
						12.1	60.3	19.5	7.2	1			
1	مرتفعة	0,000	383.24	0.69	3.94	47	179	43	9	1	ت %	يهتم الأستاذ كثيرا بنتائج أداء الجامعة.	
						15.3	58.3	14	2.9	0.3			
-	مرتفعة	-	-	-	3.595	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

يوضح الجدول استجابة أفراد العينة المتعلقة ببعد الأعراف التنظيمية وهي كالتالي:

جاءت العبارة "يهتم الأستاذ كثيرا بنتائج أداء الجامعة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.69 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 73.6% من أفراد العينة يرون اهتمام الأستاذ بنتائج أداء الجامعة، مقابل ذلك ما نسبته 3.2% من أفراد العينة يرون عكس ذلك، وفي الأخير جاءت العبارة "لا تخصص الإدارة من راتب الأستاذ عند غيابه لفترة قصيرة (من 3 أيام فأقل) مادام يلتزم هو الآخر بتعويض الدروس في المستقبل القريب" بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.94 بدرجة متوسطة.

وعليه يتضح أن مستوى الأعراف التنظيمية في جامعة الشلف جاء مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.595 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر الأعراف التنظيمية كانت بدرجة مرتفعة. والذي يمكن ان نستنتجه أن القواعد والتقاليد التي تنتهجها الجامعة في تنظيم أنشطتها ايجابية ويتبناها مختلف أفراد جامعة الشلف فهذه كلها تعتبر عنصر مهم في تحديد هوية وصورة الجامعة.

أما بخصوص اختبار كاي مربع جاء دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماما إلى موافق تماما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

وحسب ما تقدم فقد حصل هذا البعد على مستوى مرتفع وكانت الأهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى لمتغير الثقافة التنظيمية في المرتبة (04)، حيث تشير قيم المتوسطات المتقاربة، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة الى التقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على وجود اجماع مشترك حول القواعد والاجراءات التي تسيير السلوك داخل الجامعة من التطوير المستمر، والمشاركة الجماعية، وترسيخ علاقات متميزة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلوجة

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

جاءت نتائج المعالجة الاحصائية المتعلقة باستجابة أفراد الدراسة حول التوقعات التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد التوقعات التنظيمية

الترتيب	الدرجة التبني	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار	العبارة
4	مرتفعة	0,000	259,63	0,79	3,48	17	151	102	36	1	ت %	أتوقع بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الأفراد	
						5,5	49,2	33,2	11,7	0,3			
3	مرتفعة	0,000	233,34	0,73	3,97	15	62	189	41	15	ت %	يتوقع من الجامعة أن توفر الأمن الوظيفي للأستاذ طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة	
						4,9	20,2	61,6	13,4	4,9			
1	مرتفعة	0,000	255,49	0,64	4,15	85	187	31	4	0	ت %	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الأستاذ بجميع مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه المنصوصة قانونا	
						27,7	60,9	10,1	1,3	0			
5	متوسطة	0,000	187,38	0,86	3,36	21	121	113	50	2	ت %	تسعى ادارة الجامعة دوما لتلبية ما يتوقعه الأفراد من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت.	
						6,8	39,4	36,8	16,3	0,7			
2	مرتفعة	0,000	361,26	0,61	4,04	8	55	218	26	8	ت %	تتوقع الجامعة من الأفراد أن يبذلوا الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات المتوقعة منهم	
						2,6	17,9	71	8,5	2,6			
-	مرتفعة	-	-	-	3.8							المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

يوضح الجدول رقم (21) استجابة أفراد العينة المتعلقة ببعث التوقعات التنظيمية وهي كالتالي:

- وقعت في المرتبة الأولى العبارة " يتوقع الرؤساء بأن يقوم الأستاذ بجميع مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه المنصوصة قانونا" بمتوسط حسابي 4.15 وبانحراف معياري 0.64 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 88.6% من أفراد العينة يرون أن الرؤساء يتوقعون بأن يقوم الأستاذ بجميع مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه المنصوصة قانونا، مقابل ذلك ما نسبته 1.3% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

- أما العبارة " تسعى ادارة الجامعة دوما لتلبية ما يتوقعه الأفراد من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت"، جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.36 وبانحراف معياري 0.86 وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته 46.2% من أفراد العينة يتوقعون من الجامعة أن توفر للأستاذ ما يتوقعونه من حوافز ومكافآت طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة، مقابل ذلك ما نسبته 17% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

وعليه يتضح أن التوقعات التنظيمية في جامعة الشلف جاءت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.8 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر التوقعات التنظيمية كانت بدرجة مرتفعة. والذي يعني أنه يوجد اتساق في الادارة وأن نمط القيادة في الكليات والاقسام ملتزم بتوفير بيئة تعليمية آمنة وصحية لجميع الأفراد، وان ما يتوقعه المرؤوسين من الرؤساء جد مرتفع، وما يتوقعه الرؤساء من الأفراد من انجاز المهام والواجبات مرتفع.

- اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماما إلى موافق تماما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

وفقا لما تقدم فقد حصل هذا البعد على مستوى مرتفع وكانت الأهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى لمتغير الثقافة التنظيمية في المرتبة (01)، حيث تشير قيم المتوسطات المتقاربة، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة الى التقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على وضوح التصورات القادة والأفراد بالجامعة والتوقعات المنتظرة من مختلف الافراد مرتفعة، والتي بدورها تحسن من أداء مختلف المهام والأنشطة في الجامعة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

مقارنة الوسط المرجح لأبعاد الثقافة التنظيمية لمعرفة الأكثر استجابة من قبل أفراد العينة:

وعليه كان ترتيب الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية في جامعة الشلف كالتالي:

الجدول رقم (22): ترتيب مؤشرات الثقافة التنظيمية حسب اجابات العينة

الترتيب	الدرجة	المتغير
2	3.74	القيم التنظيمية
3	3.71	المعتقدات التنظيمية
4	3.60	الأعراف التنظيمية
1	3.80	التوقعات التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال مقارنة مستويات الأبعاد (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) لقياس الثقافة التنظيمية يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية يحقق بدرجة مرتفعة (3.71)، من خلال تفوق مؤشر التوقعات التنظيمية على باقي المؤشرات بدرجة 3.80 مقابل 3.74 للقيم التنظيمية و 3.71 للمعتقدات التنظيمية و 3.60 للأعراف التنظيمية، وتعود هذه النتائج حسب استجابات الباحثين إلى توقع الرؤساء بقيام الأستاذ بجميع مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه المنصوصة قانونا، إضافة إلى توقع الجامعة من الأفراد بذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات المتوقعة منهم، فضلا عن توفير الأمن الوظيفي للأستاذ طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.

ثانيا: التحليل الوصفي لمؤشرات جودة التعليم العالي

لوصف مستوى جودة التعليم العالي (التكوين، البحث العلمي، الحوكمة، الحياة الجامعية، الهياكل القاعدية والعلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي) في جامعة الشلف محل الدراسة، ومعرفة درجة تطبيق معايير جودة التعليم العالي بالجامعة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة كاي، وأهمية الفقرة، كما هو موضح فيما يلي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلوجة

البعد الأول: التكوين

جاءت نتائج المعالجة الاحصائية المتعلقة بتحليل استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التكوين كمايلي:

الجدول رقم (23): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التكوين

الترتيب	درجة التبني	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار	العبارة
4	مرتفعة	0,000	229,60	0,88	3,42	17	152	87	44	7	ت	تقدم الجامعة عروضاً للتكوين تتماشى مع محيطها العلمي والاجتماعي والمهني	
						5,5	49,5	28,3	14,3	2,3	%		
3	مرتفعة	0,000	295,79	0,84	3,56	21	173	73	36	4	ت	تتوافق عروض التكوين مع مشاريع وأهداف الجامعة ووسائلها المادية والبشرية	
						6,8	56,4	23,8	11,7	1,3	%		
2	مرتفعة	0,000	430,64	0,73	3,66	16	201	64	23	3	ت	تقترح المؤسسة أشكالاً مختلفة للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب)	
						5,2	65,5	20,8	7,5	1	%		
1	مرتفعة	0,000	394,25	0,83	3,69	28	198	42	36	3	ت	تقوم الجامعة بعمليات متابعة وتقييم عروض التكوين من أجل تحسين الأداء البيداغوجي	
						9,1	64,5	13,7	11,7	1	%		
-	مرتفعة	-	-	0,56	3,58	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

- يوضح الجدول رقم (23) استجابة أفراد العينة المتعلقة ببعد التكوين وهي كالتالي:
- جاءت في المرتبة الأولى العبارة "تقوم الجامعة بعمليات متابعة وتقييم عروض التكوين من أجل تحسين الأداء البيداغوجي" بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.83 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 73.6% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تقوم بعمليات متابعة وتقييم عروض التكوين من أجل تحسين الأداء البيداغوجي، مقابل نسبة 12.8% من أفراد العينة الذين يرون عكس ذلك.
 - وفي الأخير جاءت العبارة "تقدم الجامعة عروضاً للتكوين تتماشى مع محيطها العلمي والاجتماعي والمهني" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.42 وانحراف معياري 0.88 وبدرجة تبني مرتفعة.

وعليه نستنتج ان مستوى اجابة أفراد العينة حول التكوين كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.58، فميدان التكوين هو أساس نشاط الجامعة ويعتبر الركيزة الأساسية لضمان الجودة بها، حيث يعتبر مدخلات العمليات والانشطة الخاصة بالجامعة والتي تساهم بدورها في ضمان مخرجات العملية التعليمية والرفع من مستوى جودة الأداء الجامعة، وهذا من خلال ما تقوم به الجامعة من عمليات متابعة وتقييم عروض التكوين بهدف تحسين الأداء البيداغوجي.

- بخصوص اختبار كاي مربع جاء دال إحصائياً لكل عبارات البعد مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماماً إلى موافق تماماً) لكل عبارات البعد، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

وفقاً لما تقدم فقد حصل هذا البعد على مستوى مرتفع وكانت الأهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى لمتغير جودة التعليم العالي في المرتبة (02)، حيث تشير قيم المتوسطات المقارنة، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة إلى التقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى ما نلاحظه من خلال الإصلاحات والرؤية الاستراتيجية المتعلقة بإصلاح التكوين والتي تبناها الوزارة من خلال القرارات المتخذة في جانب الطور الأول والطور الثاني المتعلقة بشروط الالتحاق بطور الماستر رقم 917 في 2021/08/17، بالإضافة إلى القرار الذي يخص لجان التنظيم والتسيير البيداغوجية والتقييم وانتقال الطلبة في فترة الكوفيد رقم 915 في 2021/08/08 المتعلقة بنمط التدريس على دفعات ونمط المزدوج

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

بين تعلم حضوري بين الوحدات المنهجية والتعلم عن بعد بالنسبة للوحدات الاستكشافية، وكذا البرامج التي تخص تحسين برامج ومناهج التقييم في القرار 914 في 2021/08/08 الذي يحدد البرنامج الدراسي بالنسبة للسنة الرابعة والقرار 1109 في 2022/10/14 الذي يحدد كيفية تنظيم وانتقاء طلبة الطور الثاني، وقرارات التي تحدد شروط الالتحاق بمسابقات الطور الثاني في المدارس العليا، بالإضافة الى بداية اعتماد الجامعة على الأرضية الرقمية Progres و Iqraa. والافراج عن مذكرة 940 المؤرخة في 2021/11/08 المتعلقة بتنظيم التكوين في الطور الثالث للموسم الحالي وملائمة شهادة الدكتوراه مع متطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وأيضاً ما جاء في قرار رقم 176 المؤرخ في 2022/02/17 المتضمن تأهيل 26 مؤسسة جامعية بمجموع 64 تكوين و 1806 مقعد بيداغوجي على المستوى الوطني، وما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 18-263 المؤرخ في 2018/10/17 الذي يحدد شروط منح الوصاية البيداغوجية وكيفية ممارستها حيث قامت بعمليات التقييم الأول والذي تم في 2021/02/10 شمل 03 مؤسسات والتقييم الثاني الذي تم في 2021/10/21 والذي شمل 07 مؤسسات، فلقد سمح هذا التقييم بالوقوف على الاختلالات بخصوص عروض التكوين ومتابعة الوضعية واتخاذ الاجراءات الاحترازية، حيث سمح هذا التقييم للمؤسسات ذات أداء ايجابي الحصول على الضوء الأخضر لضمان تكوينات في الطور الماستر واعداد نصوص قانونية تتعلق بصلاحيات وتشكيل لجان ودراسة طلبات انشاء مؤسسات خاصة لتكوين. بالإضافة الى اعداد ارضية رقمية لإيداع انشاء مؤسسات خاصة للتكوين العالي ومشروع الجامعة المفتوح. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، صفحة 23)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلوجة

البعد الثاني: البحث العلمي

جاءت نتائج المعالجة الإحصائية المتعلقة بتحليل استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد البحث العلمي كمايلي:

الجدول رقم (24): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد البحث العلمي

الترتيب	درجة التبعي	مستوى الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار	العبارة
4	متوسطة	0,000	215,59	0,82	3,11	9	89	143	60	6	ت %	تمتلك الجامعة هيئات مكلفة بتطوير البحث ومتابعته كالمخابر وفرق البحث.	
3	مرتفعة	0,000	279,79	0,76	3,51	17	154	106	28	2	ت %	تناسب أولويات البحث العلمي واحتياجات محيطها.	
2	مرتفعة	0,000	527,51	0,68	3,99	51	219	23	12	2	ت %	تمتلك الجامعة سياسة إعلام ونشر لإنتاجها العلمي عبر المجالات الوطنية والمداخلات.	
1	مرتفعة	0,000	355,53	0,63	3,99	48	218	30	11	0	ت %	تتبع الجامعة سياسة لثمين البحث العلمي ونقل نتائجه.	
-	مرتفعة	-	-	0,45	3,65	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

يوضح الجدول رقم (24) استجابة أفراد العينة المتعلقة ببعث البحث العلمي وهي كالتالي:

- احتلت المرتبة الأولى العبارة "تتبع الجامعة سياسة لتشجيع البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي" بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.63 وبدرجة تبنى مرتفعة، حيث أن ما نسبته 86.6% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تتبع سياسة لتشجيع البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي، مقابل نسبة 3.6% من أفراد العينة الذين يرون عكس ذلك.

- وفي الاخير جاءت العبارة " تمتلك الجامعة هيئات مكلفة بتطوير البحث ومتابعته كالمخابر وفرق البحث " بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.82 وبدرجة متوسطة.

وعليه نلاحظ ان مستوى اجابة أفراد العينة حول البحث العلمي كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.65، فميدان البحث العلمي يعتبر من المجالات الاساسية التي لها دور كبير في تحسين نوعية البحوث ومحاولة تحليل مختلف مشاكل المجتمع واعطاء الحلول المناسبة لها، في مختلف المجالات.

أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات البعث مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماما إلى موافق تماما) لكل عبارات البعث، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

وفقا لما تقدم فقد حصل هذا البعث على مستوى مرتفع وكانت الأهمية الترتيبية لهذا البعث مقارنة بالأبعاد الأخرى لتغيير جودة التعليم العالي في المرتبة (01)، حيث تشير قيم المتوسطات المتقاربة، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة الى التقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا بالإضافة الى ما تم من خلال انشاء 54 فرق بحث مشتركة، وتعيين عدة مراكز بحث و 1661 مخبر بحث وهذا ما بين 2020 و 2021، حيث في سنة 2021 فقط تم انشاء 108 مخبر بحث في مجالات الكيمياء، علوم الطبيعة والحياة والعلوم الرياضيات التفاعلية، العلوم الفيزيائية، علوم الأرض والكون العلوم الاجتماعية، وعلوم المهندس، والعلوم الانسانية والفنون. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، صفحة 37)

بالإضافة الى انشاء 43 وحدة بحث ونشر 35839 منشورات علمية، أما بخصوص المصالح المشتركة تم الرفع من عدد حاضنات الأعمال الى 42 حاضنة على مستوى الجامعات والمراكز و 10

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

أرضيات تكنولوجية، ومنصة تقنية لتطوير البرمجيات، واقامة 08 منصات للتحليل الفيزيائية والكيميائية، وحتى يتمكن البحث العلمي من مواكبة احتياجات المحيط تم الاهتمام بتنمية وروح المقاولاتية وهذا لدى الطلبة والاساتذة الباحثين وتشجيع الابداع والابتكار ومرافقتهم في مشاريعهم الخاصة، بالإضافة الى القيام بتحدي الابتكار في كل الجامعات الذي قام بدورته الأولى باسم مشروع براءة اختراع والذي يتم من خلاله دعم الفائزين لتجسيد مشاريعهم في الواقع، وتم انشاء خلالها 420 طلب براءة اختراع منهم 232 طلب تابع لقطاع التعليم العالي، و150 طلب تابع لمراكز البحث و31 طلب تابعة لمعاهد بحث غير تابعة لوزارة التعليم العالي و07 طلبات تابع لوكالة تتمين نتائج البحث. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، الصفحات 30-36) حيث أن جامعة الشلف قدمت 25 ملفا للحصول على براءة اختراع لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الفكرية في تخصص البيولوجيا وعلوم التغذية، حيث أنه تم الحصول على الموافقة الابتدائية من لجنة تقييم مشاريع المؤسسات الناشئة على 80 مشروعا من أصل 300 فكرة تم اقتراحها من طرف طلبة جامعة الشلف في عدة مجالات (جريدة الموعد الجزائرية، 2023، صفحة 06)، وتم كذلك انشاء 04 شركات ناشئة انطلاقا من مشاريع بحث اعدتها طلبة جامعيين، وتم تكريم أحسن امرأة مقولة بمناسبة عيد المرأة، بالإضافة الى أنه تم تنصيب الخلية الوطنية لليقظة التكنولوجية وهذا لتصدي للمخاطر التي تنتج عن الاستخدام الغير سليم للتكنولوجيا. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، الصفحات 30-36)

كذلك تم تطوير مشروع حاضنة ذكية للدواجن والطيور، وهذا من خلال استعمال تقنيات تكنولوجية تتبع حركة الطيور وتنبه المربين عند مرها، حيث قام به طلبة كلية العلوم الدقيقة والاعلام الالي بجامعة الشلف، وهذا بهدف جلب المربين للاستثمار والاستغلال الأمثل للذكاء الاصطناعي في المجالين الفلاحي والصناعات الغذائية، ولقد تم عر المشروع من فعاليات الأسبوع الجامعي للذكاء الاصطناعي ولقد جاء هذا المشروع لتلبية احتياجات السوق المحلية، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم اليوم. (جريدة الجمهورية الجزائرية، 2023) ونظمت حاضنة أعمال جامعة الشلف يوم دراسي في إطار عملية متابعة وتجسيد مشاريع شهادة التخرج/ مؤسسة ناشئة براءة اختراع، وهذا تطبيقا للقرار الوزاري 1275 الخاصة بكيفية تسهيل المشاريع كعلامة مشروع مبتكر، بهدف مساعدة الطلبة حول كيفية حصولهم على علامة مشروع مبتكر، خاصة حاملو الأفكار والمشاريع بهدف الحصول على تمويل والذي سيساهم بدوره في انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي. (جريدة الحوار الجزائرية، 2023)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلج

البعد الثالث: الحوكمة

جاءت نتائج المعالجة الإحصائية المتعلقة بتحليل استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوكمة كما يلي:

الجدول رقم (25): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوكمة

الترتيب	درجة التبني	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار					العبارة	
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق		التكرارات والنسب المئوية
3	متوسطة	0,000	182,72	0,86	3,23	13	114	112	66	2	ت	تمتلك الجامعة سياسة لجمع نتائج البحث العلمي وضمان أمنها ومعالجتها وتحليلها واستغلالها.
						4,2	37,1	36,5	21,5	0,7	%	
2	مرتفعة	0,000	295,46	0,74	3,48	12	157	106	31	1	ت	تنظم الجامعة استشارات داخلية لإعداد سياساتها المختلفة في التكوين والبحث والتسيير الإداري والحكامة.
						3,9	51,1	34,5	10,1	0,3	%	
1	مرتفعة	0,000	483,44	0,72	3,70	16	212	52	25	2	ت	تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي ملائم لتحقيق أهدافها ومهامها ويسمح بقيادة فعالة.
						5,2	69,1	16,9	8,1	0,7	%	
4	متوسطة	0,000	136,53	0,94	3,12	20	92	103	88	4	ت	تعتمد الجامعة سياسة جودة محددة وواضحة وملائمة لمهام الجامعة.
						6,5	30	33,6	28,7	1,3	%	
-	متوسطة	-	-	0,50	3,38	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

وعليه نلاحظ من الجدول السابق استجابة أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد الحوكمة وهي موضح كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة "تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا ملائمًا لتحقيق أهدافها ومهامها ويسمح بقيادة فعالة" بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.72 وبدرجة تباين مرتفعة، حيث أن ما نسبته 74.3% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تمتلك هيكلًا تنظيميًا ملائمًا لتحقيق أهدافها ومهامها ويسمح بقيادة فعالة، مقابل ذلك ما نسبته 8.8% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

- في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "تعتمد الجامعة سياسة جودة محددة وواضحة وملائمة لمهام الجامعة" بمتوسط حسابي وانحراف معياري ودرجة تباين متوسطة، بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.94 وبدرجة تباين متوسطة، حيث أن ما نسبته 36.5% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تنظم استشارات داخلية لإعداد سياساتها المختلفة في الجودة، في المقابل، ما نسبته 30% لا يرون ذلك.

- اختبار كاي مربع دال إحصائيًا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تمامًا إلى موافق تمامًا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

وعليه نلاحظ ان مستوى اجابة أفراد العينة حول الحوكمة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.38، ويرجع هذا للطريقة التي تتبعها ادارة الجامعة في التسيير المعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات وعدم خدمة التشريعات والقوانين في الجامعة لها، بالإضافة الى ضعف استقلالية الجامعة سواء الاستقلال المالي والاداري وهو الذي يحد من القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار ويحد من المساءلة لأنها تؤول كلها الى مجلس الأمناء، وبالتالي فإنه يحول دون تكوين السياسات والاساليب التي تعمل على قيادة أنظمة العمل بالجامعة نحو تحقيق النزاهة والشفافية وهذا في مختلف عمليات وأنشطة الجامعة، ومن ثم لا تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة. بالإضافة الى أن الهيكل التنظيمي للجامعة محل الدراسة يتميز بالوضوح في الأدوار من حيث خطوط السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات، إلا أنه أقل مرونة في التغيير أو التحسين والتطوير في هيكلها التنظيمي ككل، من حيث إستحداث وحدات أو أقسام جديدة، أو الإستغناء عنها أو إستبدالها مواكبة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

للتغيرات، ويعود ذلك بعد إستفسارنا من خلال أداة المقابلة أن الجامعة والكليات تخضع لمركزية وهذا يعيق اعتماد نهج فعال في لتحقيق الجودة في الجامعة حيث انه لا ينجح الا اذا تم استيفاء مجموعة من الشروط. أما في جانب عصرنة الجامعة ومواكبة التكنولوجيات الحديثة نلاحظ حذف المراسلات الورقية بين مؤسسات التعليم العالي وجعلها 100% عبر الخط، عمليات التسجيل الخاص بالناجحين الجدد كلها عبر الخط بما فيها طلبات الايواء والمنح ودفع مستحقات التسجيل، بالإضافة الى ان معالجة طلبات معادلات الشهادات الاجنبية تتم عبر الخط ، وتوثيق الشهادات الجامعية تتم عبر الخط كذلك، وتم ايضا استحداث ارضية لمتابعة تسجيل الطلبة الاجانب بالجامعة، ولعل أهمها استحداث وتفعيل النظام المعلوماتي المدمج الموسوم بـ "progres"، الذي يشكل دعما حقيقيا للمجهودات المبذولة في مجال التحول الرقمي، وكذا انشاء منصة ابتكار التي تستجيب لاحتياجات طلاب الدكتوراه فيما يخص التحاليل الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية بتمويل من المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وأيضا منصة "research.dz" التي تشمل كل المعلومات الخاصة بالباحث والبحث العلمي وتسييره، وغيرها من الارضيات والبوابات التي ستسمح بالعمل في محيط رقمي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلوجة

البعد الرابع: الحياة الجامعية

يوضح الجدول استجابة أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد الحياة الجامعية وهي موضح كالتالي:

الجدول رقم (26): تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الحياة الجامعية

الترتيب	درجة التنبؤ	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار	العبرة
3	متوسطة	0,000	149,82	0,92	2,90	10	76	106	104	11	ت %	تعطي الجامعة أهمية للاحتياجات الخاصة بالطلبة والأساتذة والموظفين.	
1	مرتفعة	0,000	362,14	0,73	3,58	13	180	90	20	4	ت %	تسهل الجامعة تشكيل هيئات وجمعيات ثقافية ورياضية	
4	منخفضة	0,000	109,01	1,01	2,53	7	50	89	113	v	ت %	توفر الجامعة ظروف الوقاية والنظافة والأمن لطلبتها وموظفيها في كافة مواقعها.	
2	مرتفعة	0,000	294,97	0,84	3,46	11	168	86	34	8	ت %	تقوم الجامعة بتوفير مناخ يشجع على بناء العلاقات الناجحة والمثمرة بين الجامعة والقطاع الاجتماعي الاقتصادي من خلال أنشطة وتظاهرات.	
-	متوسطة	-	-	0,55	3,12							المتوسط الحسابي المرجح	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- وقعت العبارة "تسهل الجامعة تشكيل هيئات وجمعيات ثقافية ورياضية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.58 وبانحراف معياري 0.73 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 62.8% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تسهل تشكيل هيئات وجمعيات ثقافية ورياضية، مقابل ذلك ما نسبته 7.8% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "توفر الجامعة ظروف الوقاية والنظافة والأمن لطلبتها وموظفيها في كافة مواقعها" بمتوسط حسابي وانحراف معياري وبدرجة تبني منخفضة، وهذا خاصة ما لاحظناه في بعض الكليات.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.12 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الحياة الجامعية كانت بدرجة متوسطة، وهذا يظهر في العدد القليل للندوات والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية، بالرغم ان الجامعة تقوم بإقامة مختلف التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات والتي تهدف الى تطوير المهارات الاجتماعية للطلبة الا أن دورها يعتبر محتشم، وهذا عند مقارنتها مع جامعات أخرى، بالإضافة الى أن عدد الهيئات والجمعيات التي من المفترض أن تنمي روح التحدي لدى الطلبة لا يعتبر كافي، وهذا رغم الجهود المبذولة من قبل الوزارة في هذا المجال، حيث أن الميزانية المخصصة من قبل الدولة للديوان الوطني للخدمات الجامعية لسنة 2021 بلغ 119.050.000.000 دج، والتي تمثل ما نسبته 32% من اجمالي الميزانية المخصصة لقطاع التعليم العالي. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، صفحة 37)

وفي سنة 2022 خصصت الدولة مبلغ 468.000.000.000 دينار جزائري، بما في ذلك 5% للتشغيل و 90% لنفقات الموظفين و 5% للتربية، يعني أكثر من 32% من ميزانية القطاع مخصصة للأعمال الجامعية، 65% منها مخصصة للخدمات: المنح الدراسية والنقل والتمويل. (SAIDANI, 2022, p. 13)

- اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماما إلى موافق تماما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلوجة

البعد الخامس: الهياكل القاعدية

يوضح الجدول استجابة أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد الهياكل القاعدية وهي موضح كالتالي:

الجدول رقم (27): تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الهياكل القاعدية

الترتيب	درجة التنبؤ	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار	العبارة
4	متوسطة	0,000	178,98	0,89	3,19	9	122	101	68	7	ت	تتوفر الجامعة على مساحات ومرافق مخصصة للأنشطة الإدارية ذات نوعية جيدة	
						2,9	39,7	32,9	22,1	2,3	%		
1	مرتفعة	0,000	593,51	0,61	3,79	15	229	50	11	2	ت	تتوفر الجامعة على مباني (مدرجات وأقسام ومكاتب) لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي.	
						4,9	74,6	16,3	3,6	0,7	%		
2	مرتفعة	0,000	550,64	0,66	3,70	9	222	53	22	1	ت	تتوفر الجامعة على ورشات ومخابر لاستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث ذات نوعية جيدة.	
						2,9	72,3	17,3	7,2	0,3	%		
3	مرتفعة	0,000	344,32	0,76	3,49	7	176	90	29	5	ت	تتوفر الجامعة على مرافق لاستضافة الطلبة والأساتذة.	
						2,3	57,3	29,3	9,4	1,6	%		
-	مرتفعة	-	-	0,45	3,54	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

نلاحظ من الجدول رقم (27) ما يلي:

- وقعت العبارة "تتوفر الجامعة على مباني (مدرجات وأقسام ومكاتب) لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.79 وبانحراف معياري 0.61 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 79.5% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تتوفر على مباني (مدرجات وأقسام ومكاتب) لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي، مقابل نسبة 4.3% من أفراد العينة الذين يرون عكس ذلك.
 - في الاخير جاءت العبارة " تتوفر الجامعة على مساحات ومرافق مخصصة للأنشطة الإدارية ذات نوعية جيدة" بمتوسط حسابي 3.19 وبانحراف معياري 0.89 وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته 42.6% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تتوفر على مرافق ذات جودة لممارسة مختلف الأنشطة الادارية، مقابل ما نسبته 24.4% من أفراد العينة الذين يرون عكس ذلك.
 - بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.54 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول الهياكل القاعدية كان بدرجة مرتفعة.
- اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات البعد مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماما إلى موافق تماما) لكل عبارات البعد، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الفلج

البعد السادس: العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

يوضح الجدول استجابة أفراد العينة المتعلقة بعبارات بعد العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وهي موضح كالتالي:

الجدول رقم (28): تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

الترتيب	درجة التبني	مستوى الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار	العبرة
1	متوسطة	0,000	249,47	0,81	3,34	7	148	98	51	3	ت %		تمتلك الجامعة هيئات الإدماج المهني ومتابعة الخريجين.
						2,3	48,2	31,9	16,6	1			
3	متوسطة	0,000	205,26	0,82	2,98	6	76	138	81	6	ت %		تساهم الجامعة في خلق وتطوير حاضنات للشركات وكذا هيئات الدعم والمرافقة والشركات الصغيرة.
						2	24,8	45	26,4	2			
4	متوسطة	0,000	189,37	0,84	2,91	6	74	118	105	4	ت %		تمتلك الجامعة سياسة اتصال تمكن من تحسين بروزها على المستوى الدولي من خلال المنشورات والمقالات والمواقع الالكترونية.
						2	24,1	38,4	34,2	1,3			
2	متوسطة	0,000	267,45	0,74	3,03	4	74	159	67	3	ت %		تقيم الجامعة شراكات دولية في مجال البحث والتكوين من خلال اتفاقيات توأمة.
						1,3	24,1	51,8	21,8	1			
-	متوسطة	-	-	0,61	3,07	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

نلاحظ من الجدول السابق مايلي:

- حصلت العبارة "تمتلك الجامعة هيئات الإدماج المهني ومتابعة الخريجين" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.81 وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته 50.5% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تمتلك هيئات الإدماج المهني ومتابعة الخريجين، مقابل نسبة 16.7% من أفراد العينة الذين يرون عكس ذلك.

- أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "تمتلك الجامعة سياسة اتصال تمكن من تحسين بروزها على المستوى الدولي من خلال المنشورات والمقالات والمواقع الالكترونية" بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 0.84 وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته 26.1% من أفراد العينة يرون أن الجامعة لها سياسة واضحة وتمكنها من البروز على المستوى المحلي والدولي في مجال البحث والمنشورات من خلال النشر في المواقع الالكترونية، في حين أن ما نسبته 35.5% يرون عكس ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرشح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.07 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي كان بدرجة متوسطة، حيث شكل انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي أحد أهداف هذا النظام من خلال تشجيع المؤسسات الجامعية على تقديم عروض تكوين مهمة يتم بناؤها بمساهمة القطاع الاقتصادي والاجتماعي، والتي لها علاقة مباشرة مع عالم المؤسسة، وهذا في إطار برامج التعاون الدولية، وقصد تامين علاقة المؤسسة الجامعية بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي، رغم أنه تم استحداث واجهات بين العالم الأكاديمي والفضاء المهني لتوفير ميادين للتربصات الميدانية وفي الوسط المهني، وكذا تسهيل الإدماج المهني للخريجين، وهي المهمة الموكلة لمكاتب الربط بين المؤسسة والجامعة، ومراكز للمسارات، ومرصد متابعة الإدماج المهني للخريجين، إلا ان مجال التعاون والتبادل الدولي لا زال بعيدا عن الأهداف المحددة له. وأيضا بغية تلقين الثقافة المقاولاتية للخريجين تم إبرام اتفاقية مع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تقضي باستحداث دور للمقاولاتية على مستوى المؤسسات الجامعية يتمثل دورها في تزويد الطلبة الخريجين بكفاءات تسييرية وتقنية وقانونية والتركيب المالي تساعدهم في إنجاز مشاريعهم المهنية لإنشاء مؤسساتهم المصغرة مع توفير نظام بيئي لتطورها توفره الحاضنات المنشأة لهذا الغرض إلا أنها لا تزال بعيدة عن تحقيق الدور الذي تم انشائها له.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

- اختبار كاي مربع دال إحصائياً لكل عبارات البعد مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماماً إلى موافق تماماً) لكل عبارات البعد، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. مقارنة الوسط المرجح لأبعاد الثقافة التنظيمية لمعرفة الأكثر استجابة من قبل أفراد العينة:

جاء ترتيب الأبعاد الخاصة بجودة التعليم العالي في جامعة الشلف كالتالي:

الجدول رقم (29): ترتيب مؤشرات جودة التعليم العالي حسب اجابات العينة

الترتيب	الدرجة	المتغير
2	3.58	التكوين
1	3.65	البحث العلمي
4	3.38	الحكومة
5	3.12	الحياة الجامعية
3	3.54	الهياكل القاعدية
6	3.07	العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال مقارنة مستويات المؤشرات الستة (التكوين، البحث العلمي، الحكومة، الحياة الجامعية، الهياكل القاعدية، العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي) لقياس جودة التعليم العالي يتضح جلياً أن جودة التعليم العالي محققة بدرجة متوسطة (3.39)، من خلال تفوق مؤشر البحث العلمي على باقي المؤشرات بدرجة 3.65، من خلال اتباع الجامعة لسياسة ترمين البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي، مع امتلاك الجامعة سياسة إعلام ونشر لإنتاجها العلمي عبر المجالات الوطنية والمدخلات الوطنية والدولية، فضلاً على أن أولويات البحث العلمي تتناسب واحتياجات محيطها، متبوعاً بمؤشر التكوين بدرجة 3.58 ثم مؤشر الهياكل القاعدية بدرجة 3.54، وكلها بدرجة مرتفعة، أما باقي المؤشرات فقط تحققت بدرجة متوسطة. إذا دققنا في القصور المتعلقة بجودة التعليم العالي وبالرغم من تحقيق مستويات متوسطة للمؤشرات الثلاث الباقية أن هناك انخفاض نسبي في بعض مكونات هذه المؤشرات وخاصة فيما يتعلق بتوفير الجامعة لظروف الوقاية والنظافة والأمن لطلبتها وموظفيها في كافة مواقعها، إذ أن الاستجابة حول هذا العنصر كانت بدرجة منخفضة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

ثالثا: التحليل الوصفي لمؤشرات الأداء التنظيمي في جامعة الشلف

لوصف مستوى الأداء التنظيمي (الأداء الأكاديمي، الاداء الاداري، الأداء المجتمعي) في جامعة الشلف محل الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قيمة كاي، وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجداول الآتية:

البعد الأول: المؤشرات الأكاديمية

يوضح الجدول استجابة أفراد العينة المتعلقة بعبارات المؤشرات الأكاديمية وهو موضح كالتالي:

الجدول رقم (30): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المؤشرات الأكاديمية

الترتيب	درجة التقييم	مستوى الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	التكرارات والنسب المئوية	العبارة
7	مرتفعة	0,000	281,71	0,79	3,44	10 3,3	161 52,4	90 29,3	45 14,7	1 0,3	ت %	هناك تفهم من الأقسام والكلية لحاجات الطلبة والأساتذة
6	مرتفعة	0,000	363,34	0,76	3,64	20 6,5	186 60,6	75 24,4	23 7,5	3 1	ت %	التزام أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالعمل دون الحاجة إلى رقابة مستمرة
3	مرتفعة	0,000	252,28	0,70	3,80	34 11,1	194 63,2	62 20,2	17 5,5	0 0	ت %	وجود برامج تطوير مهني لأمناء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس
5	مرتفعة	0,000	362,27	0,71	3,67	22 7,2	182 59,3	85 27,7	16 5,2	2 0,7	ت %	هناك استعداد ورغبة بمعالجة المشكلات الحاصلة في الكلية والاستعداد لتحمل المسؤولية
1	مرتفعة	0,000	423,80	0,69	3,98	57 18,6	200 65,1	39 12,7	10 3,3	1 0,3	ت %	تشجع الجامعة على إقامة مؤتمرات في مختلف التخصصات مع مختلف الاطراف
9	متوسطة	0,000	159,34	0,91	3,21	16 5,2	111 36,2	108 35,2	66 21,5	6 2	ت %	التزام الأساتذة بتأدية مهامهم البيداغوجية المختلفة
2	مرتفعة	0,000	406,80	0,76	3,87	45 14,7	199 64,8	44 14,3	16 5,2	3 1	ت %	ملائمة البرامج التدريسية لتطلعات المستفيدين(الأساتذة، الهيئات الحكومية، المؤسسات...)
11	متوسطة	0,000	179,11	0,87	3,19	15 4,9	100 32,6	126 41	61 19,9	5 1,6	ت %	هناك تزايد في مشاركة الأفراد في إجراءات التطوير الأكاديمي في الجامعة
8	متوسطة	0,000	203,11	0,84	3,35	18 5,9	122 39,7	119 38,8	44 14,3	4 1,3	ت %	هناك تحسن في نوعية البحوث التي تنجزها كوادر الجامعة
10	متوسطة	0,000	228,03	0,78	3,21	10 3,3	102 33,2	139 45,3	55 17,9	1 0,3	ت %	تسعى كليتكم إلى تخصيص موارد مالية مناسبة للحصول على المصادر والمراجع العلمية الحديثة
4	مرتفعة	0,000	392,98	0,68	3,73	25 8,1	190 61,9	78 25,4	13 4,2	1 0,3	ت %	هناك التزام مستمر من قبل الجامعة لضمان الجودة
-	مرتفعة	-	-	0,41	3,55	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

نلاحظ من الجدول (30) مايلي:

- احتلت المرتبة الأولى العبارة "تشجع الجامعة على إقامة مؤتمرات في مختلف التخصصات مع مختلف الاطراف" بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.69 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 83.7% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تشجع على إقامة مؤتمرات في مختلف التخصصات مع مختلف الأطراف، في حين أن ما نسبته 3.6% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

- وقعت في المرتبة الأخيرة العبارة " هناك تزايد في مشاركة الأفراد في إجراءات التطوير الأكاديمي في الجامعة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 0.87 وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته 37.5% من أفراد العينة يرون أنه يوجد تزايد في نسبة الأفراد الذين يشاركون في عملية التحسين والتطوير الأكاديمي سواء من مشاركة في اعداد المناهج، أو المساهمة في الابحاث الاكاديمية وغيرها، في حين أن ما نسبته 21.5% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.55 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول المؤشرات الأكاديمية كانت بدرجة مرتفعة. ويعود هذا لأن الأنشطة الأكاديمية تعتبر الأساس في نظام التعليم.

اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماما إلى موافق تماما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

البعد الثاني: المؤشرات الادارية

يوضح الجدول استجابة أفراد العينة المتعلقة بعبارات المؤشرات الأكاديمية وهو موضح كالتالي:

الجدول رقم (31): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المؤشرات الأكاديمية

الترتيب	درجة التنبؤ	مستوى الدلالة	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار	العبرة
7	متوسطة	0,000	171,03	0,89	3,20	14	107	119	59	8	ت	توجد خطة تنفيذية واضحة وجدولا زمنيا لتطبيق الخطط الإستراتيجية للجامعة	
						4,6	34,9	38,8	19,2	2,6	%		
5	مرتفعة	0,000	314,87	0,74	3,47	8	162	105	29	3	ت	يجرى تقييم دوري لجودة الخدمات الإدارية وفق أسس موضوعية	
						2,6	52,8	34,2	9,4	1	%		
2	مرتفعة	0,000	451,29	0,66	3,99	55	205	38	8	1	ت	تعتمد الجامعة على السير العلمية والذاتية ونتائج التقييم لشغل المناصب القيادية ومختلف الترتيبات الوظيفية	
						17,9	66,8	12,4	2,6	0,3	%		
3	مرتفعة	0,000	434,58	0,71	3,92	47	203	45	9	3	ت	تمتلك الجامعة ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج إليه من تقنيات وتجهيزات	
						15,3	66,1	14,7	2,9	1	%		
6	مرتفعة	0,000	274,22	0,76	3,46	17	137	127	22	4	ت	استعداد وتقبل الكلية للتغيرات والتطورات إذا ما اقتضت الضرورة لذلك	
						5,5	44,6	41,4	7,2	1,3	%		
4	مرتفعة	0,000	337,45	0,73	3,64	22	176	88	19	2	ت	تتابع الكلية مدى التقدم الذي تحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	
						7,2	57,3	28,7	6,2	0,7	%		
1	مرتفعة	0,000	633,28	0,55	4,08	52	234	16	4	1	ت	قيام الكلية بالدراسات والمقارنات مع الأقسام المناظرة واختيار الأفضل واقتباسه وجعله حيز التنفيذ	
						16,9	76,2	5,2	1,3	0,3	%		
-	مرتفعة	-	-	0,43	3,68	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (31) مايلي:

- وقعت العبارة "قيام الكلية بالدراسات والمقارنات مع الأقسام المناظرة واختيار الأفضل واقتباسه وجعله حيز التنفيذ" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.55 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 93.1% من أفراد العينة يرون أن الكلية تقوم بالدراسات والمقارنات مع الأقسام المناظرة واختيار الأفضل واقتباسه وجعله حيز التنفيذ، في حين أن ما نسبته 1.6% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

- وقعت العبارة "تعتمد الجامعة على السير العلمية والذاتية ونتائج التقييم لشغل المناصب القيادية ومختلف الترقيات الوظيفية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.66 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 79.5% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تعتمد على السير العلمية والذاتية ونتائج التقييم لشغل المناصب القيادية ومختلف الترقيات الوظيفية، مؤسسات أو غير ذلك، في حين أن ما نسبته 2.9% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.
 - وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "توجد خطة تنفيذية واضحة وجدولاً زمنياً لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعة" بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.89 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 39.5% من أفراد العينة يرون أنه يوجد برامج واجراءات محددة بوقت معين وواضح تعمل على تحقيق خطط الجامعة الطويلة المدى، في حين أن ما نسبته 21.8% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.
 - بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.68 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول المؤشرات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة.
- اختبار كاي مربع دال إحصائياً لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماماً إلى موافق تماماً) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

البعد الثالث: المؤشرات المجتمعية

يوضح الجدول استجابة أفراد العينة المتعلقة بعبارات المؤشرات المجتمعية وهو موضح كالتالي:

الجدول رقم (32): استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد المؤشرات المجتمعية

الترتيب	درجة تبني	مستوى الدلالة	قيمة كا2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار	العبرة
1	مرتفعة	0,000	444,94	0,67	3,94	47	204	48	6	2	ت 15,3 66,4 15,6 2 0,7 %	تربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية	
2	مرتفعة	0,000	391,84	0,70	3,69	21	191	75	19	1	ت 6,8 62,2 24,4 6,2 0,3 %	تسهم الجامعة في إيجاد حلول ومقترحات لحل المشاكل الاجتماعية وتنفيذ المشاريع التنموية المحلية والوطنية	
4	منخفضة	0,000	230,90	0,82	2,35	3	20	97	147	40	ت 1 6,5 31,6 47,9 13 %	تمتلك الجامعة خطة لتنمية اتجاهات الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في خدمة المجتمع	
3	متوسطة	0,000	173,11	0,88	3,02	2	107	101	88	9	ت 0,7 34,9 32,9 28,7 2,9 %	تساهم الجامعة في تقديم الاستشارات المختلفة لمؤسسات المجتمع	
-	متوسطة	-	-	0,48	3,25	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (32) مايلي:

- وقعت العبارة "تربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.97 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 81.7% من أفراد العينة يرون أن الجامعة تربط أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية، في حين أن ما نسبته 2.7% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "توجد خطة تنفيذية واضحة وجدولا زمنيا لتطبيق الخطط الاستراتيجية للجامعة" بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.89 وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته 39.5% من أفراد العينة يرون أنه يوجد برامج واجراءات محددة بوقت معين وواضح تعمل على تحقيق خطط الجامعة الطويلة المدى، في حين أن ما نسبته 21.8% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور 3.25 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول المؤشرات المجتمعية كانت بدرجة متوسطة، وهذا على الرغم من أهمية دور الجامعة في خدمة المجتمع سواء المحلي أو الدولي .

اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: غير موافق تماما إلى موافق تماما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

- مقارنة الوسط المرجح لأبعاد الأداء التنظيمي لمعرفة الأكثر استجابة من قبل أفراد العينة:

وعليه كان ترتيب الأبعاد الخاصة بالأداء التنظيمي في جامعة الشلف كالتالي:

الجدول رقم (33): ترتيب مؤشرات الأداء التنظيمي حسب استجابة العينة

المتغير	الدرجة	الترتيب
المؤشرات الأكاديمية	3.55	2
المؤشرات الإدارية	3.68	1
المؤشرات المجتمعية	3.25	3

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال مقارنة مستويات المؤشرات الثلاث (الأكاديمية، الإدارية والمجتمعية) لقياس الأداء التنظيمي يتضح جليا أن مستوى الأداء التنظيمي محقق بدرجة مرتفعة (3.49)، من خلال تفوق المؤشرات الإدارية على باقي المؤشرات بدرجة 3.68 مقابل 3.55 للمؤشرات الأكاديمية و 3.25 للمؤشرات المجتمعية، حيث تقوم الكلية بالدراسات والمقارنات مع الأقسام المناظرة واختيار الأفضل واقتباسه وجعله حيز التنفيذ، إضافة إلى اعتماد الجامعة على السير العلمية والذاتية ونتائج التقييم لشغل المناصب القيادية ومختلف الترقيات الوظيفية، مع امتلاك الجامعة ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج إليه من تقنيات وتجهيزات. إذا دققنا في القصور المتعلق بالأداء التنظيمي وبالرغم من تحقيق مستويات متوسطة للمؤشرات المجتمعية أن هناك انخفاض كبير في مكونات هذا المؤشرات وخاصة فيما يتعلق بامتلاك الجامعة خطة لتنمية اتجاهات الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في خدمة المجتمع، إذ أن الاستجابة حول هذا العنصر كانت بدرجة منخفضة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

المطلب الثاني: اختبار نموذج الدراسة حسب طريقة البناء الهيكلية (الاختبارات البنائية لمقياس الدراسة)

اختبار الصدق البنائي لمتغيرات النموذج:

بعد أن تطرقنا الى تحليل وعرض نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف لمتغيرات الدراسة، نقوم بصياغة مختلف البنائات الفرعية للنموذج الكلي للدراسة من خلال القيام بتحديد مختلف المتغيرات المكونة للنموذج وهذا للإجابة على اشكالية الدراسة بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) Structural Equation Modeling حيث تعتبر الأسلوب نادر الاستعمال في الأبحاث الوطنية في علم النفس والاقتصاد وغيرها من البحوث، وهي تعتبر ملائمة للدراسة الحالية، وهذا من خلال التحقق من البنية المقترحة للنموذج كما تم تصوره بين متغيراته وأبعاده بناء على الدراسات السابقة، ومن ثم الكشف عن العلاقات فيما بينها وعن علاقة التأثير بين المتغيرات الثلاثة، وحتى يتم اختبار النموذج البنائي الكلي للدراسة وجب القيام بمجموعة من الاختبارات.

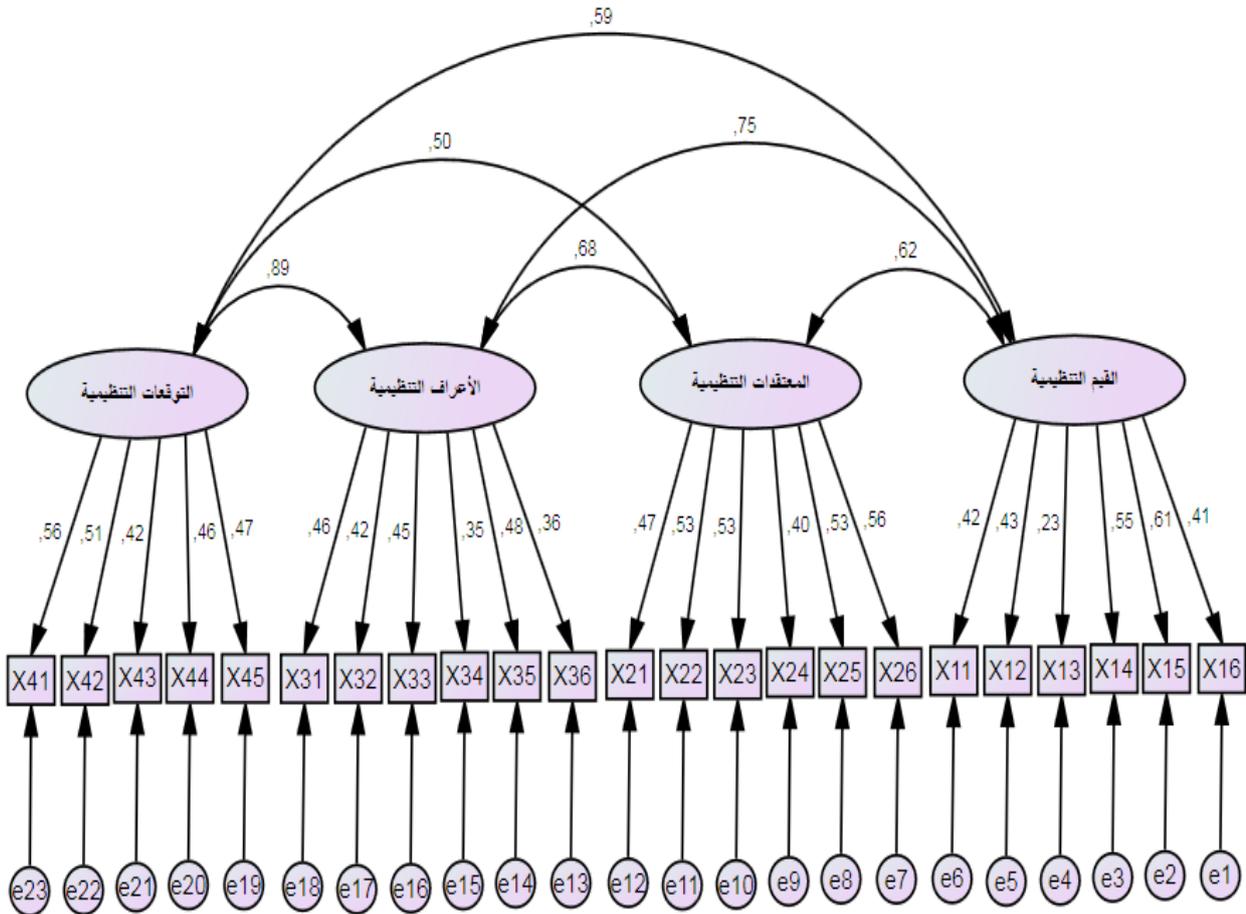
تهدف هذه المرحلة إلى اختبار مدى توافق الإطار النظري مع بيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختبار الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتأكيد هيكل المفاهيم التي تم طرحها في الجانب النظري، وسيتم تطبيق المنهجية على متغيرات الدراسة الثلاث قبل اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات.

أولاً: اختبار الصدق البنائي لمتغير للثقافة التنظيمية

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم أيضاً في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، ووفقاً لما تم طرحه في نموذج الدراسة فإن الثقافة التنظيمية تتشكل من أربعة عوامل، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية كمتغيرات كامنة، وكل منها ممثل بمجموعة من العبارات كمتغيرات مقاسة، وبالتالي يمكن تمثيل نموذج متغير الثقافة التنظيمية كالتالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الشكل رقم (35): النموذج البنائي لمتغير الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ من خلال نتائج النموذج أن معاملات الارتباط المعيارية بين العوامل الكامنة تراوحت ما بين 0.50 و 0.89 مما يدل على الصدق التقاربي بين العوامل والمؤشرات، إضافة إلى أن قيم التباين المشترك تراوحت ما بين 0.25 و 0.79 بحكم أنها محصورة ما بين 0.2 و 0.9 مما يدل على صدق التمايز ولكن يلاحظ ضعف تشعب العديد من الفقرات على العوامل الكامنة، إضافة إلى أن مؤشرات النموذج لا توافق مستوياتها المناسبة، وعليه فمن الضروري تعديل النموذج.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

- مؤشر جودة مطابقة النموذج:

يعرف أيضا باختبار حسن المطابقة وهذا للحكم على صدق مقياس الثقافة التنظيمية من خلال مطابقة بيانات العينة مع النموذج المفترض وهذا للحكم على صلاحية النموذج من خلال مقارنة قيم مؤشرات المطابقة المحسوبة للنموذج بمحكات القبول و يوضح ذلك الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): مؤشرات النموذج لمتغير الثقافة التنظيمية

الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	القرار
مؤشر الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	494,787	/	/
CMIN/df	مربع كاي المعياري	2,209	/	جيد
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.0657	أقل أو يساوي 0.1	جيد
مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.875	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	0.063	أقل أو يساوي 0.08	جيد
مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.748	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول
TLI	مؤشر توكر لويس	0.716	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

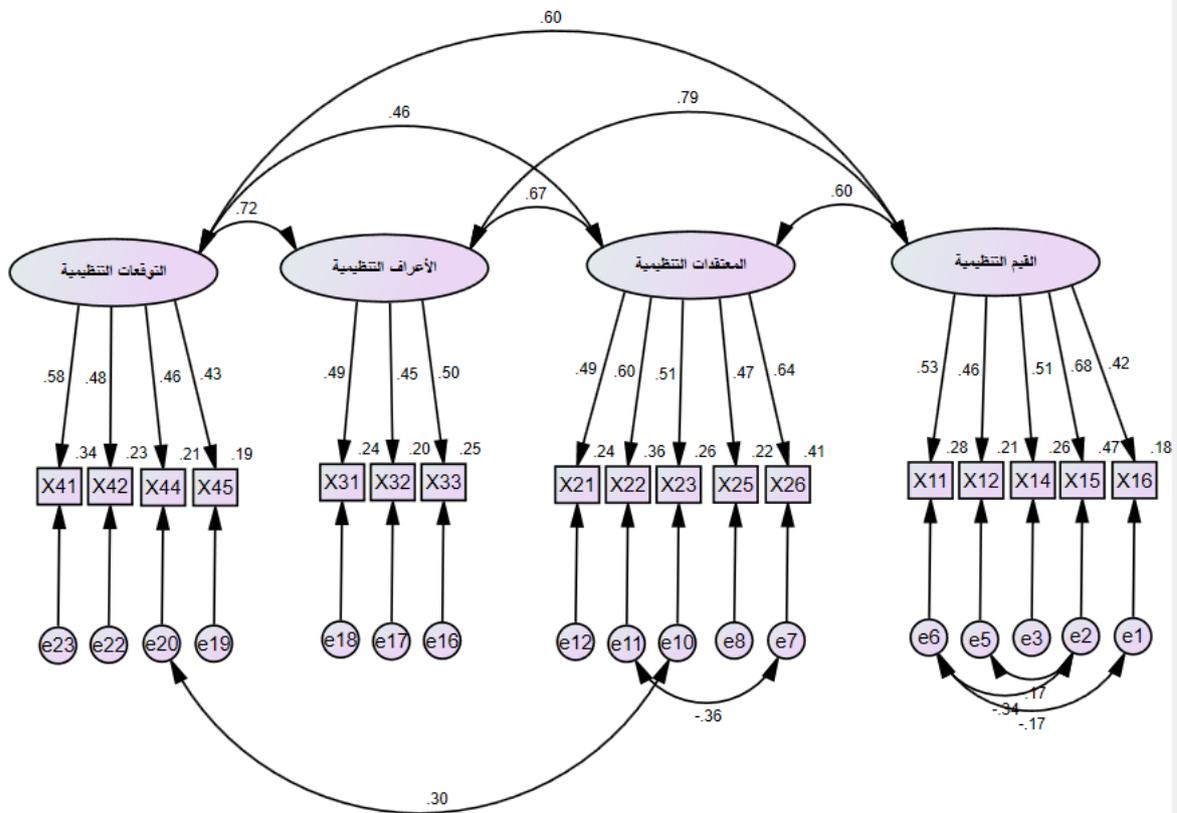
من خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة المؤشرات الاحصائية الخاصة بالمطابقة والمقارنة حيث مؤشر جودة المطابقة GFI قد بلغ (0.875) وهو لا يعتبر مقبول حيث انه يفضل أن يكون أكبر أو يساوي (0.9)، أما عن مؤشرات المطابقة المقارنة لم تحقق حيث أن مؤشر المطابقة المقارن CFI لم يتحقق حيث أن قيمته كانت أقل من (0.9)، ومؤشر توكر لويس TLI لم يتحقق أيضا حيث كانت قيمته أقل من (0.9)، وبالتالي يمكننا القول أن النتائج تشير الى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح للثقافة التنظيمية مع بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الملك

- تعديل النموذج:

بهدف الحصول على نتائج أفضل قمنا بإجراء التعديلات الضرورية بناء على المؤشرات الإحصائية من جهة وأخذنا بعين الاعتبار البناء النظري للنموذج توصلنا إلى النموذج البنائي النهائي لتأكيد البنية العملية لمتغير الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (36): نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية بعد التعديل



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

نلاحظ من خلال مقارنة النموذج البنائي لمتغير الثقافة التنظيمية قبل التعديل وبعد التعديل أنه تم

القيام بمجموعة من التعديلات من برنامج (Amos v.20) أهمها:

بعد القيم التنظيمية بالنسبة لهذا البعد لقد تم ربط أخطاء العبارة x1 والعبارة x6، بالخطأ e1 مع الخطأ e6، وتم ربط العبارة x2 والعبارات x5 و x6، بالخطأ e2 مع الخطأ e5 و e6. وبعد المعتقدات التنظيمية تم ربط أخطاء العبارة x5 و العبارة x11 مع الخطأ e7 و e11. حيث يلاحظ من خلال نتائج النموذج أن معاملات الارتباط المعيارية بين العوامل الكامنة تراوحت ما بين 0.46 و 0.79 مما يدل على

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الصدق التقاربي بين العوامل والمؤشرات عدا الارتباط بين عملي الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية، إضافة إلى أن قيم التباين المشترك تراوحت ما بين 0.24 و0.62 بحكم أنها محصورة ما بين 0.2 و0.9 مما يدل على صدق التمايز، إضافة إلى أن مؤشرات النموذج توافقت مستوياتها المناسبة والمقبولة، وفق ما يعرضه الجدول التالي:

الجدول رقم (35): مؤشرات النموذج بعد التعديل

الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	القرار
مؤشر الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	164.88	/	/
CMIN/df	مربع كاي المعياري	1.527	/	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.048	أقل أو يساوي 0.1	محقق
مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.943	أكبر أو يساوي 0.9	محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	0.091	أقل أو يساوي 0.08	محقق
مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.922	أكبر أو يساوي 0.9	محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	0.902	أكبر أو يساوي 0.9	محقق

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

من خلال نتائج الجدول اعلاه نلاحظ تحقق مؤشرات المطابقة المطلقة، حيث أن قيمة مؤشر جودة المطابقة GFI قد بلغ (0.943) وهي أكبر من (0.9)، والجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA قد بلغ (0.091) وهي أقل أو يساوي من (0.9)، وبخصوص مؤشرات مطابقة المقارنة تحققت حيث أن مؤشر المطابقة المقارن CFI حيث أنه بلغ (0.922) وبالتالي تحقق فهو أكبر من (0.9)، ومؤشر توكر لويس TLI كانت قيمته أكبر من (0.9) وعليه تحقق النموذج البنائي لمتغير الثقافة التنظيمية.

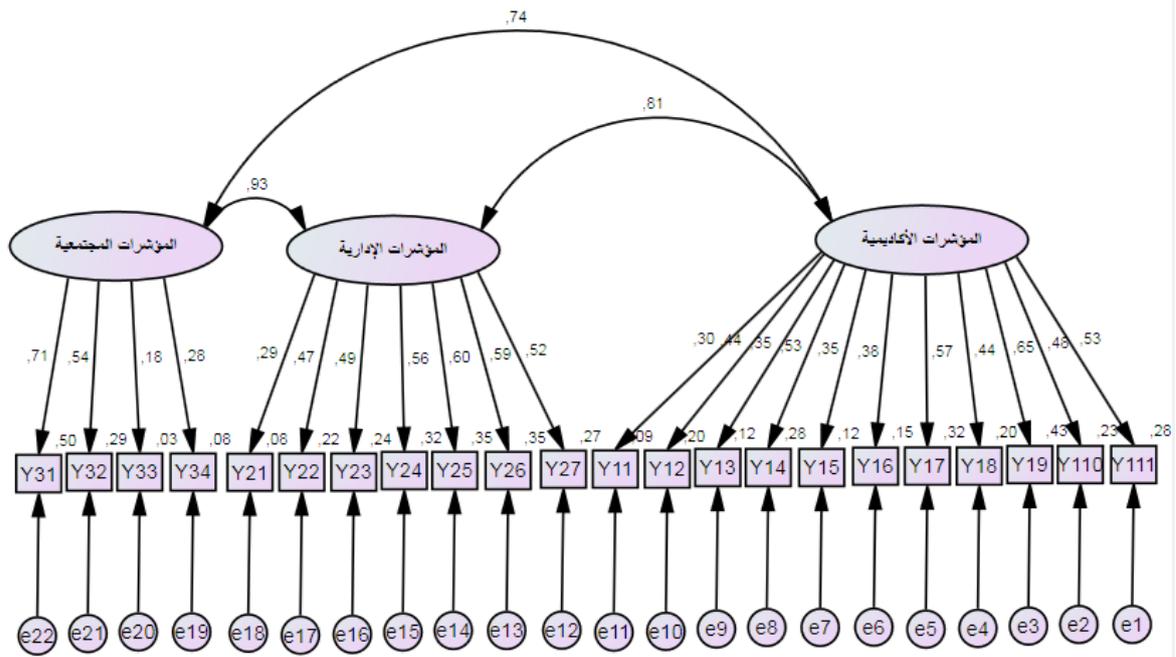
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

ثانيا: اختبار الصدق البنائي لمتغير الأداء التنظيمي

يتكون الأداء التنظيمي من ثلاثة مؤشرات: أكاديمية، إدارية ومجتمعية، ويهدف اختبار البنية العاملية لهذا المفهوم باستخدام التحليل العنقودي التوكيدي يمكن تمثيل نموذج متغير الأداء التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (37): النموذج البنائي لمتغير الأداء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ من خلال نتائج النموذج أن معاملات الارتباط المعيارية بين العوامل الكامنة تراوحت ما بين 0.74 و 0.93 مما يدل على تحقق الصدق التقاربي، إضافة إلى أن قيم التباين المشترك تراوحت ما بين 0.55 و 0.86 مما يدل على صدق التمايز ولكن يلاحظ ضعف تشعب العديد من الفقرات على العوامل الكامنة، إضافة إلى أن مؤشرات النموذج لا توافق مستوياتها المناسبة، وعليه فمن الضروري تعديل النموذج.

- مؤشر جودة مطابقة النموذج:

يعرف أيضا باختيار حسن المطابقة وهذا للحكم على صدق مقياس الأداء التنظيمي من خلال مطابقة بيانات العينة مع النموذج المفترض وهذا للحكم على صلاحية النموذج من خلال مقارنة قيم مؤشرات المطابقة المحسوبة للنموذج بمحاكات القبول و يوضح ذلك الجدول الموالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الجدول رقم (36): مؤشرات النموذج لمتغير الأداء التنظيمي

الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	القرار
مؤشر الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	600.07	/	/
CMIN/df	مربع كاي المعياري	2.913	/	جيد
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.075	أقل أو يساوي 0.1	جيد
مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.84	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقترب	0.079	أقل أو يساوي 0.08	غير مقبول
مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.723	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول
TLI	مؤشر توكر لويس	0.689	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

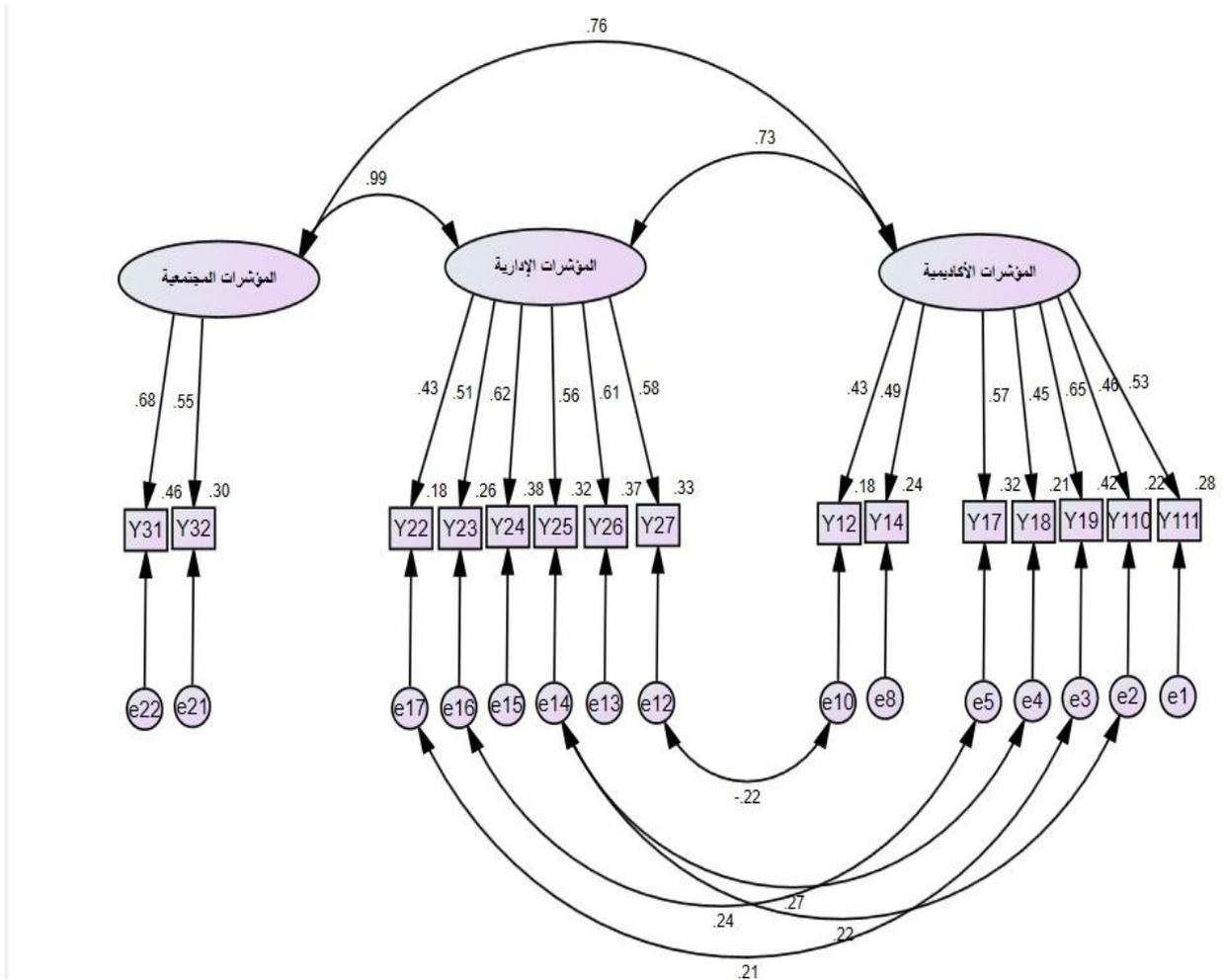
من خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة المؤشرات الاحصائية الخاصة بالمطابقة المطلقة والمقارنة غير محققة، حيث أن مؤشر جودة المطابقة GFI قد بلغ (0.875) وهو لا يعتبر مقبول فيجب أن يكون أكبر أو يساوي (0.9)، والجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب غير محقق أيضا، أما عن مؤشرات المطابقة المقارنة لم تحقق حيث أن مؤشر المطابقة المقارن CFI لم يتحقق حيث أن قيمته كانت أقل من (0.9)، ومؤشر توكر لويس TLI لم يتحقق أيضا حيث كانت قيمته أقل من (0.9)، وبالتالي يمكننا القول أن النتائج تشير الى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح للأداء التنظيمي مع بيانات الدراسة.

- تعديل النموذج:

للحصول على نتائج أفضل تم إجراء التعديلات الضرورية بناءً على المؤشرات الإحصائية من جهة وأخذًا بعين الاعتبار البناء النظري للنموذج توصلنا إلى النموذج البنائي النهائي لتأكيد البنية العاملية لمتغير الأداء التنظيمي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمسألة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الشكل رقم (38): النموذج البنائي لمتغير الأداء التنظيمي بعد التعديل



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ من خلال نتائج النموذج أن معاملات الارتباط المعيارية بين العوامل الكامنة تراوحت ما بين 0.73 و 0.99 مما يدل على تحقق الصدق التقاربي، إضافة إلى أن قيم التباين المشترك تراوحت ما بين 0.53 و 0.98 مما يدل على صدق التمايز، إضافة إلى أن مؤشرات النموذج توافق مستوياتها المناسبة والمقبولة، وفق ما يعرضه الجدول التالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الجدول رقم (37): مؤشرات النموذج بعد التعديل

الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	القرار
مؤشر الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	164.88	/	/
CMIN/df	مربع كاي المعياري	1.527	/	محقق
SRMR	جدر متوسط مربعات البواقي	0.048	أقل أو يساوي 0.1	محقق
مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.936	أكبر أو يساوي 0.9	محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	0.054	أقل أو يساوي 0.08	محقق
مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.928	أكبر أو يساوي 0.9	محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	0.908	أكبر أو يساوي 0.9	محقق

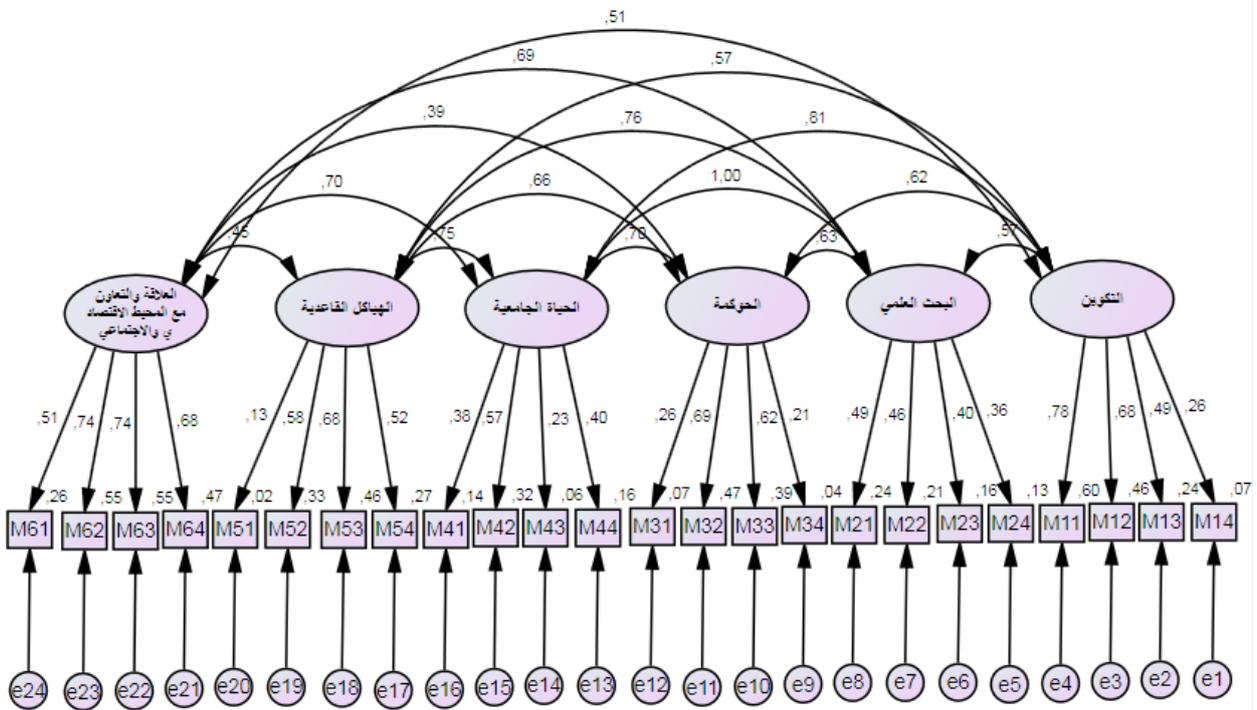
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

من خلال نتائج الجدول اعلاه نلاحظ تحقق مؤشرات المطابقة المطلقة، حيث أن قيمة مؤشر جودة المطابقة GFI قد بلغ (0.928) وهي أكبر من (0.9)، والجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA قد بلغ (0.054) وهي أقل من (0.9)، وبخصوص مؤشرات مطابقة المقارنة تحققت حيث أن مؤشر المطابقة المقارن CFI حيث أنه بلغ (0.928) وبالتالي تحقق فهو اكبر من (0.908)، ومؤشر توكر لويس TLI كانت قيمته أكبر من (0.9) وعليه تحقق النموذج البنائي لمتغير الأداء التنظيمي.

ثالثا: اختبار الصدق البنائي لمتغير جودة التعليم العالي

لقياس جودة التعليم العالي تم تحديد ستة مؤشرات تتمثل ففي كل من: التكوين، البحث العلمي، الحوكمة، الحياة الجامعية، الهياكل القاعدية والعلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ويهدف اختبار البنية العاملة لهذا المفهوم باستخدام التحليل العاملي التوكيدي يمكن تمثيل نموذج متغير جودة التعليم العالي في الشكل التالي:

الشكل رقم (39): النموذج البنائي لمتغير جودة التعليم العالي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ من خلال نتائج النموذج أن معاملات الارتباط المعيارية بين العوامل الكامنة تراوحت ما بين 0.39 و 1، بحيث أن تجاوزت القيمة 0.9 بين بعدي البحث العلمي والحياة الجامعية لما له من علاقة مباشرة بين المفهومين، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي، إضافة إلى أن قيم التباين المشترك تراوحت ما بين 0.51 و 1 مما يدل على ضعف صدق التمايز كما يلاحظ ضعف تشعب العديد من الفقرات على العوامل الكامنة، إضافة إلى أن مؤشرات النموذج لا توافق مستوياتها المناسبة، وعليه فمن الضروري تعديل النموذج.

- مؤشر جودة مطابقة النموذج:

يعرف أيضا باختيار حسن المطابقة وهذا للحكم على صدق مقياس جودة التعليم العالي من خلال مطابقة بيانات العينة مع النموذج المفترض وهذا للحكم على صلاحية النموذج من خلال مقارنة قيم مؤشرات المطابقة المحسوبة للنموذج بمحاكات القبول و يوضح ذلك الجدول الموالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الجدول رقم (38): مؤشرات النموذج لمتغير جودة التعليم العالي

الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	القرار
مؤشر الإفتقار والإقتصاد				
X²	مربع كاي	714.65	/	/
CMIN/df	مربع كاي المعياري	3.015	/	جيد
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.0857	أقل أو يساوي 0.1	جيد
مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.826	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقترب	0.081	أقل أو يساوي 0.08	غير مقبول
مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.712	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول
TLI	مؤشر توكر لويس	0.664	أكبر أو يساوي 0.9	غير مقبول

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

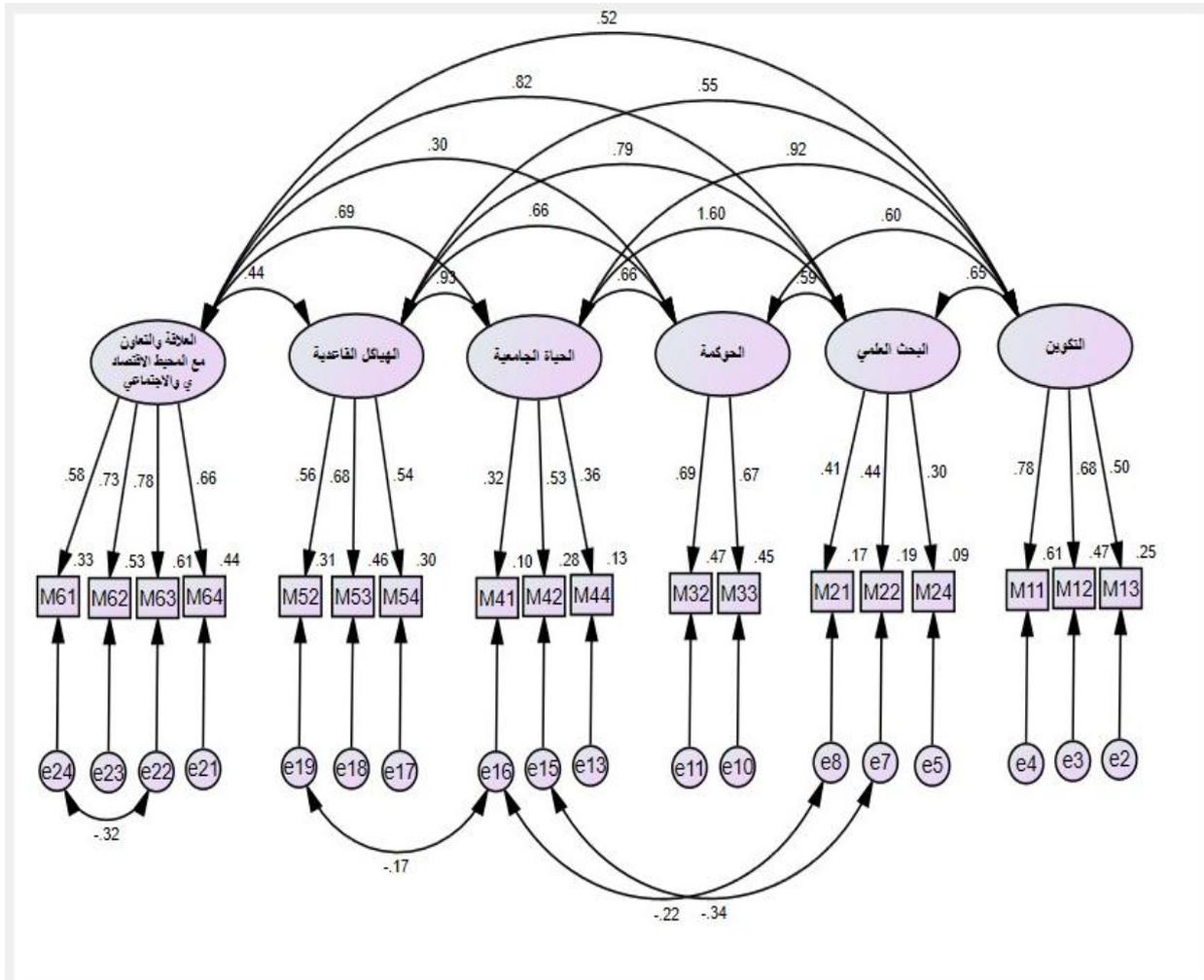
من خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة المؤشرات الاحصائية الخاصة بالمطابقة المطلقة والمقارنة غير محققة، حيث أن مؤشر جودة المطابقة GFI قد بلغ (0.826) وهو لا يعتبر مقبول فيجب أن يكون أكبر أو يساوي (0.9)، والجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA غير محقق أيضا، أما عن مؤشرات المطابقة المقارنة لم تحقق حيث أن مؤشر المطابقة المقارن CFI لم يتحقق حيث أن قيمته كانت أقل من (0.9)، ومؤشر توكر لويس TLI لم يتحقق أيضا حيث كانت قيمته أقل من (0.9)، وبالتالي يمكننا القول أن النتائج تشير الى عدم وجود مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لجودة التعليم العالي مع بيانات الدراسة.

- تعديل النموذج:

بهدف الحصول على نتائج أفضل تم إجراء التعديلات الضرورية بناءً على المؤشرات الإحصائية من جهة وأخذنا بعين الاعتبار البناء النظري للنموذج توصلنا إلى النموذج البنائي النهائي لتأكيد البنية العاملية لمتغير جودة التعليم العالي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الشكل رقم (40): النموذج البنائي لمتغير جودة التعليم العالي بعد التعديل



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ من خلال نتائج النموذج أن معاملات الارتباط المعيارية بين العوامل الكامنة تراوحت ما بين 0.30 و 1.6 مما يدل على الصدق التقاربي بين العوامل والمؤشرات عدا الارتباط بين عاملي الحوكمة والعلاقة بين المحيطين الاقتصادي والاجتماعي وبدرجة أقل ما بين عاملي الهيكل القاعدية والعلاقة بين المحيطين الاقتصادي والاجتماعي، أما القيمة المرتفعة بين عاملي البحث العلمي والحياة الجامعية فيعود إلى الارتباط الكبير بين أخطاء القياس للعاملين كما يوضحه المخطط، إضافة إلى أن مؤشرات النموذج توافقت مستوياتها المناسبة والمقبولة، وفق ما يعرضه الجدول التالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

الجدول رقم (39): مؤشرات النموذج بعد التعديل

الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	القرار
مؤشر الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	203.27	/	/
CMIN/df	مربع كاي المعياري	0.544	/	محقق
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.048	أقل أو يساوي 0.1	محقق
مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.933	أكبر أو يساوي 0.9	محقق
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	0.05	أقل أو يساوي 0.08	محقق
مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.929	أكبر أو يساوي 0.9	محقق
TLI	مؤشر توكر لويس	0.907	أكبر أو يساوي 0.9	محقق

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

المطلب الثالث: تحليل وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد التحليل العاملي للبيانات سنتناول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على الاساليب الاحصائية من أجل تأكيد صحتها او نفيها، بالإضافة الى اختبار الفروق في تطبيق الأداء التنظيمي وفقا لمتغير الوظيفة، الخبرة المهنية...

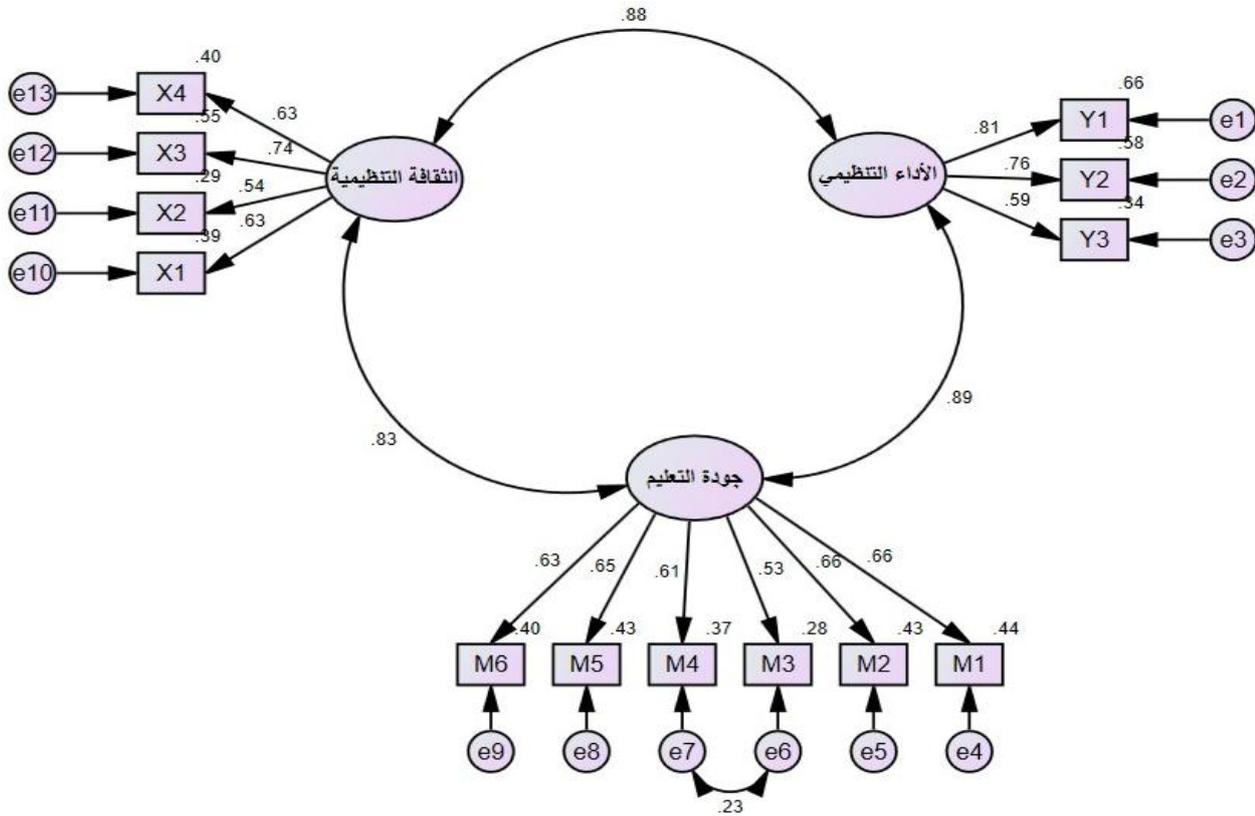
أولا: تقدير النموذج القياسي للدراسة

تهدف هذه المرحلة إلى متغيرات الدراسة بنية واحدة دون دراسة العلاقات السببية بينها، وذلك للتأكد من البنية العاملية لنموذج الدراسة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الشكل رقم (41): النموذج القياسي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يوضح الشكل اعلاه أن النموذج القياسي للدراسة المقترح بناء على الاطار النظري للدراسة ومجموعة الدراسات السابقة قد تم تقسيمه الى ثلاث متغيرات تمثل الثقافة التنظيمية المتغير المستقل بأربعة أبعاد بعد القيم التنظيمية والتي تتشعب ب (06) فقرات (البند 01 إلى 06)، وبعد المعتقدات التنظيمية والتي تتشعب ب (06) فقرات (البند 07 إلى 12)، وبعد الأعراف التنظيمية التي تتشعب ب (06) فقرات (البند 13-18)، وأخيرا بعد التوقعات التنظيمية والتي تتشعب ب (06) فقرات (البند 19 إلى 23)، وجودة التعليم العالي (المتغير الوسيط) وقد تم تقسيمه إلى ستة أبعاد وهي بعد التكوين والتي تفترض أنها تتشعب على (04) فقرات (البند 01 إلى 04)، وبعد البحث العلمي تتشعب على (04) فقرات (05 إلى 08)، وبعد الحوكمة تتشعب على (04) فقرات (البند 09 إلى 12)، وبعد الحياة الجامعية تتشعب على (04) فقرات (13 إلى 16)، وبعد الهياكل القاعدية تتشعب على (04) فقرات (البند 17-20)، وبعد العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي تتشعب على (04) فقرات (البند 21-24)، والأداء التنظيمي (المتغير التابع) وتم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد وهي المؤشرات الأكاديمية والتي تتشعب على

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

(11) فقرة (البند 01 إلى 11)، وبعد المؤشرات الإدارية تشبع على (07) فقرة (12 إلى 18)، وأخيرا بعد المؤشرات المجتمعية تشبع على (04) فقرة (19 إلى 22).

تعيين النموذج: تتطلب عملية تقدير النموذج تحقق شرطا أساسيا وهو أن قيمة درجة الحرية لا بد أن تكون موجبة أي يجب أن تكون أكبر من الصفر، وعملية تعيين النموذج يتم حسابها من طرح عدد المعلومات المتوفرة (معلومات النموذج) من احتياجات النموذج المتوفرة في العينة، وتبين من خلال مخرجات برنامج AMOS أن النموذج القياسي للدراسة متعددي التعيين بحكم أن المعلومات المتوفرة تغطي احتياجات النموذج:

$$\text{درجة الحرية (Degr of freedom) = معلومات النموذج - احتياجات النموذج} < 0$$

وعليه فإن درجة الحرية (62) = المعلومات المتوفرة (91) - احتياجات النموذج (29)، وهي قيمة موجبة (أكبر من 0)، وعليه فالنموذج المتعدي التعيين يمكن تقديره.

مؤشرات جودة مطابقة النموذج:

يعرف جودة مطابقة النموذج باختبار حسن المطابقة وهذا للحكم على صدق النموذج القياسي للدراسة، والجدول رقم 00 يوضح نتائج أهم مؤشرات جودة المطابقة للنموذج القياسي للدراسة.

من خلال اختبار صحة النموذج القياسي تم تأكيد ذلك من خلال مؤشرات المطابقة الخاصة بمرحلة القياس وفق ما يلي:

الجدول رقم (40): مؤشرات النموذج القياسي

الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	القرار
مؤشر الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	152.056	/	/
CMIN/df	مربع كاي المعياري	2.49	/	جيد
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.478	أقل أو يساوي 0.1	جيد
مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.93	أكبر أو يساوي 0.9	مقبول
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	0.07	أقل أو يساوي 0.08	مقبول

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

مؤشرات مطابقة المقارنة				
مقبول	أكبر أو يساوي 0.9	0.937	مؤشر المطابقة المقارن	CFI
مقبول	أكبر أو يساوي 0.9	0.919	مؤشر توكر لوييس	TLI

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

قبل اختبار النموذج البنائي من الضروري التأكد من أن كل متغير كامن قد تم قياسه قياسا دقيقا وذلك بالاعتماد على الطرق المبنية على النمذجة والتي يتم توظيفها في تقدير الثبات والصدق.

الثبات المركب: يعتبر الثبات المركب أدق من معامل ألفا كرونباخ بحكم أنه لا يتأثر بحذف أو إضافة متغير مقياس على عكس معامل ألفا كرونباخ، ومن خلال تقدير الثبات المركب حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (41): الثبات المركب لمتغيرات الدراسة

القرار	المحك	معامل الثبات المركب CR	المتغيرات الكامنة للنموذج
جيد	أكبر أو يساوي 0.7	0.7321	الثقافة التنظيمية
جيد	أكبر أو يساوي 0.7	0.7934	جودة التعليم العالي
جيد	أكبر أو يساوي 0.7	0.7681	الأداء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ أن معاملات الثبات المركب للمتغيرات الثلاث للدراسة الثقافة التنظيمية (0.7321)، والأداء التنظيمي (0.7681)، وجودة التعليم العالي (0.7934) كلها أكبر من 0.7 وهذا يدل على ثبات مفهوم المتغيرات في النموذج البنائي.

- **الصدق التقاربي:** يتم اعتماده لإثبات ان المتغيرات مترابطة، ويتحقق الصدق التقاربي من خلال ثلاثة شروط رئيسية:

- المتغيرات المقاسة ذات علاقة دالة إحصائيا بعدها، وهذا الشرط محقق من المراحل السابقة.
- الحد الأدنى للتشبعات لا يقل عن 0.3، وهذا الشرط محقق من المراحل السابقة.
- أن يكون معامل الثبات المركب أكبر من متوسط التباين المستخرج $CR > AVE$.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الجدول رقم (42): نتائج اختبار الصدق التقاربي

متغيرات النموذج	CR	AVE
الثقافة التنظيمية	0.7321	0.4091
جودة التعليم العالي	0.7934	0.3916
الأداء التنظيمي	0.7681	0.5294

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ أن متوسط التباين المستخرج أكبر من معامل الثبات المركب لكل متغيرات النموذج، وبالإضافة إلى تحقق شرطي العلاقة الدالة إحصائيا للمتغيرات المقاسة ببعدها والحد الأدنى للتشبعات لا يقل عن 0.3، فإن الصدق التقاربي محقق.

- **الصدق التمايزي:** يستخدم الصدق التمايزي لإختبار مقياسين أو أكثر لا يجب ان يكونوا مترابطين ليثبت أنهما بالفعل غير مرتبطين، ويعتمد الصدق التمايزي على العلاقة بين متوسط التباين المستخرج AVE وأعظم تربيع للتباين المشترك MSV، ويلاحظ أن الصدق التمايزي غير محقق نظرا لأن القيم العظمى للتباين المشترك أكبر من متوسط التباين المستخرج، بسبب أن الارتباط بين المتغيرات الكامنة للنموذج مرتفع إذ تراوحت معاملاته ما بين 0.83 و 0.89.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار الصدق التمايزي

متغيرات النموذج	AVE	MSV
الثقافة التنظيمية	0.4091	0.7885
جودة التعليم العالي	0.3916	0.7885
الأداء التنظيمي	0.5294	0.7656

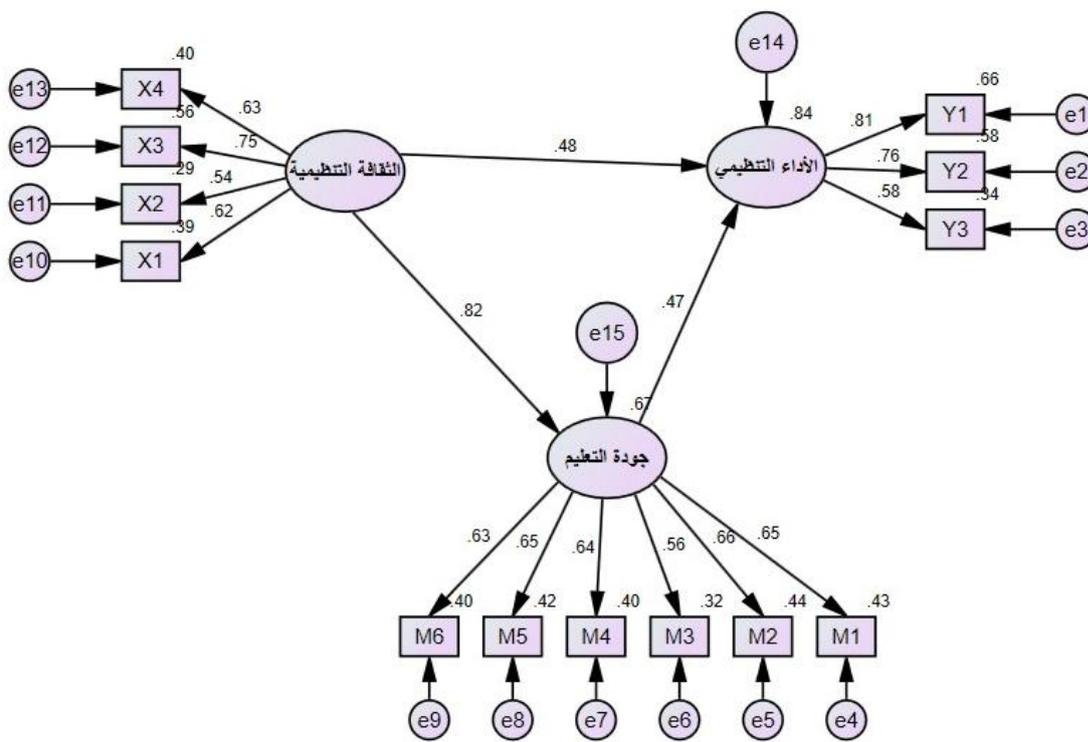
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

تقدير النموذج البنائي وتحليله:

من خلال بناء النموذج اعتمادا على العلاقات المفترضة، السببية والوسيطية بين العوامل الكامنة، مع تعديله في حالة عدم المطابقة وذلك اعتمادا على المؤشرات الدالة على ذلك وفق ما يلي:

الشكل رقم (42): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

تبين من خلال مخرجات برنامج AMOS أن النموذج البنائي للدراسة متعددي التعيين بحكم أن المعلومات المتوفرة تغطي احتياجات النموذج:

درجة الحرية (62) = المعلومات المتوفرة (91) - احتياجات النموذج (29)

من خلال اختبار صحة النموذج البنائي تم تأكيد ذلك من خلال مؤشرات المطابقة الخاصة بمرحلة البناء وفق ما يلي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

الجدول رقم (44): مؤشرات النموذج

الاختصار	الاسم بالعربية	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة	القرار
مؤشر الإفتقار والإقتصاد				
X^2	مربع كاي	165.85	/	/
CMIN/df	مربع كاي المعياري	2.675	/	جيد
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي	0.0506	أقل أو يساوي 0.1	جيد
مؤشرات المطابقة المطلقة				
GFI	مؤشر جودة المطابقة	0.924	أكبر أو يساوي 0.9	مقبول
RMSEA	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الإقتراب	0.074	أقل أو يساوي 0.08	مقبول
مؤشرات مطابقة المقارنة				
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.928	أكبر أو يساوي 0.9	مقبول
TLI	مؤشر توكر لويس	0.909	أكبر أو يساوي 0.9	مقبول

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

تظهر النتائج أن النموذج يتصف بجودة مطابقة جيدة، بحكم أن كل المؤشرات وقعت في المجالات المقبولة إلى الجيدة حسب كل مؤشر، إضافة إلى أن قيم تشبع الفقرات للعوامل الكامنة تراوحت ما بين 0.54 و 0.81 بقيمها المعيارية وهي أكبر من 0.5، وعليه يمكن التأكيد على أن النموذج صالح لتحليل العلاقات السببية والوسيطية القائمة بين متغيراته.

الجدول رقم (45): التقديرات المعيارية وغير المعيارية بين المتغيرات الكامنة والمقاسة

المتغيرات	المقدرات غير المعيارية	المقدرات المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة الإحصائية	مستوى الخطأ
المؤشرات الأكاديمية	1.000	0.815	-	-	-
المؤشرات الإدارية	0.975	0.763	0.0710	13.791	0.000
المؤشرات المجتمعية	0.837	0.584	0.0840	9.901	0.000
التكوين	1.000	0.654	-	-	-
البحث العلمي	0.817	0.660	0.0860	9.549	0.000
الحوكمة	0.780	0.565	0.0930	8.399	0.000
الحياة الجامعية	0.965	0.636	0.1040	9.263	0.000
الهياكل القاعدية	0.800	0.651	0.0830	9.587	0.000
العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	1.064	0.632	0.1140	9.314	0.000

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمسألة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

القيم التنظيمية	<---	الثقافة التنظيمية	1.000	0.625	-	-	-
المعتقدات التنظيمية	<---	الثقافة التنظيمية	0.987	0.542	0.1250	7.881	0.000
الأعراف التنظيمية	<---	الثقافة التنظيمية	1.282	0.747	0.1320	9.707	0.000
التوقعات التنظيمية	<---	الثقافة التنظيمية	1.067	0.629	0.1230	8.694	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يبين الجدول أعلاه قيم معاملات المسار حيث تراوحت بين (0.542 و 0.815) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.005) ومما سبق يتضح أنه:

- توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة.
- توجد علاقة إيجابية بين جودة التعليم العالي والأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

من خلال تقدير العلاقات السببية المباشرة بين متغيرات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (46): تقدير نماذج العلاقات السببية المباشرة بين المتغيرات

المتغير التابع	المتغير المستقل	المقدرات غير المعيارية	المقدرات المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة الإحصائية	مستوى الخطأ
جودة التعليم	الثقافة التنظيمية	1.120	0.8220	0.1380	8.112	0.000
الأداء التنظيمي	الثقافة التنظيمية	0.6060	0.4850	0.1640	3.696	0.000
الأداء التنظيمي	جودة التعليم	0.4350	0.4740	0.1160	3.743	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يظهر الجدول (48) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة احصائيا بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير جودة التعليم العالي، إذ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.822) وهي علاقة ارتباط قوية جدا حسب مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، وأنه يوجد علاقة ارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الأداء التنظيمي حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.485) وتعتبر علاقة ارتباط قوية، كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة احصائيا بين متغير جودة التعليم ومتغير الأداء التنظيمي والتي بلغت قيمة معامل الارتباط (0.474) وهي علاقة ارتباط قوية.

نلاحظ من الجدول (مؤشرات النموذج) أن مقاييس الملائمة الموجودة (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) أن النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائمة لبيانات الدراسة إذ أن قيمة كاي مربع بلغت

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة الشلف

(165.85) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلا عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين انها (أقل من 0.08) اذ بلغت (0.074)، وتبين أن هناك تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، حيث أن الأداء التنظيمي يتغير بـ 0.6 درجة عند كل تغير في الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة في نفس الاتجاه، ويمكن التطرق الى نتائج اختبار الفرضيات كمايلي:

الفرضية الأولى:

H1: يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في جامعة الشلف.

يتبين أن هناك تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، حيث أن الأداء التنظيمي يتغير بـ 0.6 درجة عند كل تغير في الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة في نفس الاتجاه، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لتأثير الثقافة التنظيمية في الاداء التنظيمي تقبل الفرضية، أي أنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الثانية:

H2: يوجد تأثير للثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الجامعة محل الدراسة.

هناك تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على جودة التعليم، حيث أن جودة التعليم يتغير بـ 1.12 درجة عند كل تغير في الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة في نفس الاتجاه وهو تغير كبير، وهذا ما يفسر قبول الفرضية الثانية بوجود تأثير لمتغير الثقافة التنظيمية على جودة التعليم العالي عند مستوى الدلالة 0.05 بالجامعة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة:

H3: يوجد تأثير لجودة التعليم العالي والأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الجامعة محل الدراسة.

يوجد تأثير الدال إحصائيا للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي مع أن التغير أقل من سابقه (0.43). وبالتالي هناك تأثير دال إحصائيا لجودة التعليم على الأداء التنظيمي، حيث أن الأداء التنظيمي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

يتغير بـ 0.43 درجة عند كل تغير في جودة التعليم بدرجة واحدة في نفس الاتجاه، وهذا ما يفسر قبول الفرضية الثالثة بوجود تأثير لمتغير جودة التعليم العالي على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بالجامعة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة:

تهدف إلى التعرف على مقدار ما يفسره المتغير المستقل عن طريق المتغير الوسيط أو بدونه، حيث أن الفرضية الرابعة تتعلق باختبار الدور الوسيط لجودة التعليم في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغير الأداء التنظيمي وبالتالي تنص الفرضية على:

H4: لا يوجد تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي بتوسط جودة التعليم عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الجامعة محل الدراسة.

للإجابة عن مشكلة الدراسة ولغرض اختبار درجة تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي عن طريق المتغير الوسيط جودة التعليم العالي، لقد تم استخدام في اختبار التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر والمقارنة بينهما معادلة النمذجة الهيكلية، بالاعتماد على برنامج (Amos.V.20)، وتم استخدام مجموعة من الاختبارات وسنوضحها كما يلي:

اختبار العلاقة الوسيطة: التحليل السابق يتعلق بالعلاقات التأثير المباشرة بين المتغيرات، وما يلاحظ من تغير في جودة التعليم استجابة للتغير في الثقافة التنظيمية من جهة، وتغير الأداء التنظيمي استجابة للتغير في جودة التعليم من جهة أخرى وهو يؤدي إلى إمكانية نقل التأثير من الثقافة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي عبر تحقيق جودة التعليم وهو ما سيتم اختباره من خلال العلاقة غير المباشرة (الوسيطة).

طريقة بوتسراب **Bootsrap**: وفقا لطريقة Bootsrap تم الوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (47): اختبار العلاقة الوسيطة باستخدام طريقة Bootsrap

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	الحد الأدنى	الحد الأعلى	القيمة الاحتمالية
الثقافة التنظيمية	جودة التعليم	الأداء التنظيمي	0.144	0.803	0.026

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

يتضح من خلال النتائج أن العلاقة غير المباشرة دالة إحصائياً من جهة (القيمة الاحتمالية تقدر بـ 0.026 وهي أقل من 0.05)، من جهة أخرى ووفقاً لمجال الثقة فإن الأرقام موجبة (0.144 إلى 0.803) وبالتالي فالمجال لا يحتوي على 0، وعليه فإن العلاقة غير المباشرة دالة إحصائياً.

مقياس كوهين Cohen: وفقاً لمقياس كوهين، وبما أن تأثير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) على جودة التعليم (المتغير التابع الوسيط) دال إحصائياً بحكم أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وفي نفس الوقت تأثير جودة التعليم (المتغير المستقل الوسيط) على الأداء التنظيمي (المتغير التابع) دال إحصائياً كذلك بحكم أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، فإن المتغير الوسيط (جودة التعليم) ذو دلالة إحصائية حيث ينقل التأثير من الثقافة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي بعلاقة غير مباشرة.

مقياس إحصائية t: وفقاً لمقياس إحصائية t، وبما قيمة t المحسوبة لتأثير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) على جودة التعليم (المتغير التابع الوسيط) تقدر بـ 8.11 وهي أكبر من 2، وفي نفس الوقت قيمة t لتأثير جودة التعليم (المتغير المستقل الوسيط) على الأداء التنظيمي (المتغير التابع) تقدر بـ 3.74 وهي أكبر من 2، فإن المتغير الوسيط (جودة التعليم) ذو دلالة إحصائية حيث ينقل التأثير من الثقافة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي بعلاقة تأثير غير مباشرة.

مقياس التقديرات المعيارية: وفقاً لمقياس التقديرات المعيارية، وبما القيمة المعيارية لمعامل تأثير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) على جودة التعليم (المتغير التابع الوسيط) تقدر بـ 0.82 وهي أكبر من 0.2، وفي نفس الوقت القيمة المعيارية لمعامل تأثير جودة التعليم (المتغير المستقل الوسيط) على الأداء التنظيمي (المتغير التابع) تقدر بـ 0.47 وهي أكبر من 0.2، فإن المتغير الوسيط (جودة التعليم) ذو دلالة إحصائية حيث ينقل التأثير من الثقافة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي بعلاقة تأثير غير مباشرة.

مقياس سوبل (Sobel): وفقاً لمقياس سوبل (Sobel)، قُدرت قيمة معيار سوبل 0.3854 وهي أكبر من 0.08 وعليه فإن المتغير الوسيط (جودة التعليم) دال إحصائياً لنقل التأثير من الثقافة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي بعلاقة تأثير غير مباشرة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

وفقا لمحك سوبل (Sobel) والذي يقارن بين قيم إحصائية سوبل وقيمة Z الجدولية حيث تعطى علاقة حساب قيمة سوبل كالاتي:

$$Z_S = \frac{A * B}{\sqrt{A * SE_A * B * SE_B}}$$

حيث: A معامل الانحدار لنموذج المتغير التابع والمتغير الوسيط

SE_A الخطأ المعياري للمعامل A

B معامل الانحدار لنموذج المتغير الوسيط والمتغير المستقل

SE_B الخطأ المعياري للمعامل B

بلغت قيمة إحصائية سوبل 12.036 وهي أكبر من 1.96 وعليه فإن المتغير الوسيط (جودة التعليم) ذو دلالة إحصائية حيث ينقل التأثير من الثقافة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي بعلاقة تأثير غير مباشرة.

أما بالنسبة للأثر الكلي وتوزعه على كل من الأثرين المباشر وغير المباشر فقد كانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (48): تقدير الأثر الكلي، الأثرين المباشر وغير المباشر

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	الأثر الكلي	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر
الثقافة التنظيمية	جودة التعليم	الأداء التنظيمي	0.875	0.485	0.39

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

من خلال الجدول يلاحظ أن قيمة الأثر غير المباشر قد بلغت 0.39 نسبة إلى 0.875 كأثر كلي (44.57%) مقابل 0.485 للأثر المباشر (55.43%)، مما يدل على أهمية المتغير الوسيط (جودة التعليم) في نقل الأثر غير المباشر من الثقافة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي.

تلعب جودة التعليم العالي دور الوسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما يتضح من نتائج نموذج الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية أن الأثر الكلي لمتغير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بوجود جودة التعليم العالي ذو دلالة إحصائية وقدر ب 0.875، وكان الأثر المباشر لمتغير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للجامعة في ظل وجود جودة التعليم العالي قد قدر ب 0.485، والأثر غير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي قدر ب 0.39، وعليه إذ كان الأثر الإجمالي للمتغير المستقل على المتغير التابع ذال احصائيا، والأثر المباشر في ظل وجود

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

المتغير الوسيط دال احصائيا، والعلاقة بين للمتغير المستقل والمتغير الوسيط دال احصائيا، والعلاقة بين للمتغير الوسيط و المتغير التابع دال احصائيا فإن هذا يدل على أن كل جودة التعليم العالي كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وهذا ما يفسر قبول الفرض الرابعة.

ثانيا: اختبار فرضية الفروق

تم اختبار فرضية الفروق في إدراك متغيرات الدراسة والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في ادراك أفراد العينة للأداء التنظيمي ولاختبار هاته الفرضية تم تقسيمها الى أربع فرضيات فرعية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في ادراك أفراد العينة للأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ("T"ستودنت) للدلالة على الفروق بين المتوسطات لعينتين مستقلتين لفتي النوع، وتنص قاعدة قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) أو أنه إذا كانت قيمة SIG أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t-test كما يوضحه الجدول التالي:

اختبار الفروق الفردية في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الجنس

أسفرت نتائج الاختبارات عن ما يلي:

الجدول رقم (49): الخصائص الوصفية لمستويات الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الجنس

المتغير التابع	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التنظيمي	ذكر	191	3,47	0,40
	أنثى	116	3,53	0,28

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

مستوى الأداء التنظيمي لفئة الذكور أقل منه عند فئة الإناث (3.47 مقابل 3.53)، كما أن تمركز الاستجابة لفئة الإناث أفضل (0.28 للإناث مقابل 0.4 للذكور)، ولاختبار جوهرية الفرق بين المستويين يتم استخدام اختبار t المعتمد على مقارنة المتوسطات، والذي أسفرت نتائجه عن ما يلي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الجدول رقم (50): نتائج اختبار t للفروق في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الجنس

المتغير التابع	طبيعة التباين	اختبار Levene	اختبار t	Sig
		Sig	t	
الأداء التنظيمي	تباين متجانس	0,07	-1,518	0,13
	تباين غير متجانس	3,35	-1,651	0,10

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- اختبار Levene يثبت تجانس التباين نظرا لأن احتمال إحصائية F يقدر بـ 0.07 وهو أكبر من 0.05، وبالتالي سوف يتم استخدام اختبار t في حالة تجانس التباين.
- يلاحظ أن إحصائية t غير دال إحصائيا (0.13) وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي تعزى إلى متغير جنس المبحوث.

2. اختبار الفروق الفردية في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الوظيفة

أسفرت نتائج الاختبارات عن ما يلي:

الجدول رقم (51): الخصائص الوصفية لمستويات الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الوظيفة

المتغير التابع	الوظيفة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التنظيمي	أستاذ	254	3,47	0,37
	أستاذ إداري	53	3,60	0,28

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- مستوى الأداء التنظيمي لفئة الأساتذة أقل منه عند فئة الأساتذة الإداريين (3.47 مقابل 3.60)، كما أن تمركز الاستجابة لفئة الأساتذة الإداريين أفضل (0.28 لفئة الأساتذة الإداريين مقابل 0.37 لفئة الأساتذة)، واختبار جوهريّة الفرق بين المجموعتين يتم استخدام اختبار t المعتمد على مقارنة المتوسطات، والذي أسفرت نتائجه عن ما يلي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الجدول رقم (52): نتائج اختبار t للفروق في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الوظيفة

المتغير التابع	طبيعة التباين	اختبار Levene	اختبار t	Sig
		Sig	t	
الأداء التنظيمي	تباين متجانس	0,271	-2,359	0,019
	تباين غير متجانس	1,214	-2,846	0,005

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- اختبار Levene يثبت تجانس التباين نظرا لأن احتمال إحصائية F أكبر من 0.271، وبالتالي سوف يتم استخدام اختبار t في حالة تجانس التباين.
- اختبار t دال إحصائيا (0.019 أقل من 0.05) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي تعزى إلى متغير الوظيفة، حيث أن الأداء التنظيمي للأساتذة الإداريين أعلى منه بالنسبة للأساتذة وأن الفرق في الأداء التنظيمي بين المجموعتين جوهري.

3. اختبار الفروق الفردية في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير المؤهل العلمي

أسفرت نتائج الاختبارات عن ما يلي:

الجدول رقم (53): الخصائص الوصفية لمستويات الأداء التنظيمي نسبة إلى المؤهل العلمي

المتغير التابع	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التنظيمي	ماجستير	38	3,50	0,32
	دكتوراه	121	3,51	0,36
	تأهيل جامعي	148	3,48	0,37

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- يلاحظ أن هناك فروقات بسيطة في مستويات الأداء التنظيمي بين المجموعات الثلاث، 3.51 للأساتذة ذوي مؤهل علمي دكتوراه، 3.50 للأساتذة ذوي مؤهل علمي ماجستير و 3.48 للأساتذة ذوي مؤهل علمي تأهيل جامعي، بحيث سيتم اختبار دلالة هذا الفرق في الأداء التنظيمي من عدمه بتطبيق تحليل التباين الأحادي المعتمد على اختبار F.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

الجدول رقم (54): نتائج اختبار Levene لاختبار تجانس التباين

اختبار Levene	المتغير التابع
Sig	F
0,698	0,36
	الأداء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- اختبار Levene يثبت تجانس نظرا لأن احتمال إحصائية F يقدر بـ 0.698 وهو أكبر من 0.05.

الجدول رقم (55): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الأداء التنظيمي	بين المجموعات	0,049	2	0,025	0,19	0,827
	داخل المجموعات	39,584	304	0,13		
	المجموع	39,634	306	/		

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي نسبة إلى المؤهل العلمي نظرا لأن احتمال إحصائية F قدر بـ 0.827 وهو أكبر من 0.05، بمعنى أن مستويات الأداء التنظيمي متساوية في المجموعات الثلاث.

4. اختبار الفروق الفردية في الأداء التنظيمي نسبة إلى متغير الخبرة المهنية

أسفرت نتائج الاختبارات عن ما يلي:

الجدول رقم (56): الخصائص الوصفية لمستويات الأداء التنظيمي نسبة إلى الخبرة المهنية

المتغير التابع	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التنظيمي	أقل من 5 سنوات	73	3,56	0,33
	من 5 إلى 10 سنوات	104	3,49	0,38
	أكثر من 10 سنوات	130	3,46	0,36

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمساهمة جودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بجامعة السلطنة

- يلاحظ أن هناك فروقات بسيطة في مستويات الأداء التنظيمي بين المجموعات الثلاث للخبرة المهنية، 3.56 للأساتذة ذوي خبرة أقل من 5 سنوات، 3.49 للأساتذة ذوي خبرة مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات، و3.46 للأساتذة ذوي خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات، بحيث سيتم اختبار دلالة هذا الفرق في الأداء التنظيمي من عدمه بتطبيق تحليل التباين الأحادي المعتمد على اختبار F. أما تركز الإجابات في الفئات الثلاث متقاربة وتتراوح بين 0.33 و0.38.

الجدول رقم (57): نتائج اختبار Levene لاختبار تجانس التباين

اختبار Levene		المتغير التابع
Sig	F	
0,74	0,301	الأداء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

اختبار Levene يثبت تجانس التباين نظرا لأن احتمال إحصائية F أكبر من 0.05.

الجدول رقم (58): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الأداء التنظيمي باختلاف الخبرة المهنية

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير التابع
		0,255	2	0,51	بين المجموعات	
0,14	1,981	0,129	304	39,124	داخل المجموعات	الأداء التنظيمي
			306	39,634	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي نسبة إلى الخبرة المهنية نظرا لأن احتمال إحصائية F قدر بـ 0.14 وهو أكبر من 0.05، بمعنى أن مستويات الأداء التنظيمي متساوية في المجموعات الثلاث.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح تطبيق جودة التعليم في المؤسسات الجامعية ضرورة ملحة، خاصة في ظل المستجدات الحالية التي يشهدها قطاع التعليم العالي، ويكون هذا التطبيق من خلال تهيئة ثقافة تنظيمية تتلاءم وتتماشى ومتطلبات تطبيق الجودة، ويكون ذلك بالعمل على ترسيخ مجموعة من القيم والمعتقدات التي تدعم الثقافة التشاركية وثقافة التقييم الذاتي، والتحسين المستمر في البيئة الجامعية، ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.

وبهدف معرفة درجة مساهمة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وهذا بالالتزام بجودة التعليم العالي في جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول الى نظرة عامة على جامعة حسبية بن بوعلي وهذا من خلال عرض بطاقة معلوماتية لها، ومن ثم تعرفنا على مراحل تطورها بالإضافة الى التعرف على خلية ضمان الجودة المكلفة بالجودة في الجامعة.

أما في المبحث الثاني تطرقنا الى التعريف بمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة وخصائصها، ومن ثم تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة المستعملة، وأخيرا تطرقنا إلى كيفية تصميم أداة القياس واختبار الصدق والثبات.

وبخصوص المبحث الثالث قمنا بتحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج وهذا بتحليل اتجاهات استجابة أفراد عينة الدراسة لكل متغيرات الدراسة، ومن ثم تم اختبار نموذج الدراسة، وهذا من خلال اختبار البنية العاملية التوكيدية لمتغير الثقافة التنظيمية، ثم اختبار البنية العاملية التوكيدية لمتغير الأداء التنظيمي، وأخيرا اختبار البنية العاملية التوكيدية لمتغير جودة التعليم العالي، أما المطلب الثالث تم اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

الخاتمة

رغم الجهود المبذولة من قبل الجامعات في مجال تحسين الجودة والرفع من الأداء التنظيمي، إلا أنها لازالت لم ترتقي لمستوى المطلوب، وهذا رغم وعي الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بضرورة تحسين أدائها، الأمر الذي يتطلب ويستدعي بذل المزيد من الجهود للسعي في تحسين أدائها الإداري والأكاديمي، وعليه أصبح من الضروري عليها تبني مفهوم الجودة في مؤسساتها، وهذا من خلال التركيز على المفاهيم ومتطلبات تطبيق برنامج الجودة، وتبني عدة قرارات في هذا المجال وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق نشر مفهوم ثقافة الجودة على مستوى الجامعة، ولا يحدث ذلك إلا من خلال تطوير ثقافتها التنظيمية بما يتماشى وأسس ومتطلبات تنفيذ الجودة من تطوير تنظيمي وتحسين مستمر لمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها، وهذا ما يتطلب تشخيص ومعرفة القيم والمعتقدات والاتجاهات المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بها وجعلها تتماشى وتلاءم وتتوافق مع ثقافة الجودة.

على هذا الأساس جاءت دراستنا لتبين دور الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي في ظل الالتزام بجودة التعليم العالي كمتغير وسيط بجامعة حسبية بن بوعلي الشلف، حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة ووجه إلى أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم المورد الأساسي بالجامعة، كما تم استخدام أداة الدراسة لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية، ودرجة تطبيق الجامعة لجودة التعليم العالي، بالإضافة إلى معرفة مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

1. النتائج المتعلقة بتشخيص مستوى متغيرات الدراسة:

- 1.1. جاءت الثقافة التنظيمية على مستوى مرتفع (3.71)، وهو ما يشير إلى أن هناك إجماع حول القيم والمعتقدات والمواقف والتوقعات والتي تشكل الممارسات والاجراءات التي تظهر في السلوك والتصرفات لدى الأفراد داخل الجامعة والتي تحدد تفاعل وتواصل وقدرة على التكيف والتغيرات، وهذا ما تتطابق مع دراسة (قصير، 2017)، ودراسة (هريكش و حديد، 2019).
- تفوق بعد التوقعات التنظيمية على باقي أبعاد الثقافة التنظيمية ويعود إلى ارتفاع مستوى أهمية فقراته، وهذا ما يؤكد أن ما ينتظره ويتوقعه الأفراد داخل الجامعة من بعضهم البعض أو الرؤساء من المرؤوسين من سلوكيات وممارسات وسياسات في البيئة التنظيمية بالجامعة مرتفعة.
- حصل بعد القيم التنظيمية على مستوى مرتفع من الأهمية، حيث كانت استجابة افراد العينة على فقرات البعد مرتفعة، وهذا ما يدل إلى أن القيم في البيئة التنظيمية بالجامعة تشجع على كل من احترام السلطة، واهتمام بالوقت، والتركيز على تحقيق النتائج، فهي تعتبر جوهر الثقافة التنظيمية.

الخاتمة

- حصل بعد المعتقدات التنظيمية على أهمية مرتفعة، اذ كانت أغلب فقراته مرتفعة، حيث أنه يشير الى ان التصورات التي تدور حول طبيعة العمل في بيئة العمل من أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، التطوير المستمر للمعارف والمهارات، وتطوير علاقات العمل بين الأفراد في الكليات، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة الجامعية في تعزيز وتقوية هذه المعتقدات الايجابية.

- حقق بعد الأعراف التنظيمية على أهمية مرتفعة، ما يدل على أن المعايير التي يفترض بالأفراد الالتزام بها في التنظيم من الاهتمام بالنتائج، ودعم الأساتذة الجدد في الجامعة على التكيف مع بيئة الجامعة، وترسيخ علاقات عمل جيدة.

2.1. حققت جودة التعليم العالي على مستوى أهمية متوسط في جامعة حسينية بن بوعلي ب (3.39)، والتي تطابقت مع دراسة (مهيبيل، 2019)، ودراسة (بن ام السعد، 2020)، ودراسة (بلحسين، 2020)، ودراسة (Ndungu, 2014).

- حصل بعد التكوين على مستوى أهمية مرتفع، وهذا ما يدل على ان الجامعة برامج التكوين تتماشى واحتياجات محيطها الاجتماعي والاقتصادي، وأن الجامعة تقوم بعمليات تقييم عروضها، وأن الجامعة تقدم انماط متنوعة من التعليم (التعليم عن بعد، والتعليم بالتناوب)، فالتكوين يعتبر أساس نشاط الجامعة ويعتبر الركيزة الأساسية لضمان الجودة بها.

- حصل بعد البحث العلمي على مستوى أهمية مرتفعة، وهو ما يشير الى أن جامعة الشلف تمتلك هيئات كالمخابر وفرق البحث مكلفة بتطوير وتثمين البحث العلمي، وأن الجامعة تمتلك مجالات وتقوم بالعديد من المنتقيات والتي من خلالها تقوم بنشر انتاجها العلمي.

- حقق بعد الحوكمة على درجة متوسطة من الأهمية، وما يلاحظ من السياسات المختلفة المطبقة في التكوين والبحث والتسيير الاداري، بالإضافة الى عدم وجود هيكل لخلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي.

- حصل بعد الحياة الجامعية على مستوى أهمية متوسط، وهو ما يدل على أن الجامعة لا تعطي الاهمية اللازمة للاحتياجات الخاصة بالطلبة والأساتذة والموظفين، وعدم تحقق ظروف الأمن والوقاية اللازمة في البيئة الجامعية.

- حصل بعد الهياكل القاعدية على درجة مرتفعة من الأهمية، وهو الذي يدل على أن الجامعة تتوفر على المباني اللازمة لها للقيام بأنشطتها الاكاديمية.

- أما بعد العلاقة والتعاون مع المحيط الخارجي جاء بمستوى أهمية متوسط، ما يدل على ان مشاركة الجامعة في المجتمع وتبادل المعلومات والمعارف قليل ومقصر نوعا ما فيه حسب آراء أفراد العينة.

3.1. حصل الأداء التنظيمي على مستوى مرتفع من الأهمية في جامعة حسبية بن بوعلي (3.41)، والذي يعني

أن الجامعة تمتلك أداء تنظيميا مرتفعا، الا أن هذا الارتفاع لا يعتبر كبيرا وهو ما يمكن توضيحه في مستوى

المؤشرات الادارية والأكاديمية والمجتمعية حسب آراء أفراد العينة في جامعة الشلف والتي كانت كمايلي:

- حقق بعد المؤشرات الأكاديمية على مستوى مرتفع من الأهمية، وهذا ما يتضح من خلال الأنشطة والتظاهرات العلمية التي تقيمها الجامعة، والأنشطة المبذولة من قبل أعضاء هيئة التدريس في مجال التعليمي والبحث العلمي والبيداغوجي والتي تتوجه كلها الى تحقيق أهداف الجامعة التي أنشأت من أجلها.

- نال بعد المؤشرات الادارية على مستوى الأهمية الأكبر مقارنة بباقي أبعاد الأداء التنظيمي، وهذا ما يؤكد

أن الجامعة محل الدراسة تهتم بالأنشطة الادارية والتي تعتبر الأساس في تسيير وتنظيم باقي الأنشطة

الأخرى الأكاديمية والمجتمعية، درجة تركيزها على تحقيق الأهداف والتوجه نحو النتائج من خلال المتابعة

والتقييم من قبل الكليات في مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية، والذي تطابق

- أما بعد المؤشرات المجتمعية حصل على مستوى اهمية متوسط، وهو ما يلاحظ من درجة مساهمة وعلاقة

الجامعة بالمجتمع المحلي، ومستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تقديم الاستشارات والمشاركة في

القضايا المجتمعية.

2. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة: وجاءت كالتالي:

1.2. يوجد علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة وهي موضح كالتالي:

- يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة العليم العالي والذي نستنتجه من درجة الارتباط والتي قدرت بـ

0.82، وهي درجة مرتفعة جدا.

- يوجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث أن قيمة الارتباط بلغ 0.48، وهي درجة

مرتفعة.

- العلاقة بين جودة التعليم العالي والأداء التنظيمي تعتبر مرتفعة، والذي نلاحظه من درجة الارتباط التي

قدرت بـ 0.47، وهي درجة مرتفعة.

- تعمل الثقافة التنظيمية السائدة والمشكلة من قيم المشاركة والتحسين المستمر والاهتمام بموردها البشري التي

تتماشى وتساهم بدرجة كبيرة في تطبيق الجودة بالجامعة والتي بدورها تعمل على تحسين مستوى الأداء

التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

2.2. فرضيات التأثير:

- يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في

الجامعة محل الدراسة.

الخاتمة

- يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على جودة التعليم العالي عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الجامعة محل الدراسة.
- يوجد تأثير لجودة التعليم العالي على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الجامعة محل الدراسة.
- أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بتوسط جودة التعليم العالي عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الجامعة محل الدراسة، وعليه توصلت الدراسة الى ان جودة التعليم العالي لها دور الوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي والذي يعني أن الجامعة محل الدراسة تتمتع بمستوى من جودة التعليم العالي والذي سيزيد من مساهمة الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي.

3.2. فرضيات الفروق:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في ادراك أفراد عينة الدراسة للأداء التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في ادراك أفراد عينة الدراسة للأداء التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية (الوظيفة) حيث ان الأداء الاداري أعل من الأداء الأكاديمي.

التوصيات: بناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- لثقافة التنظيمية دور هام في تثبيت مفهوم جودة التعليم العالي لدى أفراد الجامعة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات الخاصة بالمنظمة، والثقافة التنظيمية في كل كلية تختلف من كلية الى أخرى، وهذا حسب المجال العلمي، وثقافة موردها البشري، وبالتالي يجب:
- تعزيز الثقافة التنظيمية الملائمة لنشر وتطوير ثقافة الجودة في مختلف جوانب الجامعة وزيادة الوعي بأهميتها، من خلال تبني القيادات الجامعية لمفهوم التحسين المستمر والمشاركة بالعمل في وضع الأهداف والخطط على مستوى الكليات والأقسام، وتبني الأساليب الجديدة.
- الالتزام بوضع أهداف خاصة بالجودة ضمن استراتيجية الجامعة مع اشراك أكبر عدد من افراد الجامعة بالخطوة الاستراتيجية للجامعة وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتنفيذها على مستوى الجامعة.
- توفير البيئة التنظيمية الداعمة لثقافة الجودة وتشجيع العمل التشاركي والتطوير المؤسسي من قبل ادارة الجامعة.

الخاتمة

- اكساب أعضاء خلية ضمان الجودة للمهارات والكفاءات والخبرات اللازمة في مجال الجودة وكل ما يتعلق بها، وهذا من خلال القيام بدورات تدريبية لتنمية قدراتهم لتتلاءم ومختلف الاحتياجات، والذي سينعكس على الأداء التنظيمي ويساهم في تطوير التنمية بمختلف أبعادها.
- وضع خلية ضمان الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة كوحدة تابعة لرئاسة الجامعة وتمنح لها الاستقلالية التامة لأداء مهامها، وتوفير لها كل الوسائل والامكانيات والموارد اللازمة لتطبيق الجودة بالجامعة، وانشاء وحدات فرعية خاصة تكون تابعة للخلية في كل كلية ومعهد من الجامعة.
- القيام بأنشطة وأيام تحسيسية ودورات تكوينية وبصفة دائمة، واشراك كافة الفاعلين في الجامعة من مسؤولين، أساتذة، واداريين وطلبة، في مجال نشر ثقافة الجودة وتحسيسهم بأهمية التغيير وتحسين الاداء.
- ضرورة اهتمام الادارة الجامعية بإقامة برنامج لتحفيز الأفراد من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي في شكل مكافآت وامتيازات بهدف تشجيعهم على المساهمة أكثر في تطبيق برنامج الجودة.
- ضرورة القيام بالتقييم الذاتي بصفة مستمرة ودورية وتقديم تقارير مفصلة بهدف متابعة درجة تحقيق معايير جودة التعليم العالي بالجامعة مع الأخذ بمضامين التقارير والارشادات والاقتراحات التي يقدمها أعضاء الخلية من قبل إدارة الجامعة، ونشرها على مستوى الجامعة وفي مختلف الكليات بصفة دورية ومستمرة، ومشاركة نتائج هذه التقارير مع مختلف الفاعلين.
- محاولة الاستفادة من التجارب الناجحة بمختلف الجامعات الأخرى سواء الوطنية او الدولية في مجال تطبيق معايير جودة التعليم العالي ومحاولة مواكبتهم، وهذا من خلال تعزيز التبادل والتعاون والتشارك معها في مجال الجودة، والاستعانة بالخبراء والمختصين.
- القيام بدراسات لفهم ومعرفة معوقات تطبيق جودة التعليم بالجامعة، وتشخيصها ومعرفة المشكلات ومحاولة معالجتها.
- وجوب تبني برامج تدريبية ملائمة ومصممة على نحو علمي ومبنية ومدروسة على الاحتياجات الفعلية، وتتفق والبيئة الجامعية، وان تعتمد على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، وان تكون موجهة نحو الفئات الادارية والأكاديمية وخاصة القيادات الادارية واعادها.
- الاعتماد على استخدام التكنولوجيات في نشر نتائج البحوث العلمية على نطاق واسع، بما يخدم الاحتياجات المجتمعية.
- ضرورة تعزيز التزام الادارة العليا بجودة التعليم العالي كاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، ويتجلى ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تهدف الى تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق رضا مختلف المستفيدين.
- ضرورة تبني مفهوم التحسين المستمر كألية لتحسين الأداء التنظيمي في الجامعة.

الخاتمة

- ضرورة التركيز على القيادات الادارية لخلق وبناء العلاقات الانسانية الايجابية حتى تتحقق استراتيجيات وأهداف الجامعة.
- الاهتمام أكثر باحتياجات الاساتذة لزيادة انتاجيتهم ورفع روح المبادرة لديهم من اجل تحقيق اهداف الجامعة.
- العمل كفريق بهدف معالجة نقاط الضعف وتطوير النقاط الايجابية أكثر لأجل تحقيق التميز في الأداء التنظيمي.
- حتمية القيام بالنشر المستمر وبصفة دورية للتحصيل السنوية للجامعة أمام مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وهذا بهدف تحقيق الشفافية من اجل تقييم ومراقبة الأداء التنظيمي.
- تعزيز علاقة الجامعة مع المؤسسات الاقتصادية ومتابعة التغيرات والمستجدات التي تحدث في سوق العمل حتى تتمكن الجامعة من تطوير برامجها ومناهجها لتوفير الخريجين قادرين على مواجهة تحديات السوق.
- ضرورة الفصل بين المهام الإدارية والمهام البيداغوجية في تعيين الأفراد في المناصب، والذي سينعكس بالإيجاب على تطور مستويات الاداء التنظيمي وهذا في مختلف المجالات.
- ضرورة الاستعانة بإطارات من الأوساط المهنية في التدريس الجزئي، في بعض المقاييس التي لها طابع عملي وهذا لمساعدة الطالب في تكوين صورة ونظرة على عالم الشغل المرافق لمساره الأكاديمي.
- ضرورة القيام بتقييم الأداء التنظيمي في الجامعة وهذا بوضع معايير محددة في الأداء الأكاديمي والأداء الاداري، والأداء المجتمعي، بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف وتقديم تقارير بخصوصها لأصحاب القرار.
- ضرورة دراسة مشكلات المجتمع المحيط بالجامعة ومحاولة إيجاد حلول لها، من خلال التفاعل والمشاركة في المشاريع المجتمعية، وتبادل المعلومات والبيانات، وبناء علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع، من اجل تحقيق التنمية في المجتمع، فلا يمكن للجامعة ان تبقى منغلقة على ذاتها.

اقتراحات لبحوث مستقبلية:

- اقتصر الدراسة الحالي في اختبار النموذج على القطاع الخدمي لذلك نوصي بعمل دراسة مقارنة من خلال اختبار هذا النموذج في قطاع المنظمات الصناعية.
- نقترح إضافة بعض المتغيرات الوسيطة مثل الابداع، والتغيير التنظيمي، المواطنة التنظيمية، التعلم التنظيمي، التميز التنظيمي.
- يمكن توسيع نطاق هذه الدراسة من خلال تطبيقها على قطاع المنظمات الخدمية بدولتين مختلفتين، لتأخذ شكل دراسة مقارنة، بشرط تشابه ظروف عمل القطاعين في هاتين الدولتين.
- أثر اتجاهات وثقافة القيادة الجامعية على جودة التعليم العالي والأداء التنظيمي-دراسة ميدانية-.

الخاتمة

- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز في الأداء المستدام -دراسة ميدانية-.
- دور قياس جودة الجامعات وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية-.
- الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية-.

قائمة المراجع

I. باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد بن عبد الرزاق الدويش. (2000). فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والافتاء. الرياض، السعودية: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
2. أحمد ماهر. (2005). التنظيم (الإصدار 01). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
3. إدجار. ه شاين، محمد منير ترجمة الأصححي، و محمد شحاتة وهيبي. (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث معهد الإدارة العامة.
4. بلال خلف السكارنة. (2004). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. بلال خلف السكارنة. (2004). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. الحاج، ف. ع.، محمد، س. ش. &، جريسات، ا. س. (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية اعضاء الاتحاد. عمان: الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية مجلس ضمان الجودة والاعتماد.
7. حسن حسين البيلاوي، رشدي أحمد طعيمة، عبد الرحمن النقيب، محمد بن سليمان البندري، سعيد أحمد سليمان، محسن المهدي سعيد، وآخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الاسس والتطبيقات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الفرد والجماعات في منظمات الأعمال (الإصدار 3). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (الإصدار 02). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. ديفيد بارمينتر. (2017). مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة. (مشبب بن عايض القحطاني، المترجمون) المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
11. ديمنغ، روبرت هاغستروم، و هند ترجمة رشدي. (2009). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة، مصر: كنوز للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

12. رعد الصرن. (2016). إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات). جرمانا - دمشق، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
13. سليمان مأمون الدرادكة. (2015). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. شارلز هل، جاريت جونز، محمد رفاعي ترجمة رفاعي، و محمد سيد أحمد عبد المتعال. (2001). الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل". الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
15. الصيرفي م. (2006). التطوير التنظيمي. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.
17. قياس الأداء. (2015). (الحارث النبهان، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
18. مأمون سليمان الدرادكة. (2015). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. محمد إسماعيل صادق. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التعليم (المجلد 01). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
20. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي (الإصدار 01). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع.
21. محمد عبد الفتاح العشماوي، صابر حسن الغنام، حسين مصطفى هلال، ريم محمد صالح، ايمان صالح عبد الفتاح، غريب جبر جبر، وآخرون. (2009). التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات (التنظيم والادارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية). القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.
22. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و عقلة مبيضين. (1999). منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات. (2، المحرر) عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
23. محمود سليمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل.
24. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

قائمة المراجع

25. منصور محمد إسماعيل العريقي. (2013). السلوك التنظيمي (الإصدار 02). جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء: اليمن.
26. مهدي صالح السامرائي، و صبيح كرم الكناني. (2013). نظام إدارة الجودة الايزو ISO: مدخل لتحسين أداء الجامعات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
27. نعمه عباس الخفاجي. (2019). ثقافة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، و رباب فهمي. (2017). السلوك التنظيمي. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة.
29. وليد عبد الرحمن الفرا. (2004). مبادئ علم الاحصاء. السعودية.
30. يوسف حجيم الطائي. (2008). ادارة الجودة في التعليم العالي. (01، المحرر) عمان: الوراق.
31. خير الدين جمعة. (2017). ثقافة المؤسسة (مطبوعة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بسكرة-.
32. صونية براهيمية. (2018). محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية (مطبوعة دعم بيداغوجي). سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد مين دباغين.

ثانيا: الرسائل العلمية

1. ابراهيم عاشوري. (2017). المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
2. ابراهيم عبد القادر محمد. (2015). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية -اورانج- (رسالة ماجستير في ادارة الأعمال). قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
3. أحمد سويسي. (2013). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة (رسالة ماجستير). الجلفة، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة زيان عاشور.
4. أحمد قصير. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة- (رسالة ماجستير). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

قائمة المراجع

5. أسماء عميرة. (2013). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل- (رسالة ماجستير في علوم التسيير). جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة 02
6. إلياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة- (رسالة ماجستير). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
7. أمال محمود محمد أبو عامر. (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإدرلين وسبل تطويره (رسالة ماجستير). غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة
8. آمنة الحبول. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسيف أداء مؤسسات التعمي العالي والبحث العلمي بالجزائر: دراسة حالة جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1 (اطروحة دكتوراه الطور الثالث). قسنطينة، الجزائر: جامعة قسنطينة 3.
9. أميرة صالح فيفل. (2010). الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى في الشركات النفطية الواقعة في مدينة بنغازي (رسالة ماجستير). بنغازي، كلية الاقتصاد، ليبيا: جامعة قاريونس.
10. أيمن سالم عبد الكريم. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي (رسالة ماجستير). بنغازي، كلية الاقتصاد، ليبيا: جامعة بنغازي.
11. ايهاب فاروق مصباح العاجز. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
12. باباه ولد سيدن. (2010). دور الموارد البرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI- (رسالة ماجستير). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
13. بركة مشنان. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر (أطروحة دكتوراه). باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.

قائمة المراجع

14. تيم علي عفيفة. (2017). دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء العمليات في المنشآت الفندقية: دراسة مسحية على الفنادق في الساحل السوري (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد، الجزائر: جامعة تشرين.
15. حمد بن فرحان الشلوي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكري المدنيين والعسكري- (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا -قسم العلوم الإدارية-، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، المملكة العربية السعودية.
16. حميدة خالدي. (2021). التقويم الامل لأداء الجامعات الجزائرية مدخل لضمان الجودة والحصول على الاعتمادية: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف1، والمركز الجامعي (سابقا) علد الحفيظ بوالوف ميلة (أطروحة دكتوراه الطور الثالث). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
17. خليل شرفي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كلية الاقتصاد بالجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه علوم). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
18. خير الدين جمعة. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة (E.N.I.C.A.B) - (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
19. ديمة عبد علي عليان. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و رام الله والبيرة (رسالة ماجستير). نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
20. رشاد محمود بدر. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية- غزة.
21. سماح ميهوب. (2014). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية -حالة نشاط البنك عن بعد- (أطروحة دكتوراه علوم). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.

قائمة المراجع

22. صالح بلاسكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- (رسالة ماجستير في علوم التسيير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
23. صليحة رقاد. (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته- دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للرق الجزائري (أطروحة دكتوراه علوم). سطيف، الجزائر: جامعة سطيف 1.
24. طارق أسامة التوية. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الألكنيوم الأردنية (رسالة ماجستير في ادارة الأعمال). عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
25. عبد الستار مركمال. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة -تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة دراسة مسحية- (رسالة ماجستير). الجلفة، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة زيان عاشور.
26. عبد السلام طيب. (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة على إجدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة- (أطروحة دكتوراه علوم). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
27. عبد المالك مكفس. (2016). تقييم أداء مدير الثانويات في الجزائر في ضوء كل من المهام المحددة في النصوص القانونية ومهارات القائد الإداري الفعال: دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة (أطروحة دكتوراه علوم). باتنة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة باتنة 01.
28. عدنان عزيز جواد. (2019). الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد العراق (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
29. عريوة محاد. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف (رسالة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس.

قائمة المراجع

30. علي لرقط. (2009). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والمتطلبات الأساسية- (رسالة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الانسانية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر - باتنة-.
31. عمر حمداوي. (2014). دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (أطروحة دكتوراه علوم). بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيذر بسكرة.
32. فاطمة حنيبي. (2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار (رسالة ماجستير). أدرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، الجزائر: جامعة أدرار.
33. فوزي سعد نجم عبد السلام البدري. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي (رسالة ماجستير). بنغازي، كلية الاقتصاد، ليبيا: جامعة بنغازي.
34. كريمة رجي. (2013). تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية: حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة البليدة (أطروحة دكتوراه علوم تخصص ادارة اعمال). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
35. لطيفة بكوش. (2017). مساهمة التسيير على أساس النشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
36. لمى فيصل اسبر. (2009). مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الامثلة: دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية (رسالة ماجستير في ادارة الأعمال). اللاذقية، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية: جامعة تشرين.
37. ليندة بلحسين. (2020). دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
38. المحتسب ل. (2016). تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا ادارة الأعمال، فلسطين: جامعة الخليل.

قائمة المراجع

39. محمد غوتي. (2018). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية (أطروحة دكتوراه). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
40. محمد لبراهيم أمحمدان الزواهرة. (2012). أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية: دراسة هلى عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
41. محمد ناجي الدعيس. (2007). تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمينية باستخدام برنامج تدريبي محوسب (أطروحة دكتوراه). دمشق، كلية التربية، سوريا: جامعة دمشق.
42. المرجوشي، أ. م. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية (أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر: دار النشر للجامعات.
43. مسعودة عجال. (2019). القيم السلوكية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى هيئة التدريس: دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة (أطروحة دكتوراه علوم). بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
44. مشب مطلق جلال السهلي. (2014). فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني بدولة الكويت (رسالة ماجستير). السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم المنية.
45. منال بنت عبد الرحمن بن محمد سفر. (2011). مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن (أطروحة دكتوراه). كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
46. منير محمد حسين علقم. (2013). الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية- (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. قسم إدارة الأعمال، فلسطين: جامعة الخليل.
47. ناصر بن حمود. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بملبنة نوميديا "قسنطينة"- (أطروحة دكتوراه). باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة باتنة 1.
48. ناصر محمد خروب. (2016). أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار (رسالة ماجستير). عمان، ادارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الوسط.

قائمة المراجع

49. نجوى حرنان. (2014). مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
50. نضال محمد الزطمة. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة- (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية.
51. نوال نمور. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة مقارنة- (أطروحة دكتوراه علوم). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة 02 - عبد الحميد مهري-.
52. نور الايمان بن أم السعد. (2020). دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا (أطروحة دكتوراه). ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
53. هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي. (2015). دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم العالي - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، فلسطين: جامعة عين شمس.
54. وفاء بحاش. (2017). مقارنة إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3 وجامعة المسيلة كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية للفترة 2015-2016 (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية: جامعة الجزائر.
55. يزيد قادة. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة (رسالة ماجستير في علوم التسيير). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد: الجزائر.
56. يوسف مريم. (2016). أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي-جامعة باتنة 1 الحاج لخضر نموذجاً- (أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د.). باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.

ثالثا: المجالات

1. ابراهيم ابراهيم أحمد السيد. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الاداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. (ج 2، المحرر) مجلة كلية التربية، 36(175)، 43-100.
2. أحمد الملا، أ. ع. (2016). تقويم تجربة التعليم عن بعد في الجامعة الماليزية وكلية التربية للبنات وفق معايير الجودة المأخوذة من وكالة التحقق من الجودة للتعليم العالي -بريطانيا .-المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 39، 123-168.
3. أحمد مداني. (2021). منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(01)، 983-1002.
4. أمير علي المرسي شوشة، و عبد الرحمن خيرى عبد الفتاح. (2021). دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين أس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المكالية والتجارية، 02(02)، 483-447.
5. إياد خالد، و زينب يونس. (بلا تاريخ). تحقيق الاداء المنظمي على وفق إدارة الموارد البرية دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الأهلية. مجلة دنانير(06)، 443-400.
6. إيمان عبد الرحيم الخلايلة، و عمر أحمد همشري. (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. دراسات، العلوم التربوية، 42(01)، 263-243.
7. أيمن عادل عبد الفتاح عيد. (2016). دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية"دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية". مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 137-92.
8. باسل أسعد. (2012). أهمية استخدام نموذج القيمة المضافة كمؤشر لتقييم أداء الشركات المساهمة من وجهة نظر المساهمين، دراسة تطبيقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 34(05)، 68-53.
9. براهيم بوطيبة، و حسنة أقاسم. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 05(02)، 143-124.

قائمة المراجع

10. بركة مشنان، و إلهام يحياوي. (2015). تطبيق متطلبات إدارة الجودة من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في كلية الاقتصاد - جامعة باتنة - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 08(13)، 121-131.
11. بشير بن عيشي، و عمار بن عيشي. (2014). مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقويم الأداء بجامعة محمد خيضر بيسكرة - الجزائر دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية. المجلة العربية لمان جودة التعليم الجامعي، 07(18)، 181-199.
12. بلال هاشم النسور، و سامرا زياد العقيلي. (2019). أثر الشعور بالأمن الوظيفي على أدا العاملين من خلال ثقافة المنظمة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على الركات العاملة بالنسيج في المناطق الصناعية الأردنية. مجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، 06(01).
13. جمعة خير الدين، وجمال خنشور. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة (EN.I.C.B) فرع جنيرال كابل - مجلة رؤى اقتصادية، 09(02)، 243-259.
14. جميلة خيدر. (2019). التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 09(02)، 183-195.
15. حسن ياسين طعمة. (2013). دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 02(02)، 139-172.
16. حسين بن سليم، و أحمد سويسبي. (جوان، 2017). الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة. مجلة تاريخ العلوم، 1(8)، 159-172.
17. حمزة بن معتوق، و زريق الدراجي. (جويلية، 2016). الثقافة التنظيمية: المفهوم والخصائص. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية(22)، 173-180.
18. حياة سيد، و بختة حداد. (2012). نحو تطبيق إدارة الجودة الاملة في قطاع التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة. دراسات اقتصادية، 06(01)، 01-16.
19. حياة قزادري. (2019). ضوابط ومعايير الجودة في التعليم الالكتروني. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، 07(13)، 119-148.
20. خالد أحمد الصرايرة، و ليلي العساف. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 01(01)، 1-46.

قائمة المراجع

21. داود غديري، فاتح سردوك، و منيرة معزوزي. (2021). إدارة المعرفة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي- مقارنة نظرية ةاستعراض لبعض التجارب العالمية-. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 05(01).
22. دليلة بدران. (جوان, 2018). التنظيمات الحديثة بين السلوك الإجتماعي والقيم التنظيمية. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 11(01)، 176-194.
23. راضية بوزيان. (2010). واقع الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية في الجزائر: رؤية استشرافية وإطار مقترح للإصلاح. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 03(04)، 89-105.
24. رائد حسين الحجار. (2004). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مجلة جاملة الأقصى، 08(02)، 203-240.
25. الرشيدة سليمان فضل الله، وعلي عبد الله الحاكم. (2017). اثر الثقافة التنظيمية على الأداء. مجلة العلوم الاقتصادية، 18(01)، 116-133.
26. رضوي حوين. (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 75(1)، 1-43.
27. زكريا سالم سليمان ابراهيم. (2020). دراسة تقويمية لسياسات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات العربية على ضوء التوجهات العالمية. مجلة كلية التربية. جامعة الاسكندرية، 30(01)، 321-354.
28. زكريا محمد إدريس النور، عبد الرحمن الزين النور السميح، و الأمين محمد آدم أحمد. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي في ظل الثقافة التنظيمية (دراسة على عينة من الادارات العليا ببعض المؤسسات العامة- ولاية جنوب دافور). مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 3(11)، 267-293.
29. زميت الخير، و فرحي كريمة. (جوان, 2018). تنفيذ واستخدام ضمان الجودة في التعليم العالي: الاستراتيجية والممارسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 09(09)، 302-315.
30. الزهرة بن بركة، و طارق بن قسبي. (2015). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكو-. مجلة الباحث، 15(15)، 139-150.
31. زهرة خلوف. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 4(2)، 257-276.

قائمة المراجع

32. زهرة مصطفى. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 05(02)، 246-255.
33. زين الدين بروش، و لحسن هدار. (جوان، 2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC- بالعلمة. أبحاث اقتصادية وإدارية(01)، 45-80.
34. زينب زكور. (2021). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة باتنة 1 و 2 نموذجا. مجلة المعيار، 25(59)، 834-863.
35. زينب زكور، و بن علي راجية. (2021). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة باتنة 1 و 2 نموذجا. المعيار، 25(07)، 834-863.
36. سارة طالب، و نور الدين عيساني. (2019). الثقافة التنظيمية -آليات التكوين وأبعاد الممارسة-. مجلة العلوم الاجتماعية، 13(01)، 80-91.
37. سارة لباس، و مراد بومنقار. (2016). أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الاطارات الوسطى-. مجلة دراسات وأبحاث، 08(25)، 35-53.
38. سفيان بن عبد العزيز، و زكرياء صديق. (بلا تاريخ). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات الاتصال بالجزائر: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء (ولاية النعامة). مجلة المنهل الاقتصادي(1)، 7-22.
39. سليمان بن عبد الخالق الحفظي. (2014). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 01(02)، 57-196.
40. سمير بن حسين. (2015). تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر -دراسة ميدانية-. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 07(18)، 207-220.
41. سنية زايدى، و فاطمة الزهراء كشرود. (مارس، 2020). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية: (شركة Apple أنموذجا). مجلة التمكين الإجتماعي، 02(01)، 23-46.
42. سهيل رزق دياب. (2005). مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني. جامعة القدس - منطقة غزة التعليمية، 01-22.

قائمة المراجع

43. شافية جاب الله. (2020). الثقافة التنظيمية كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة المدير، 07(02)، 185-189.
44. شرف إبراهيم الهادي. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 06(11)، 305-243.
45. شهرزاد بوزيدي، و هيبية داسي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-. مجلة العلوم الإنسانية، 20(01)، 248-229.
46. شهيد ه، & .، بوسهمين أ. (2016). أثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية. مجلة البديل الاقتصادي، 03(02)، 233-244.
47. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 07(07)، 227-217.
48. شيخة فضل محمد الشهري. (2020). واقع الشفافية الإدارية في الادارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك. مجلة التربية(187)، 400-347.
49. صالح أحمد أمين عبابنة. (2011). تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الأداب/ جامعة مصراته- ليبيا. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 04(08)، 24-1.
50. صالح بن عبد العزيز الزهراني، و عدنان بن أحمد الورثان. (جوان، 2017). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيري الثقة ومفهوم الذات: دراسة ميدانية بجامعة شقراء. التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية(50)، 186-169.
51. الطاهر غراز ، و لندة منصور. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات. مجلة معالم للدراسات الاعلامية و الاتصالية، 4(1)، 108-77.
52. الطاهر لوراسية. (2021). اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي -تجربة فرتيال-. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 08(01)، 277-255.
53. ظلال محمد عادل. (2016). وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في معايير الجودة الشاملة في التعليم. دراسات في التعليم الجامعي، 32(32)، 233-292.
54. عاشور حيدوشي، و ميلود وعيل. (2018). استخدام تقنية تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة أداء ال اوكلات البنكية. Revue d'économie et de statistique appliquée، 15(01)، 154-137.

قائمة المراجع

55. عائشة سعدي، و الفضيل ريمي. (مارس، 2015). إستراتيجية التعلم التنظيمي في تشكيل ثقافة المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية لمدينة تيسمسيلت-. مجلة العلوم الاجتماعية، 09(02)، 135-146.
56. عبد الحق جنان، و محمد رمزي جودي. (نوفمبر، 2009). اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر. مجلة العلوم الانسانية 09(17)، 73-88.
57. عبد الرحمان بوفارس. (ديسمبر، 2016). البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 08(27)، 709-722.
58. عبد الرحمان بوفارس، و غياث بوفلحة. (2016). الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية. مجلة الحقيقة(38)، 423-447.
59. عبد اللطيف شليل، و قادة يزيد. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة. مجلة دفاتر اقتصادية، 03(01)، 199-213.
60. عبد المالك هبال. (2019). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء الإداري للمؤسسات الأمنية - مع الإشارة إلى تجارب مؤسسات شرطية دولية وعربية-. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 68-84.
61. عبد المالك يحي. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. مجلة آفاق للعلوم، 02(06)، 298-305.
62. عبد المليك مزهوده. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية، 85-100.
63. عزيز دحماني، و نفيسة نصري. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية. مجلة الباحث، 19(01)، 355-370.
64. عقيلة بصور، و عبد الله علي. (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 09(03)، 554-572.
65. علاء الدين عبد الرحمان، وسام وليم سليم، و ابتسام فائق ناصر. (2012). تحديد معايير الجودة في مخرجات التعليم التقني الهندسي. مجلة التقني، 25(01)، 38-56.

قائمة المراجع

66. علي حميدوش. (2013). جودة التعليم العالي حالة التجربة الجزائرية. مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي(19)، 1-21.
67. علي حميدوش، و رايح فضيل. (2013). جودة التعليم العالي حالة التجربة الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتطبيق نشر ENSSEA(13)، 1-21.
68. عمار بن عيشي. (2014). إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة بسكرة. مجلة الباحث، 14(14)، 397-406.
69. عمر حمداوي، و أحمد بخوش. (جوان، 2012). إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي: من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مراح -ورقلة-. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية(08)، 143-168.
70. عمر لميسي. (2019). معايير الجودة في التعليم الجامعي المغربي. مجلة الدراسات متعددة التخصصات في العلوم الاقتصادية والاجتماعية-REMSES-(12)، 20-42.
71. عيسى يوسف قداة. (03 جوان، 2008). إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية- دراسة استكشافية جامعة الزرقاء الأردن. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، 02(01)، 1-23.
72. فادي السيد العربي طه العباسي. (2016). ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس العالمية في الرياض بالمملكة العربية السعودية في وء بعض الاتجاهات العالمية. مجلة كلية التربية(19)، 101-151.
73. فاطمة عبد السلام أعريقيب. (2022). دور الجامعات الحكومية في خدمة المجتمع والبيئة أثناء الظروف غير المستقرة (الاستثنائية): دراسة حالة الجامعات الليبية. المجلة العربية للإدارة، 44(04)، 1-18.
74. فائزة قاصدي، و فتيحة طيب. (جانفي، 2017). مفهوم الجودة في التعليم العالي. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 171-183.
75. فتيحة طويل، و صليحة مصييح. (فبراير، 2019). جودة التعليم العالي والتطور التكنولوجي. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية(07)، 103-120.
76. الفضيل ريمي. (ديسمبر، 2011). الثقافة التنظيمية ونماذج التنظيم. مجلة الحكمة(5)، 67-87.

قائمة المراجع

77. فطيمة الزهرة عيسات، فرحات عباس، و طه ياسين مرياح. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريج-. مجلة العلوم الإنسانية، 07(01).
78. فيصل بن علي محمد الغامدي. (2021). تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة التربية، 40(189)، 224-282.
79. قوي بوحنية. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء. مجلة الباحث، 02(02)، 70-79.
80. كمال يوسف، إيمان بن محمد، و سميرة عروسي. (جوان، 2018). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 02(01)، 122-143.
81. ليلي زرقان. (2014). الجودة الشاملة في التعليم العالي: معاييرها ومتطلبات تطبيقها. مجلة عالم التربية، 15(48)، 135-175.
82. محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر. (2019). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، 16، 140-228.
83. محمد دهنان، و مريم زغاشو. (2018). تقويم وتطوير الرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة حالة لعينة من جامعات قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 04(01)، 79-95.
84. محمد عجلية، و محمد مولود غزيل. (2016). أخلاقيات وثقافة الجودة في منظمات الأعمال - رؤية مستقبلية-. مجلة التنمية الاقتصادية، 01(02)، 151-160.
85. محمد عطلاوي. (2015). التعليم الالكتروني ودوره في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة البديل الاقتصادي، 02(01)، 116-127.
86. محمد فرحي. (2012). الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. دراسات اقتصادية، 06(01)، 205-219.
87. محمد لطرش. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية حسب نموذج (OCAI). مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، 02(02).

قائمة المراجع

88. مسعود هريكش، و مختار حديد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية بالمكتبة المركزية في جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، 13(02)، 169-192.
89. مسعودة عجال. (2018). مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 07(27)، 819-842.
90. مفيدة جواهره. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة خاصة للتصوير الاشعاعي". مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 01(01)، 155-180.
91. مناف يوسف، قتيبة نبيل، و انتصار عربي. (2013). استعمال مقياس لقياس الجودة في الأداء الجامعي لقسم الإحصاء -جامعة بغداد- دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 19(72)، 262-277.
92. منى جاسم الزايد. (2012). الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح. المؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (الصفحات 923-956). البحرين: معهد الادارة العامة.
93. منى خرموش، و صابر بحري. (2021). الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد، 05(01)، 117-138.
94. منيرة خالد الهيلم العجمي، و مجيب علي ملهي السعيد. (2020). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الداء المدرسي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، 30(03)، 175-201.
95. مهند محمد المظفر، و صالح مهند هادي. (ديسمبر، 2019). الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الادارية. 06(03)، 289-320.
96. مهيبيل، و، (2019). سبتمبر. (تطبيق إدارة المعرفة لضمان جودة التعليم العالي -دراسة حالة جامعة الجزائر .-3المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. 108-130، 02(08) ,
97. نبيل دريس. (2017). أهمية إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية. مجلة العلوم السياسية والقانون(02).
98. نور الدين بوعلي. (جوان، 2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية(15)، 151-160.

قائمة المراجع

99. نور الدين جليد، و أمينة بركان. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري. مجلة الاقتصاد الجديد، 8(2)، 175-184.
100. نور الدين حامد. (2011). جودة التعليم كإستراتيجية لتطوير كفاءة أداء الجامعات. مجلة العلوم الإنسانية، 11(1)، 341-353.
101. نور الدين عسلي، محمد بكاي، و بوخالفة دخوش. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 18(03)، 375-392.
102. نوف علي فخري الرشيدى، عيسى فلاح ذياب العازمي، و بدر عوض لزام الرشيدى. (2021). تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(01)، 245-296.
103. هالة عبد القادر صبري. (2009). جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 02(04)، 148-176.
104. هجيرة أو يعيش. (جوان، 2018). الثقافة التنظيمية كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 02(01).
105. وائل وفيق رضوان، و نيللي السيد عاشور. (2020). مؤشرات الأداء مدخلا لتطوير التعليم الساسي بمصر لمواجهة التحديات المعاصرة. مجلة كلية التربية - جامعة دمياط(75)، 455-474.
106. وسام مهيبيل. (2019). تطبيق إدارة المعرفة لضمان جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الجزائر3. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 02(08)، 108-130.
107. وفاء بحاش. (2018). مقارنة إدارة الجودة الشاملة كآلية لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، 03(02)، 375-398.
108. وهيبة عيشاوي، و هجيرة عيشاوي. (2016). الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 02(07)، 97-105.
109. ياسين بوزقرة. (2017). البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة. دفاتر البحوث العلمية، 05(01)، 111-134.

قائمة المراجع

113. يحيى عبد الرزاق الصوصاع. (ديسمبر، 2018). واقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 05(02)، 315-332.
110. يسرى محمد حسين. (2010). تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق السدير). مجلة الادارة والاقتصاد(85)، 315-358.

رابعاً: المداخلات

1. حمزة سلمان جاسم المعموري. (2016). أثر النظم التعليمية في بيئة العمل الجامعي واقتصاديات الجودة البيئية الحضرية: مؤشرات ومعايير. المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 01-18. - <https://portal.arid.my/17302/Publications/Details/5193>
2. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2021). نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: الوضع الراهن والأفاق المستقبلية الجزائر. المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، أيام 26، 27 و 28 ديسمبر (الصفحات 1-57). الجزائر: المنظمة العربية للعلوم والثقافة "الألكسو".
3. حسين ز. أ. (2001/ 11/ 8-6). نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " اطار مقترح ".المؤتمر العربي الثاني في الادارة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية. (pp. 273-286) , القاهرة.
4. زينب أحمد عزيز حسين. (2001/11/8/6). نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " اطار مقترح ". مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الادارية، (الصفحات 273-286). القاهرة.
5. أمين فاروق فهمي. (2004-05-12). المدخل المنظومي وادارة الجودة الشاملة في منظومة الأداء الجامعي. ندوة حول: الأداء الجامعي. جامعة المنيا.
6. أحمد بن عيشاوي. (08- 09 /03 /2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمان. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (الصفحات 508-518). ورقلة: جامعة ورقلة.
7. زغلول، ج. ع. (2010/ 05 /19 -18). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية. الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان " مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين. (pp. 1-66) "الرياض: كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود -المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

8. هاشم حسين ناصر المحنك. (06-07/03/2012). الأداء العالي وتحديات الفساد الإداري. مؤتمر التعليم المستمر الأول (الصفحات 01-70). النجف الأشرف: دار أنباء للطباعة والنشر. العراق.
9. علي لظفي قشمر، هاديا عبد الرحيم حمود، و سميرة علي عريس. (09-11/04, 2019). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي، الصفحات 55-69.
10. مشيب بن عايض القحطاني. ((10-12 / 12 / 2012)). قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (الصفحات 63-118). الرياض: معهد الإدارة العامة.
11. نجلاء لميني ، و ريم بوشريط. (2021). نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي -عرض لبعض النماذج العالمية-. المؤتمر الدولي الافتراضي: ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، 26 و 27 جوان (الصفحات 30-42). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين -ألمانيا.

خامسا: القوانين ومراسيم

1. الجريدة الرسمية العدد: 51. (23 أوت, 2003). مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم. المرسوم التنفيذي رقم 03-279. الجزائر.
2. القانون رقم 99-05. المادة 02. (04, 04). المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي. 1999. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 24 بتاريخ 04 أبريل 1999.
3. القرار الوزاري رقم 167. (31 05, 2010). المتضمن: تشكيل اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر (CIAQES). الجزائر.

II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب

1. GIRAUD, F., SAULPIC, O., NAULLEAU, G., DELMOND, M. M., & BESCOS, P. L. (2005). Contrôle et Pilotage de la Performance. (2. édition, Éd.) Performance, france: Gualino éditeur.
2. Lemire, L., & Gagnon, Y.-C. (2018, 07 06). LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS

- PUBLIQUES: Études de cas et facteurs critiques de succès. (P. d. Montréal, Éd.) Consulté le 05 01, 2021, sur OpenEdition Books: <https://books.openedition.org/pum/15548?lang=fr>
3. LERARI, M. (2016, octobre). Implémenttion de L'Assurance Qualit dns les Etablissements d'enseignement Suprieur-Guide de l'auto-evluation- selon le referentiel ntional. Consulté le 08 11, 2021, sur Ecole Nationale Suprieure des Travaux Publics: <https://www.calameo.com/read/0046424510ac303882384>
 4. Meier, O. (2013). Management interculturel: Stratégie - Organisation - Performance (éd. 5). Paris: Dunod.
 5. MESRS-DGEFS. (2020). L'enseignement supérieur en Algérie. alger: DIRECTION GÉNÉRALE DES ENSEIGNEMENTSET DE LA FORMATION SUPÉRIEURS.
 6. Seddiki, abdallah, 2008, le maanagement de la qualite en production alimentaire, Hibr, alger.
 7. Vilkè, R. (2014). Higher Education and Social Responsibility: Quality Management Perspectives. Vilnius, Student Workbook, Lithuania: Mykolas Romeris University.

ثانيا: الرسائل العلمية

8. Amélie, P. (2013). DEVELOPPEMENT D'UN CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE D'UNE TRANSFORMATION DE CULTURE ORGANISATIONNELLE: LE CAS DE LA MIGRATION VERS LE MODELE DE SOINS PLANETREE AU CHU SAINTE-JUSTINE, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise. montreal, ès sciences (M. Sc.). HEC MONTREAL, CANADA: universite de monntrel.
9. Byungura, J. (2019). Improving IT Integration forHigher Education Institutional Performance: Towards a Contextualised IT-Institutional Alignment Model (Doctoral thesis). Faculty of Social Sciences. Department of Computer and Systems Sciences: Stockholm University.
- 10.GAUTIER, G. (2013, 12 24). Résultat 1 : assurance qualité interne. séminaire de visibilité. Consulté le 11 09, 2021, sur document de PAPS ESRS ALGRIE: <https://docplayer.fr/57913712-Resultat-r1-assurance-qualite-interne-expertprincipal-ace-gildas-gautier-seminaire-de-visibilite-presentation-du-resultat-r1-24-12-2013-1.html>
11. Leen, M. p. (2004). QUALITY ASSURANCE AND ACCREDITATION IN HIGHER EDUCATION IN EAST ASIA AND THE PACIFIC. Working Papers Human Development Sector Unit The World(06).

12. MAHIDA, H. (2016). Pilotage organisationnel et performance de l'entreprise (Thèse de Doctorat en sciences de Gestion). Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques de Gestion et des Sciences Commerciales, Algérie: Université de Tlemcen.
13. Ndungu, M. N. (2014). AN INVESTIGATION ON THE EFFECT OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON THE PERFORMANCE OF PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN NAKURU MUNICIPALITY, KENYA (A Research Project Submitted for the Award of Masters). Business Administration, Kenya: EGERTON UNIVERSITY.
14. Picard, A. (2013). Développement d'un cadre de mesure de performance d'une transformation de culture organisationnelle: le cas de la migration vers le modèle de soins Planetree au CHU Sainte-Justine (Mémoire de maîtrise). MONTRÉAL: Université MONTRÉAL.
15. Xiaocheng, W. (2010). Performance Measurement in Universities: Managerial Perspective(Doctoral Thesis). Faculty of Management and Governance, The Netherlands: University of Twente.
16. SAIDANI, B. (2022). Rapport sur la situation de l'enseignement supérieur : [Algérie]. Modèle de rapportsur la situation de l'enseignement supérieur, À l'usage des commissions nationales de l'UNESCO, Alger.

ثالثا: المقالات والدوريات

17. Abu Naser, S., Al Shobaki, M., & Abu Amuna, Y. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study". Journal of Scientific and Engineering Research, 3(4), 4-14.
18. Al- Saffar, N. A., & Obeidat, A. M. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. Management Science Letters, 10(01), 77-90.
19. Alhosani, K. S., & Bin Yaakub, K. B. (2020). The Effect Organizational Culture and Total Quality Management Practices in Secondary School Performance of Abu Dhabi. European Journal of Multidisciplinary Studies, 05(01), 58-60.
20. Alsefri, N., & Mugharbil, H. (2021). QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND THEIR EFFECTS ON THE PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS. Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(15), 224-229.
21. Anninos, L. (2008). University Performance Evaluation Approaches: The Case of Ranking Systems. Lund university campus helsingborg, 1-8.

22. BELHOCINE, H. H. (2022). Aperçu de l'Enseignement Supérieur en Algérie: De l'Indépendance à aujourd'hui. *Paradigmes*, 5(03), 17-33.
23. Bello, B. O., & Adeoye, A. O. (2018). Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria. *Journal of Economics and Management*, 33(03), 25-38.
24. bouayd, n. a., rouggani, k., & lamchaouat, m. (2017). La performance universitaire publique au coeur de la théorie des STAKEHOLDERS. *revue economie and kapital*(12), 48-78.
25. Castro, D., & Tomas, M. (2011). Development of manager-academics at institutions of Higher Education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*, 65(3), 1-27.
26. Charreaux, G. (1998). Le point sur la mesure de performance des entreprises. *la Revue Banque & Marchés*(34), 46-51.
27. Deming, W. (2000). *Out of the crisis* (éd. 01). United States: Massachusetts Institute of Technology.
28. Djoko, W. S., P. Eddy, S. S., & Hapzi, A. (2017). Analysis of Organizational Performance: Predictors of Transformational Leadership Style, Services Leadership Style and Organizational Learning (Studies in Jakarta Government). *International Journal of Economic Research*, 14(02), 167-182.
29. DOVAL, E. (2020). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE BY THE PROCESS OF KNOWLEDGE CREATION. *Review of General Management*, 32(02), 15-28.
30. Drummond, virginia. 2010, *le management interculturel: gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise*, gereso édition, mans, France.
31. Dubey, R., Singh, T., & Ali, S. S. (2015). The mediating effect of human resource on successful total quality management implementation: An empirical study on SMEs in manufacturing sectors. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1463-1480.
32. EFQM. (2016). 25 years of the EFQM excellence model. Lien: https://efqm-rus.ru/docs/articles/25_years_of_the_EFQM_Excellence_Model.pdf
33. EL Harathi, M. (2012). Quality Assurance Concepts Institution : Some Indication towards National Higher Education , Development policy in Libya. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, 02(10), 128-137.
34. El Talla, S., FarajAllah, A., Abu-Naser, S., & Al Shobaki, M. (2018). Intermediate Role of the Criterion of Focus on the Students Benefiting in the Relationship between Adopting the Criterion of Partnership and Resources

- and Achieving Community Satisfaction in the Palestinian Universities. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 21(12), 47-59.
35. Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R., & Farahmandian, A. (2013). Total Quality Management and Organizational Performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 01(03), 46-50.
36. ION, E.-I., & CRIVEANU, M. (2016). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE – A CONCEPT THAT SELF-SEEKS TO FIND ITSELF. *Annals - Economy Series*, 04, 179-183.
37. Islamović, B., & Bajramović, E. (2021). MODERN APPROACH TO QUALITY IN HIGHER EDUCATION. 13th International Scientific Conference on Manufacturing Engineering DEVELOPMENT AND MODERNIZATION OF THE MANUFACTURING At: Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, (pp. 1-6).
38. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. January-February, 70-80.
39. Kis, V. (2005). Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects. *Tertiary review*.
40. Kis, V. (2005, august). Quality Assurance in Tertiary Education. *Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects*, pp. 1-47.
41. Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. (2, Éd.) New Delhi: New Age International Publishers.
42. Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*(30), 607-610.
43. Kueng, P., & Krahan, A. (1999). Building a Process Performance Measurement System some early experiences. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 58(3), 149-159.
44. Lejeune, C., & Vas, A. (2007). Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : une étude exploratoire. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, (pp. 01-28). Montréal.
45. Mabić, M. (May 2014). QUALITY IN HIGHER EDUCATION - WHICH DIMENSIONS CAN BE IDENTIFIED FROM THE RESPONSES OF STUDENTS OF ECONOMICS. Conference: International Conference: Interdisciplinary Management Research, (pp. 721-731). Opatija, Hrvatska.

46. Ryan, P. (2015). Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature. Higher Learning Research Communications, 5(4), 1-12.
47. Saad, R. (2022). The Impact of International Professional Accreditation to Enhance Quality at Higher Education. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 26(02), 1-19.
48. Schein, E. (1990, February). organizational Culture. American Psychologist, 45(2), 109-119.
49. Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2017). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. Total Quality Management & Business Excellence, 1-22.
50. Sharma, S., & Al Sinawi, S. (2021). Organizational Performance Influenced by Academic Service Quality: An Investigation in Public Universities in Malaysia. Education Research International, 1-9.
51. Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. Operations Research Perspectives, 05, 199-217.
52. Yaghi, A., Morris, J., & Gibson, P. (2007). Identifying Organizational Culture. Dirasat, Human Social Sciences, 34(Supplement), 871-884.
53. Yan, X., Xinlin, W., & Hui, F. (2019). Performance Evaluation of Universities and Colleges based on Method of Principal Component Analysis and Data Envelopment Analysis. In Proceedings of the 11th International Conference on Computer Supported Education, 55-61.

III. المواقع الالكترونية

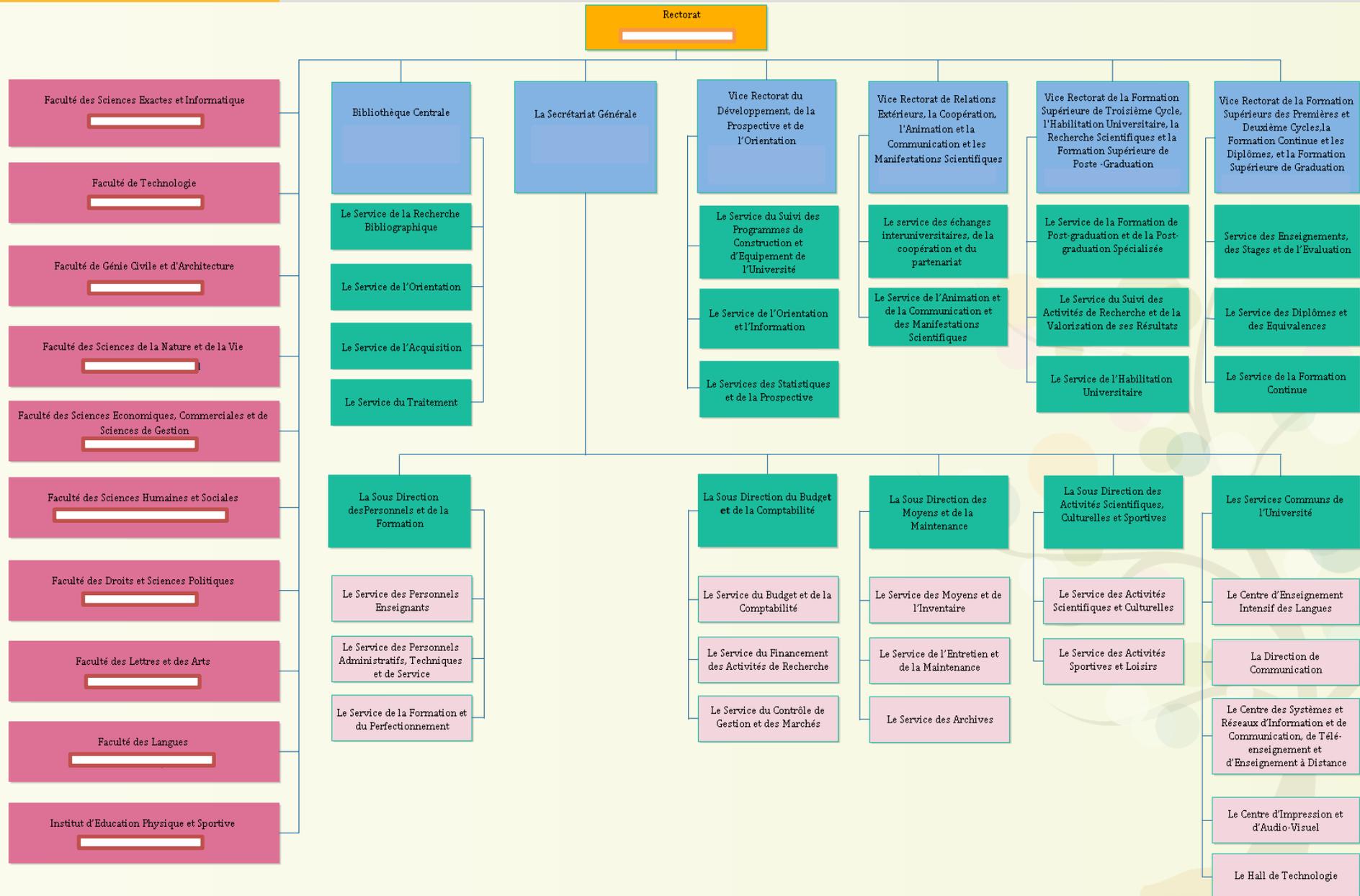
1. جريدة الموعد الجزائرية. جامعة الشلف.. إيداع 25 ملفا للحصول على براءة اختراع. 2023/05/14. <https://elmaouid.dz/wp-content/uploads/2023/05/14-05-2023.pdf>
2. مصطفى السايح محمد. (20, 07, 2006). الجودة- جودة التعليم- ادارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية). تاريخ الاسترداد 02 08, 2021، من <https://algaodh5.files.wordpress.com/2014/11/d8a7d984d8acd988d8afd8a9-d8b1d8a4d98ad8a9-d8add988d984-d8a7d984d985d981d987d988d985-d988d8a7d984d8a3d987d985d98ad8a92.pdf>
3. موقع جامعة الشلف. (2021). من https://www.univ-chlef.dz/uc/?page_id=695

قائمة المراجع

4. موقع جامعة الشلف. حاضنة الأعمال بجامع الشلف: تحويل مشاريع تخرج الطلبة الى مؤسسات ناشئة ومشاريع مبتكرة. 2023/04/30. <https://www.univ-chlef.dz/ar/wp-content/uploads/2023/05/%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D9%86%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%A8%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%84%D9%81-%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84-%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D>
5. موقع جريدة الجمهورية الجزائرية. جامعة الشلف. تطوير مشروع حاضنة ذكية للدواجن والطيور. 2023./04/20. [/https://www.eldjournhouria.dz/rubrique/4](https://www.eldjournhouria.dz/rubrique/4)
6. Education and Training Evaluation Commission (ETEC). (2018). Institutional key Performance Indicators. Retrieved 08 18, 2022, from etec.gov.sa: <https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/NCAAA/Accreditation/Documents/Institutional%20KPIS/Institutional%20KPIS-V2019%20Eng.pdf>
7. Institut international de planification de l'éducation. (s.d.). Faire des choix fondamentaux pour l'assurance qualité externe. Consulté le 05 10, 2021, sur www.iiep.unesco.org.
8. Jenatabadi, H. S. (2015, 04 27). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. Consulté le 05 01, 2020, sur SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2599439>.

الملاحق

Organigramme UHBC



استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة الخاصة بدراستي استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه بعنوان: الدور الوسيط لجودة التعليم العالي في العلاقة بين الثقافة والأداء التنظيميين في الجامعات الجزائرية -دراسة ميدانية، لذا نلتمس من أساتذتنا الأفاضل الإجابة على هذه الأسئلة بكل عناية وتركيز، وهذا بوضع علامة (X) تحت الاجابة التي تناسبك، ونعلم سيادتكم أن إجاباتكم ستكون في غاية الخصوصية، وستستعمل لأغراض علمية فقط، وستكون دقة اجاباتكم ومساهمتم عونا كبيرا في التوصل الى نتائج موضوعية علمية.

ولكم منا وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

إشراف:

أ.د. فاطمة مانع

بمساعدة: أ.د. محمد فلاق

إعداد:

• معمر رياحي

riahimaamar@gmail.com

البيانات الوصفية العامة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه تأهيل جامعي
- 3- الوظيفة: استاذ استاذ إداري اداري
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيم التنظيمية						
01	تحرص الادارة على نشر الود والاحترام بين الموظفين.					
02	تتعامل الادارة بحزم مع الأفراد الذين يخلون بأداء مسؤولياتهم.					
03	تبدي الادارة اهتمامها بأداء الأفراد.					
04	تضمن الإدارة صفة الأمانة في تصرفات الأفراد.					
05	الاهتمام بالوقت من أولويات الإدارة.					
06	تحرص الإدارة على احترام تقاليد العمل.					
المعتقدات التنظيمية						
07	تحسس الإدارة الأفراد بان الالتزام هو أساس تحقيق الانجاز.					
08	تعمل الإدارة على اشراك الأفراد في تحقيق الجودة.					
09	تعمل الإدارة على إزالة المعتقدات السلبية.					
10	تستدعي الإدارة الأفراد للمساهمة في العمل الجماعي.					
11	تعتقد الإدارة أن روح التعاون بينها وبين الأفراد تنشأ من الشفافية في التعامل.					
12	يشترك الأفراد مع إدارة الجامعة في حل المشكلات التنظيمية.					
الاعراف التنظيمية						
13	تعمل الإدارة على تكريم أفرادها في المناسبات.					
14	تلجأ الإدارة إلى حل المشاكل التي بينها وبين الأفراد وديا قبل اللجوء الى الجهات القانونية.					
15	تراعي الإدارة بعد مقر إقامة الأساتذة عند وضع توقيت العمل.					
16	لا تخصص الإدارة من راتب الأستاذ عند غيابه لفترة قصيرة (من 3 أيام فأقل) ما دام يلتزم هم الآخر بتعويض الدروس في المستقبل القريب.					

					تلجأ الإدارة إلى التوبيخات الشفهية قبل الكتابية في حالة ارتكاب الفرد لمخالفة اللوائح والتعليمات.	17
					يهتم الأساتذة كثيرا بنتائج أداء الجامعة.	18
					التوقعات التنظيمية	
					أتوقع بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الأفراد.	19
					يتوقع من الجامعة أن توفر الأمن الوظيفي للأستاذ طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.	20
					يتوقع الرؤساء بأن يقوم الأستاذ بجميع مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه المنصوصة قانونا.	21
					تسعى ادارة الجامعة دوما لتلبية ما يتوقعه الأفراد من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت.	22
					تتوقع الجامعة من الأفراد أن يبذلوا الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات المتوقعة منهم.	23

المحور الثاني: جودة التعليم العالي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					التكوين	
					تقدم الجامعة عروضاً للتكوين تتماشى مع محيطها العلمي والاجتماعي والمهني.	01
					تتوافق عروض التكوين مع مشاريع وأهداف الجامعة ووسائلها المادية والبشرية.	02
					تقترح المؤسسة أشكالاً مختلفة للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب)	03
					تقوم الجامعة بعمليات متابعة وتقييم عروض التكوين من أجل تحسين الأداء البيداغوجي.	04
					البحث العلمي	
					تمتلك الجامعة هيئات مكلفة بتطوير البحث ومتابعته كالمخابر وفرق البحث.	05
					تتناسب أولويات البحث العلمي واحتياجات محيطها.	06
					تمتلك الجامعة سياسة إعلام ونشر لإنتاجها العلمي عبر المجالات الوطنية والمدخلات الوطنية والدولية.	07
					تتبع الجامعة سياسة لتثمين البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي.	08

					الحكومة	
					تمتلك الجامعة سياسة لجمع نتائج البحث العلمي وضمان أمنها ومعالجتها وتحليلها واستغلالها.	09
					تنظم الجامعة استشارات داخلية لإعداد سياساتها المختلفة في التكوين والبحث والتسيير الإداري والحكامة.	10
					تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي ملائم لتحقيق أهدافها ومهامها ويسمح بقيادة فعالة.	11
					تعتمد الجامعة سياسة جودة محددة وواضحة وملائمة لمهام الجامعة.	12
					الحياة الجامعية	
					تعطي الجامعة أهمية للاحتياجات الخاصة بالطلبة والأساتذة والموظفين.	13
					تسهل الجامعة تشكيل هيئات وجمعيات ثقافية ورياضية.	14
					توفر الجامعة ظروف الوفاية والنظافة والأمن لطلبتها وموظفيها في كافة مواقعها.	15
					تقوم الجامعة بتوفير مناخ يشجع على بناء العلاقات الناجحة والمثمرة بين الجامعة والقطاع الاجتماعي الاقتصادي من خلال أنشطة وتظاهرات.	16
					الهياكل القاعدية	
					تتوفر الجامعة على مساحات ومرافق مخصصة للأنشطة الإدارية ذات نوعية جيدة.	17
					تتوفر الجامعة على مباني (مدرجات وأقسام ومكاتب) لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي.	18
					تتوفر الجامعة على ورشات ومخابر لاستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث ذات نوعية جيدة.	19
					تتوفر الجامعة على مرافق لاستضافة الطلبة والأساتذة.	20
					العلاقة والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	
					تمتلك الجامعة هيئات الإدماج المهني ومتابعة الخريجين.	21
					تساهم الجامعة في خلق وتطوير حاضنات للشركات وكذا هيئات الدعم والمرافقة والشركات الصغيرة.	22
					تمتلك الجامعة سياسة اتصال تمكن من تحسين بروزها على المستوى الدولي من خلال المنشورات والمقالات والمواقع الالكترونية.	23
					تقيم الجامعة شراكات دولية في مجال البحث والتكوين من خلال اتفاقيات توأمة.	24

المحور الثالث: الأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المؤشرات الأكاديمية					
01	هناك تفهم من الأقسام والكلية لحاجات الطلبة والأساتذة.					
02	التزام أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالعمل دون الحاجة إلى رقابة مستمرة.					
03	وجود برامج تطوير مهني لأنماء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.					
04	هناك استعداد ورغبة بمعالجة المشكلات الحاصلة في الكلية والاستعداد لتحمل المسؤولية.					
05	تشجع الجامعة على إقامة مؤتمرات في مختلف التخصصات مع مختلف الاطراف.					
06	التزام الأساتذة بتأدية مهامهم البيداغوجية المختلفة.					
07	ملائمة البرامج التدريسية لتطلعات المستفيدين (الأساتذة، الهيئات الحكومية، المؤسسات...).					
08	هناك تزايد في مشاركة الأفراد في إجراءات التطوير الأكاديمي في الجامعة.					
09	هناك تحسن في نوعية البحوث التي تنجزها كوادر الجامعة.					
10	تسعى كليتكم إلى تخصيص موارد مالية مناسبة للحصول على المصادر والمراجع العلمية الحديثة.					
11	هناك التزام مستمر من قبل الجامعة لضمان الجودة .					
	المؤشرات الإدارية					
12	توجد خطة تنفيذية واضحة وجدولا زمنيا لتطبيق الخطط الإستراتيجية للجامعة.					
13	يجرى تقييم دوري لجودة الخدمات الإدارية وفق أسس موضوعية.					
14	تعتمد الجامعة على السير العلمية والذاتية ونتائج التقييم لشغل المناصب القيادية ومختلف الترقيات الوظيفية.					
15	تمتلك الجامعة ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج إليه من تقنيات وتجهيزات.					
16	استعداد وتقبل الكلية للتغيرات والتطورات إذا ما اقتضت الضرورة لذلك.					
17	تتابع الكلية مدى التقدم الذي تحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
18	قيام الكلية بالدراسات والمقارنات مع الأقسام المناظرة واختيار الأفضل واقتباسه وجعله حيز التنفيذ.					
	المؤشرات المجتمعية					
19	تربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية.					
20	تسهم الجامعة في إيجاد حلول ومقترحات لحل المشاكل الاجتماعية وتنفيذ					

					المشاريع التنموية المحلية والوطنية.	
					تمتلك الجامعة خطة لتنمية اتجاهات الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في خدمة المجتمع.	21
					تساهم الجامعة في تقديم الاستشارات المختلفة لمؤسسات المجتمع.	22

شكرا على وقتكم وتعاونكم.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Hassiba Benbouali de Chlef

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion



Questionnaire

Salutations:

J'ai l'honneur de vous soumettre ce questionnaire pour mon étude afin de compléter les conditions d'obtention de mon diplôme de doctorat, intitulé : **Le rôle médiateur de la qualité de l'enseignement supérieur dans la relation entre culture organisationnelle et performance dans les universités algériennes**. Nous demandons donc à nos professeurs de répondre à ces questions avec soin et concentration, en mettant un (X) devant la réponse qui vous convient, Nous vous informons que votre réponse sera très privée et ne sera utilisée que pour des fins scientifiques, l'exactitude de vos réponses et votre contribution seront une grande aide pour atteindre des résultats scientifiques objectifs.

Nous vous remercions beaucoup pour votre aimable coopération.

RIAHI Maamar

Les données générales :

1. Sexe : Homme Femme
2. Niveau scientifique : Maîtrise Doctorat Habilitation
3. Fonction : Professeur Professeur et administratif Administratif
4. Expérience : Moins de 05 ans De 05 à 10 ans Plus de 10 ans

Culture Organisationnelle :

N		Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	pas d'accord	Pas du tout d'accord
Valeurs Organisationnelles						
01	L'université considère la ressource humaine comme l'une des ressources les plus importantes dont elle dispose.					
02	Il y a la liberté de présenter de nouvelles idées qui cherchent à développer les procédures de travail de l'université.					
03	Les personnes exercent leurs fonctions et responsabilités sans supervision (contrôle).					
04	Les individus entretiennent constamment les biens et les ressources de l'université, ce qui contribue au développement de l'université.					
05	Les individus (administratif, professeur) s'intéressent à l'importance du temps pour accomplir les tâches.					
06	Les individus ont une capacité suffisante pour s'adapter aux nouveaux changements et développements.					
Croyances organisationnelles						
07	Il existe des convictions communes chez les individus quant à l'importance de participer à la prise de décision					
08	Les individus croient que la satisfaction au travail contribue à l'exécution efficace des tâches.					
09	Il y a des idées communes chez les individus que le système de communication administrative suivi bénéficie d'une plus grande liberté dans l'échange d'idées entre les différents niveaux administratifs.					
10	La nature des tâches exige un développement continu des connaissances et des capacités.					
11	Les individus croient en l'importance de développer des relations de travail entre les différents départements pour mettre en œuvre la coopération et l'intégration dans l'exécution des tâches.					
12	Les individus avec l'administration participent à la résolution des problèmes organisationnels.					
Normes réglementaires						
13	L'université est constamment en train de se développer afin d'améliorer sa position compétitive.					
14	Les individus ont tendance à établir de bonnes relations de travail avec leurs supérieurs pour atteindre l'harmonie, ce qui favorise le progrès et la réussite.					

15	Il y a un désir chez les individus de faire des participations collectives et de former des équipes de travail comme méthode de résolution des problèmes au travail.					
16	L'université fournit les dernières technologies, techniques et dispositifs avancés afin de terminer le travail efficacement et rapidement.					
17	L'administration aide les nouveaux professeurs à s'adapter au milieu universitaire.					
18	Les professeurs accordent beaucoup d'importance à la qualité des performances.					
Attentes organisationnel						
19	Je m'attends à ce que l'administration tienne compte des efforts déployés par les individus.					
20	L'université est censée assurer la sécurité de l'emploi au professeur tant qu'il respecte les lois et règlements internes de l'université.					
21	Les supérieurs attendent de l'individu qu'il accomplisse toutes ses tâches tant qu'il obtient tous ses droits légaux.					
22	L'université s'efforce toujours à répondre à ce que les individus attendent d'elle en termes d'incitations et de récompenses.					
23	L'université s'attend à ce que les individus fassent les efforts nécessaires pour accomplir les tâches qu'on attend d'eux.					

La Qualité A L'université :

N		Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	pas d'accord	Pas du tout d'accord
Formation						
01	L'université propose des offres de formation adaptées à son environnement scientifique, social.					
02	L'université accompagne l'étudiant en lui offrant les meilleures conditions qui l'aident à s'intégrer dans le milieu universitaire.					
03	L'université propose différentes formes de formation (enseignement à distance, enseignement en alternance...).					
04	L'université assure le suivi et l'évaluation des offres de formation afin d'améliorer la pédagogie.					
Recherche Scientifique						
05	L'université dispose d'organismes chargés du développement et du suivi de la recherche, tels que des laboratoires et des équipes de recherche.					
06	L'université développe une recherche qui répond aux besoins de l'environnement.					
07	L'université a une politique d'information et de publication de sa production scientifique à travers des revues nationales et des séminaires nationaux et internationaux.					
08	L'université poursuit une politique de valorisation de la recherche scientifique et de transfert de ses résultats vers le secteur socio-économique.					

Gouvernance						
09	L'université a une politique de collection de résultats de la recherche et d'en assurer la sécurisation, le traitement, l'analyse et l'exploitation.					
10	L'université organise des consultations internes pour préparer ses différentes politiques de formation, de recherche et de gouvernance.					
11	L'université dispose d'une structure adéquate pour atteindre ses objectifs et ses missions et permet un leadership efficace.					
12	L'université adopte une démarche qualité spécifique, claire et appropriée pour ses différentes activités.					
Vie Universitaire						
13	L'université donne de l'importance aux besoins des étudiants, des professeurs et des personnels.					
14	L'université développe une politique d'activités culturelles et sportives.					
15	L'université assure des conditions de sante, d'hygiène et de sécurité aux différents acteurs.					
16	L'université offre une atmosphère qui encourage l'établissement de relations fructueuses entre l'université et le secteur socio-économique, à travers la réalisation de diverses activités et événements.					
Infrastructures						
17	L'université dispose d'infrastructures dédiées aux activités administratives de qualité.					
18	L'université dispose de bâtiments (amphithéâtres, classes et bureaux) pour le déroulement de ses activités pédagogiques.					
19	L'université dispose de laboratoires et ateliers pour accueillir les travaux pratiques et de recherche.					
20	L'université dispose d'infrastructures dédiées à accueillir étudiants et professeurs.					
Relation et coopération avec l'environnement social et économique						
21	L'université contribue à l'insertion professionnelle et du suivi de ces diplômés.					
22	L'université crée et développe des incubateurs d'entreprises ainsi que d'organismes de soutien et d'accompagnement des petites entreprises.					
23	L'université a une politique de communication qui lui permet d'améliorer sa visibilité au niveau international à travers des publications, des articles et des sites internet.					
24	L'université établit des collaborations internationales dans le domaine de la recherche et de la formation (partenariat entre l'université et d'autres universités).					

La performance organisationnelle :

N		Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	pas d'accord	Pas du tout d'accord
Performance Académique						
01	Les départements comprennent les besoins des étudiants et des professeurs.					
02	Les professeurs et les administrateurs s'engagent à travailler sans avoir besoin d'une supervision permanente.					
03	Il existe des programmes de développement professionnel pour les chefs de département et les membres du corps professoral.					
04	Il y a une disposition de s'attaquer aux problèmes de la faculté et une volonté de prendre ses responsabilités.					
05	L'université encourage à faire de conférences et des séminaires dans diverses disciplines et avec diverses parties.					
06	Les professeurs sont tenus d'accomplir leurs diverses tâches pédagogiques.					
07	Adaptation des programmes pédagogiques aux attentes des bénéficiaires (enseignants, administrations, institutions...).					
08	Il y a la participation des individus (enseignants et employés) dans la réalisation du développement académique à l'université.					
09	Il y a une amélioration de la qualité de la recherche menée par l'université (professeurs et doctorants).					
10	L'université cherche à allouer des montants appropriés pour obtenir des sources et des références scientifiques.					
11	Il y a un engagement continu de l'université envers l'assurance qualité.					
Performances Administratives						
12	Il existe un plan de mise en œuvre et un calendrier clairs pour la mise en œuvre des plans stratégiques de l'université.					
13	Il y a une évaluation périodique de la qualité des services administratifs selon des bases objectives.					
14	L'université s'appuie sur les CV académiques, les CV et les résultats d'évaluation pour attribuer des postes de direction et diverses promotions professionnelles.					
15	L'université dispose d'un budget suffisant pour fournir la technologie et l'équipement dont elle a besoin.					
16	La faculté a la capacité de s'adapter, de changer et d'évoluer.					
17	La faculté suit ses progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques.					
18	La faculté effectue des comparaisons avec les départements correspondants, choisit le meilleur et met en pratique les activités du meilleur département dans le sien (benchmarking).					
Performances Sociales						
19	L'université relie ses objectifs, sa vision et ses programmes aux exigences des plans de développement					

	communautaire.					
20	L'université contribue à trouver des solutions et des propositions pour résoudre les problèmes sociaux et mettre en œuvre des projets de développement locaux et nationaux.					
21	L'université a un plan pour développer les attitudes des étudiants et des membres du corps professoral à participer au service communautaire.					
22	L'université contribue à offrir diverses consultations aux institutions communautaires.					

Merci pour votre temps et votre coopération.

قائمة المحكمين

الملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين:¹

اسم ولقب الأستاذ	جامعة الانتساب
بن نافلة قدور	جامعة الشلف
بوقسري سارة	جامعة الشلف
زروخي فيروز	جامعة الشلف
شيخ هجيرة	جامعة الشلف
عجوط عبد القادر	جامعة الشلف
فلاق محمد	جامعة الشلف
مجاهدي خالد	جامعة الشلف
منصور هواري	جامعة أدرار
يحياوي إلهام	جامعة باتنة

¹- تم ترتيب أسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي للحروف.