

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي

دراسة ميدانية: بكلية العلوم وكلية التكنولوجيا - جامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د بوجلال مصطفى

إعداد الطالب:

حاجي حسين

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد والشكر والثناء لله الواحد الأحد الذي وفقني في مساري الدراسي، وأعانني على أداء

واجبي، وبإمكاني في مجهودي . . له كل الفضل والمنة

أما بعد :

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الكريم

" بوجلال مصطفى " الذي أشرف على انجازه هذا العمل المتواضع، ولم يتردد في تقديم

المساعدة والنصائح والتوجيهات القيمة التي أنار لي بها الطريق، وساهم في إخراج هذا العمل

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

اهداء

إلى كل من أحببته وأحبني في الله

إلى كل من له في ثنايا القلب منزلة

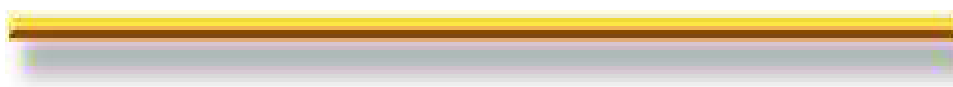
إلى كل من ترك أثرا طيبا وجميلا في نفوسنا

حسين

فهرس



المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	1-الإشكالية
06	2-فرضيات الدراسة
06	3-الدراسات السابقة
15	4-التعقيب على الدراسات السابقة
17	5-أهمية اختيار الدراسة
17	6-أسباب اختيار موضوع الدراسة
18	7-أهداف الدراسة
18	8-المقاربة السوسيولوجية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة	
26	تمهيد
27	1-تحديد مفاهيم الفصل

27	2- مفهوم ثقافة المنظمة
30	3- إدارة ثقافة المنظمة
31	4- القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية
34	5- وظائف ثقافة المنظمة
35	6- أبعاد ثقافة المنظمة
38	7- خصائص ثقافة المنظمة
41	8- أنواع ثقافة المنظمة
43	9- تصنيف ثقافة المنظمة
44	10- صور ثقافة المنظمة
45	11- مكونات ثقافة المنظمة
47	12- تقييم ثقافة إدارة المنظمة
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي
52	تمهيد
53	1- تحديد مفاهيم الدراسة
53	2- مفهوم التعليم العالي
54	3- جودة مخرجات التعليم العالي
55	4- أهمية وأهداف جودة التعليم العالي
57	5- أهداف جودة التعليم العالي
58	6- منهجية التعليم الجامعي
58	7- وظائف التعليم العالي

59	8-خصائص التعليم الجامعي
60	9-مكونات التعليم العالي
61	10-مخرجات التعليم العالي
63	11-الهيئات المسؤولة عن ضمان إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي
66	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
68	تمهيد
69	1-مجالات الدراسة
69	2-المجتمع وعينة الدراسة
75	3-منهج الدراسة
76	4-أدوات الدراسة
79	5-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
81	عرض نتائج الدراسة/تحليل وتفسير البيانات ومناقشتها
81	عرض نتائج المحور الأول/تحليل بيانات الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
85	عرض نتائج المحور الثاني/تحليل بيانات الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
90	عرض نتائج المحور الثالث/ تحليل بيانات الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
96	استنتاج عام لنتائج الدراسة
98	التوصيات المقترحة
100	خاتمة
103	قائمة المراجع
////	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
71	الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
72	الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
73	الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
74	جدول رقم (04): يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة
77	الجدول رقم (05): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي وأبعاده الفرعية.
78	الجدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ولأبعاده الفرعية
81	الجدول رقم (07) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
83	الجدول رقم (08): يوضح درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية.
85	الجدول رقم (09) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
87	الجدول رقم (10): يوضح درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي

90	الجدول رقم (11) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
92	الجدول رقم (12): يوضح درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع.
94	الجدول رقم (13): يوضح درجة مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
72	الشكل رقم (01): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
73	الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
74	الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
75	شكل رقم (04): يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي
82	الشكل رقم (05): يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية
87	الشكل رقم (06): يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية
91	الشكل رقم (07): يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان لإدارة ثقافة المنظمة مساهمة في تحقيق جودة مخرجات التعليم الجامعي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أنسب المناهج الملائمة لأهداف الدراسة وهذا ما يناسب موضوع الدراسة، وقد أعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، و التي اعتمد فيها على الاستبيان كأداة رئيسية، استهدفت الدراسة الحصول على عينة عشوائية قدر حجمها بـ 30 عضو بنسبة 17.14% من بين 185 أستاذ وأستاذة يمثلون مجتمع الدراسة وهم جميعا أعضاء بمخابر كليتي العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف -المسيلة، وقد احتوت الاستبانة على 30 سؤال مقسم لثلاث محاور، أولها لإدارة ميادين التكوين مساهمة في تحقيق جودة خريجي الجامعة الجزائرية ، ثانيها لإدارة ميدان البحث والتطوير مساهمة في تحقيق جودة نتائج البحث العلمي وأخيرا لإدارة ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي مساهمة في تحقيق جودة خدمة المجتمع. كما استخدمت الأساليب الإحصائية مثل برنامج التحليل الإحصائي، مع تحليل جداول الفرضيات وقراءة رقمية وسوسيولوجية.

خلصت الدراسة إلى جملة النتائج من أهمها:

- ✓ أن لإدارة ثقافة المنظمة مساهمة إيجابية وعالية في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية.
- ✓ أن درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية عالية
- ✓ أن درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي عالية.
- ✓ أن درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع متوسطة.

وقد تمثلت أهم التوصيات بالآتي:

✓ الاهتمام بدراسة أهم العوامل والظروف التي تساهم في فعالية إدارة بثقافة المنظمة.

✓ تنمية البنية التحتية لمنظومة العلوم والتكنولوجيا الحديثة والابتكار، واستثمارها

لتوجيه مخرجات التعليم إلى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

✓ تنمية الشراكة المجتمعية مع الجامعة ودعم سبل التعاون بين الكفاءات في

الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع لإذكاء روح البحث المؤسسي أسوة

بالجامعات العالمية المرموقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة ثقافة المنظمة، التعليم الجامعي، جودة مخرجات التعليم

الجامعي.

Abstract:

The study aimed to find out whether the management of the organization's culture had a contribution to achieving the quality of university education outputs in Algerian university institutions. In order to reach the correct scientific facts of the problem under study, which relied on the questionnaire as a main tool, the study aimed to obtain a random sample of 30 members, 17.14%, out of 185 professors representing the study community, all of whom are members of the laboratories of the Faculties of Science and Technology At the University of Mohamed Boudiaf - M'Sila, the questionnaire contained 30 questions divided into three axes, the first of which is to manage the fields of training as a contribution to achieving the quality of Algerian university graduates, and the second to manage the field of research and development as a contribution to achieving the quality of scientific research results, and finally to manage the field of relationship with the social and economic environment as a contribution to Achieving the quality of community service.

Statistical methods such as the statistical analysis program were also used, with analysis of hypotheses tables and a numerical and sociological reading.

The study concluded a number of results, the most important of which are:

- ✓ The management of the organization's culture has a positive and high contribution to the quality of the outputs of Algerian higher education institutions.

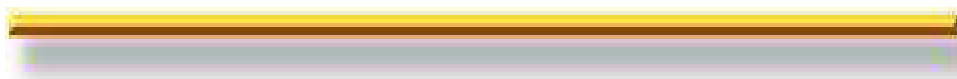
- ✓ The degree of contribution of the administration of training fields to the quality of Algerian university graduates is high
- ✓ The degree of contribution of research and development management to the quality of scientific research results is high.
- ✓ The degree of contribution of the relationship with the social and economic environment to the quality of community service is medium.

The most important recommendations were as follows:

- ✓ Attention to study the most important factors and conditions that contribute to the effectiveness of the management of the culture of the organization.
- ✓ Develop the infrastructure of the modern science, technology and innovation system, and invest it to direct education outcomes to the process of economic and social development.
- ✓ Develop community partnership with the university and support ways of cooperation between the competencies at the university and the various community institutions to stoke the spirit of institutional research, similar to the prestigious international universities.

Keywords: organizational culture management, university education, the quality of university education outputs.

مقدمة



لقد أسهمت التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة في زيادة اهتمام المنظمات بثقافتها ومواردها البشرية وأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات العمل، وقد يعود سلوك الأفراد في المنظمة وتوجهاتهم وأهدافهم السبب الرئيسي في نجاح هذه المنظمة واستمرارها، وهنا تبرز أهمية ثقافة المنظمة التي تشكل القيم والمفاهيم التي يكتسبها أفرادها، والتي تؤثر بشكل كبير في تحقيق جودة لمخرجاتها.

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من بين المنظمات التي حظيت بأعلى مستوى من الاهتمام في البلدان المتقدمة والمتطورة قياسا لدورها الرئيس في تنمية المجتمع، ولقد حقق التعليم العالي في الدول العربية عامة وفي الجزائر خاصة قفزة نوعية، إلا أنه يواجه بعض التحديات والمشكلات التي تعترض مسيرته مما يتطلب تشخيص تلك التحديات وإيجاد الصيغ والآليات والبدائل لمواجهتها، لذلك أخذت بعض الدراسات الحديثة في البحث عن وسائل الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي في سبيل تحقيق مخرجات نوعية مثلى، وقد ظهر دور ثقافة المنظمة بمؤسسات التعليم العالي في ربط الأفراد بالمجتمع ونقل الثقافة المتميزة إليه عبر إعداد جيل نوعي ذو كفاءة عالية وفعالية قصوى يأخذ على عاتقه النهوض بالمجتمع وحمايته، ويبدو ذلك جليا في تحقيق أبعاد الجودة الفنية والوظيفية وبناء أسس وركائز إدخال وتطبيق نظم الجودة كمنهج وآلية للتطوير والتغيير في عملية التحسين المستمر التي تسهم في بناء الفرد المطلوب إنتاجه وضمان وجوده في المجتمع ودفعه نحو النمو والارتقاء.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية من خلال تفكيك أبعاد المتغيرين ، وعليه فقد تم تقسيم دراستنا إلى خمسة فصول أتى أولها مبرزاً الإطار النظري للدراسة ، أما ثاني الفصول فقد جاء بعنوان إدارة الثقافة المنظمة مدخل نظري في حين خصص الفصل الثالث لجودة مخرجات التعليم الجامعي، أما

رابع الفصول فقد تعرض إلى الإطار الميداني للدراسة لتختتم بالفصل الخامس الذي أجاب على تساؤلات و فرضيات الدراسة والذي عنون بعرض وتحليل ومناقشة نتائج بيانات الدراسة لتنتهي باستنتاج عام لنتائج الدراسة وخاتمة وملخص الدراسة باللغتين.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-الدراسات السابقة

4-التعقيب على الدراسات السابقة

5-أهمية اختيار الدراسة

6-أسباب اختيار موضوع الدراسة

7-أهداف الدراسة

8-المقاربة السوسيولوجية

خلاصة الفصل



1- الإشكالية:

شهد علم الاجتماع التنظيم والعمل في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية بحكم ما أملت الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وما تتطلبه من مواجهة علمية وعملية لكي تبقى المنظمات والمؤسسات بكفاءة وفاعلية، لتجسيد الاستراتيجيات المبرمجة وتحقيق الأهداف المسطرة التي أنشئت من أجلها بعمليات ومبادئ الإدارة الحديثة.

حيث لم تعد الإدارة علماً نظرياً متوقفاً في الحركة الإبداعية على مجموعة من الأسس والنظريات، وإنما يمكن طرق أبواب الموضوعات التي تشغل الفكر السوسيولوجي والإداري في العصر الحديث، ومن بين هذه الموضوعات والقضايا ما يتعلق بثقافة المنظمات وإدارة تلك الثقافة بما يسمى إدارة التميز، وكل الموضوعات الخاصة بإدارة المعرفة وإدارة رأس المال البشري للمنظمات. كما تثار موضوعات خاصة بتطبيقات متعددة للإدارة الإلكترونية.

لذلك فإدارة ثقافة هي تطوير أو تدعيم لثقافة المنظمة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة، وهي الإدارة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ومعالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، والإدارة قد تدعم الثقافة الفعالة للمنظمة أو تغير الثقافة غير الفعالة، كذلك فإن إدارة ثقافة المنظمة هي البناء الذي تميزها عن غيرها من المنظمات، وقد تلجأ إلى تغيير أو نقل ثقافتها وفقاً لظروف معينة.

ومن منطلق دورها ومساهمتها في تجويد مخرجات التعليم الجامعي، هذا الأخير الذي يعتبر المحرك الأساسي في عملية التنمية المجتمعية، كونه يعد حاضنة لأهم عنصر ومورد وهو العنصر البشري، الذي يعتبر أثمن مخرجات التعليم الجامعي كلما امتاز بالكفاءة والمهارة والإبداع، لذلك نجد أن الدول المتقدمة عملت على الاستثمار فيه من خلال التعليم والتكوين الجيد والمستمرين، يردفه دورها الاجتماعي والثقافي بقدر كاف من الأهمية، والارتقاء بالعلم والمعرفة، فإذا كان العلم هو استقهام الإنسان حول الظواهر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

من حوله و استكشافها نحو إدراك العالم المحيط، فإن الثقافة هي بامتياز نطاق الأفكار الخلاقة والسلوك والإبداع، واندماج الثقافة والعلم وتكاملهما يشكل دعامة الحضارة الإنسانية، وعاملاً فاعلاً في تطوير القدرات الذاتية للأفراد.

هذا وقد جاءت المدارس الإدارية متباينة في فلسفتها التنظيمية طبقاً لظروف وبيئات المنظمات المختلفة، ومن تلك المدارس نبعت اتجاهات تقليدية ركزت واهتمت بالعمل والإنتاجية وأهملت الجانب الإنساني وحاجات العاملين في التنظيم، ومن ثم ظهرت المدرسة الإنسانية التي اعترفت بحاجات أفراد العمل في المقام الأول على عكس المدرسة الأولى حتى ظهر في الأفق منهج النظم الذي يهتم بحاجات الأفراد والمنظمة في وقت واحد، وأن كل النظم لا يمكن أن تعمل إلا من خلال مدخلات ومخرجات تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها كما برزت في ذات السياق المفاهيم الداعية إلى ضمان الارتقاء بمستويات الأداء من خلال مناهج الجودة وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة الإدارية وتقنية الإدارة وغيرها من التوجهات الحديثة الداعمة لعمليات التحديث والتطوير في بيئات العمل.

فثقافة المنظمة السائدة في مؤسسات التعليم الجامعي هي معيار الحكم على مدى قبول التنظيم واستيعابه لأي أسلوب أو اتجاه إداري جديد ، فبقدر فعالية إدارة ثقافة المنظمة بقدر جودة مخرجات التعليم الجامعي ، لهذا ارتأينا دراسة إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي، من خلال تفكيك المتغيرين إلى ثلاث أبعاد لكل واحد منهما ، فبالنسبة لإدارة ثقافة المنظمة على مستوى إدارة ميادين التكوين وإدارة ميدان البحث والتطوير والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ، أما بالنسبة لجودة مخرجات التعليم الجامعي على مستوى جودة خريجي الجامعة و جودة نتائج البحث العلمي و جودة الخدمة المقدمة للمجتمع .

وتماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع إدارة ثقافة المنظمة بمؤسسات التعليم الجامعي يحدد سؤال الانطلاقة كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ما درجة مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية؟

ولتضمن معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية؟

✓ ما درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي؟

✓ ما درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة

المجتمع؟

2-فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

✓ تساهم إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

ولتضمن معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

✓ تساهم إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية.

✓ تساهم إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي.

✓ تساهم العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع.

3-الدراسات السابقة:

يتناول هذا البحث عددا من الدراسات السابقة والتي تعرض قسم منها لثقافة المنظمة والقسم الآخر لجودة مخرجات التعليم الجامعي، وتتناول أيضا بعض الدراسات التي جمعت بين ثقافة المنظمة ومخرجات التعليم الجامعي وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيبا زمنيا من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الدراسات التي تناولت ثقافة المنظمة:

الدراسة الأولى: دراسة الطالب إيهاب فاروق مصباح العاجز - بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين (2011).

هدف الباحث من الدراسة هو التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات لأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، واستخدم أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي.

أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة .
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.

- ✓ التعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة تم التوصل إلى النتائج التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن القيم التنظيمية السائدة في الوزارة:

- ✓ تعمل على توجيه سلوك الموظفين التفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني.
- ✓ تشجع الموظفين على تنمية أفكار جديدة تناسب بيئة العمل الإلكتروني.
- ✓ تحدد للموظفين الخطوط العريضة لأنشطتهم وممارساتهم اليومية.
- ✓ توسع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بأعمالهم.
- ✓ توفير بيئة يشارك فيها الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية اللازمة لزيادة مهاراتهم التقنية ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- ✓ تعكس شعورهم واتجاهاتهم نحو بيئة العمل الإلكتروني من حيث استمتاعهم بالعمل على برنامج العمل الإلكتروني وشعورهم بأن عملهم له قيمة ومعنى. - 7 تعمل على إعطائهم الفرصة لشرح وتوضيح أساليب خلاقة ابتدعوها لتطوير برنامج العمل الإلكتروني.

الدراسة الثانية: دراسة علي حسن - بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية" (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة) - (2012) مأخوذة من رسالة الماجستير في إدارة الأعمال - للطالب حسام يوسف محمود - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد. جامعة تشرين، سورية 2018.

وظفت الدراسة لا نها اعتمدت على احدى متغيرات الدراسة الحالية وهي ثقافة المنظمة ولأن الدراسة ميدانها ومجالها الجامعة وهي دراستنا الميدانية أيضا.

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلافات بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وتوافر أبعاد جودة الخدمة التعليمية وتحديد العلاقة بينهما. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في إعداد بحثه، تضمن مجتمع البحث أعضاء

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الهيئة التدريسية والهيئة المعاونة في الجامعات الحكومية والخاصة كافة، على عينة عشوائية بسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: من متطلبات تطبيق نظم جودة الخدمة التعليمية وجود ثقافة تنظيمية ملائمة تحقق الترابط والتكامل بين القائمين بالعملية التعليمية والإداريين ليصبح المناخ السائد هو العمل بروح الفريق، في حين يمكن نشر ثقافة الجودة من خلال توسيع دوائر الحوار والعمل على أرض الواقع لكنه يحتاج لثقافة تنظيمية فعالة، وكي تصبح جودة التعليم إحدى الأسس الثقافية في مؤسسات التعليم العالي يجب القيام بعملية التقييم الذاتي بشكل مستمر والتغيير المستمر للثقافة التنظيمية التي تسهم في تفعيل المسؤولية الاجتماعية والإنسانية والحرص على مبدأ الإبداع وتعزيز الثقة بالعاملين ومكافأتهم.

الدراسة الثالثة: دراسة الطالب حسام يوسف محمود - بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي السورية " (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال جامعة تشرين سوريا (2018).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ، وذلك من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث لأداء جرد الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية البناءة ، الثقافة التنظيمية الدفاعية السلبية والثقافة التنظيمية الدفاعية العدوانية ودراسة تأثيرها على جودة الخدمة ، وقد اعتمدت المقاربة الاستنباطية منهجا عاما للبحث ، حيث جمعت البيانات الأولية من خلال استبيان ، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 368 فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والعاملين وطلاب الدراسات العليا في جامعة تشرين ، كما قام بإجراء المقابلات الشخصية ، واعتمد على برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوافرة .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أهداف الدراسة / سعى الباحث من خلالها إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ تمييز دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في جامعة تشرين.
- ✓ تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في جامعة تشرين.
- ✓ تحديد دور الثقافة الدفاعية السلبية في تحسين جودة الخدمة في جامعة تشرين.
- ✓ التعرف على دور الثقافة الدفاعية العدوانية في تحسين جودة الخدمة في جامعة تشرين.

✓ تحديد مجموعة من التوصيات التي قد تفيد في تفعيل دور التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في جامعة تشرين.

تمثلت أهم النتائج بوجود علاقة ارتباط طردية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة ، ووجود علاقة ارتباط طردية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية البناء وجودة الخدمة ، ووجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية السلبية وجودة الخدمة ، ووجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية العدوانية وجودة الخدمة ، وقد تمثلت أهم التوصيات بالآتي : ضرورة الاستعانة بطلاب جامعة تشرين وخريجها بهدف تحسين جودة الخدمة وربط الجامعة بالمجتمع ، ضرورة التركيز على بعدي التعاطف والأمان في جودة الخدمة لما لهما من علاقة قوية بأداء الخدمة

الدراسات التي تناولت جودة مخرجات التعليم الجامعي:

الدراسة الرابعة: دراسة أ.د عبد القادر بن عيسى الشريف وأ. د كيسرى مسعود - بعنوان: " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "(دراسة تقييمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد 31 - جامعة زيان عاشور بالجلفة (2008).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمحورت هذه الدراسة حول أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومبررات تطبيقها في هذا القطاع، باعتبارها نموذج إداري حديث يضمن الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم وتحسين مخرجات العملية التعليمية بما يخدم المجتمع ككل. ويتضمن موضوع هذا البحث بالخصوص إجراء دراسية تقييمية لمخرجات الجامعة الجزائرية بصفة خاصة، وذلك من وجهة نظر المستفيد الخارجي من خدماتها، والمتمثل في مؤسسات سوق العمل، حيث يضم الجانب الميداني من الدراسة تحليل مختلف المعطيات والنتائج المحصل عليها باستخدام استبيان كتابي يستهدف فئة محددة من أرباب ومسيري هذه المؤسسات، حول مدى رضاهم بما تقدمه لهم الجامعات الجزائرية من خدمات أو مخرجات بصفة عامة.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التحقيق الأهداف التالية:

✓ قياس جودة مخرجات التعليم العالي بالجزائر وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
✓ التعرف على وجهة نظر المستفيد الخارجي ومدى رضاه عن جودة مخرجات التعليم العالي.

✓ التعرف على الوسائل التي من شأنها أن تسهم في تطوير جودة مخرجات التعليم العالي والارتقاء بها إلى الأفضل في ضوء المستجدات العالمية بهذا المجال.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

✓ تسليط الضوء على واقع جودة مخرجات التعليم العالي وإبراز أهميتها في تحليل فرص العمل للمستفيدين.

✓ دراسة مدى ملائمة جودة مخرجات التعليم العالي لحاجيات ومتطلبات سوق العمل.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

نتائج الدراسة:

الوصول إلى التحقيق الجودة الشاملة، أصبح من الضروري على الجامعات الجزائرية، أو مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، ضرورة الاهتمام بما تقدمه للمجتمع من مخرجات، لما لها من أهمية وتأثيرها المباشر على التنمية الوطنية، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال:

✓ التركيز على مراجعة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.

✓ منح الجامعات قدرا كبيرا من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها التعليمية.

الدراسة الخامسة: دراسة إسماعيل سالم منصور ماضي - بعنوان: " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي " (دراسة ميدانية الجامعة الإسلامية بغزة).

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين (2010).

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج التحليلي الوصفي، كما تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية تم توزيعها على عينة الدراسة " عينة الحصر الشامل " وعددها 359 مفردة (أعضاء الهيئة التدريسية المتفرعين بالجامعة الإسلامية بغزة)

تمثلت أهداف الدراسة بما يلي:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في: . بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية كحالة دراسية كون الجامعة الإسلامية من كبرى الجامعات الفلسطينية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وتمثلت أهمية هذه الدراسة في:

✓فتح المجال أمام المعنيين والعاملين في الجامعات الفلسطينية التطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي.

✓بيان علاقة خصائص الهيئة التدريسية في ضمان تحقيق الجودة في الجامعة الإسلامية.

✓بيان علاقة البنية التحتية الإدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعة الإسلامية بغزة.

✓وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية الإدارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول ضمان الجودة تعزى للدرجة العلمية الأفراد الهيئة التدريسية.

✓وجود فروق في آراء المبحوثين تعزى للخبرة العضو هيئة التدريس.

✓وجود علاقة بين حسوبة المكتبات وضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجامعة الإسلامية بغزة تتمتع برؤية واضحة ذات الأهداف قابلة للتحقق، وتقوم إدارة الجامعة بالمشاركة الشخصية في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر وأنها تركز على متطلبات البحث العلمي وتشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات لتطوير البحث.

الدراسة السادسة: دراسة د. سعيد بن علي العضاوي - بعنوان: " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " (دراسة ميدانية). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد 09 - (2012).

يتمثل الهدف العام لدراسة الباحث في تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، أجريت الدراسة الميدانية وقد شملت فروض الدراسة، مجتمع البحث، أعد الباحث استبانة مكونة من قسمين، الأول عبارة عن 38 عنصر مثل المعوقات التي التعليم العالي مقسمة إلى خمس مجموعات بينما القسم

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الثاني يعني المعلومات الأولية عن المستقضي منه. تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس من النظرية بجامعة الملك خالد: كلية الشريعة وأصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية وكلية التربية.

الهدف العام للبحث هو تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حسب الباحث، كما حدد اهداف فرعية منها ما يلي:

✓ تحديد المعوقات الراهنة التي يمكن أن تقف حجر عثرة دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

✓ التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بخصوص كل مجموعة.

✓ مدى اختلاف درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للتخصصات.

✓ مدى اختلاف درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للخبرة.

✓ تصنيف هذه المعوقات إلى خمس مجموعات وهي: الجوانب القيادية، الجوانب تنظيمية، الجوانب التعليمية والمعرفية، البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع.

وقد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها:

✓ رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الموافقة

أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

✓ ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.

✓ ضعف الدعم المادي للأبحاث العلمية.

✓ ضعف امكانيات المكتبات.

✓ زيادة العبء التدريسي.

✓ وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية المعوقات وفقا للتخصص.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ وجود فروق في تقدير درجة الأهمية المعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع

واجمالا يمكن القول بعدم وجود فروق وفقا للخبرة.

4-التعقيب على الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو استعراض عدد من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، والتي أجريت في بيئات مختلفة منها المحلية والعربية، كما أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات السابقة الذكر في عدة جوانب منها:

✓ تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لمتغير الثقافة التنظيمية وجودة مخرجات التعليم العالي أو أحد أبعادهما.

✓ اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أثر هذا المتغير في بعض المتغيرات التنظيمية (إدارة ثقافة المنظمة، جودة مخرجات التعليم العالي...).

✓ اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

✓ اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للاستبيان كأداة بحثية أساسية لجمع البيانات.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت مما سبقها من دراسات حيث:

✓ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة المذكورة في الوصول إلى

الصياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي.

✓ استفادت الدراسة الحالية مما سبقها في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة.

✓ استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في إثراء الجانب النظري وصياغة أدوات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

من خلال ما تم طرحه في هذه الدراسة نجد أن الدراسة ركزت على إظهار مدى تلاؤم مخرجات الجامعات مع حاجة ومتطلبات مؤسسات سوق العمل، ومدى امتلاكها لمقومات الجودة التي تؤهلها لتحقيق مخرجات التعليم العالي والطلب المناسب لجودتها من قبل مؤسسات سوق العمل باعتبارها مؤسسات أكاديمية تسعى للتكامل العلمي، ، حيث تم التركيز في هذه الدراسات على إظهار مدى جودة وملائمة مخرجات التعليم العالي والمتمثلة في: المستوى النوعي للخريجين، البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع، الاستشارات العلمية، المشاريع العلمية، الكتب والمؤلفات العلمية، البحث العلمي. أما الدراسة الحالية أيضا ركزت بشكل مشابه لكل هذه المخرجات ولكن هناك اختلاف في الدراسة الميدانية فقد تم التركيز على إدارة ميادين التكوين وإدارة ميدان البحث العلمي والتطوير والعلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي كل هذه الأبعاد تم ربطها بأبعاد جودة مخرجات التعليم الجامعي والتي تتمثل في خريجي الجامعة، نتائج البحث العلمي، وخدمة المجتمع، محاولين بذلك معرفة طبيعة العلاقة بين هذه المخرجات والإبداع والابتكار التكنولوجي في المؤسسة محل الدراسة. أما عن الاستفادة من هذه الدراسة فقد تجسدت في تزويد الدراسة الحالية بتحليل مفهومي لمخرجات مؤسسات التعليم العالي، والذي كان أكثر دقة من الكثير من المراجع كون الباحثين تناولوا كل مخرجات التعليم العالي بالدراسة والتحليل. كما تجسدت الاستفادة في محاولة مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسة السابقة.

كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الآتي:

1- مجتمع الدراسة: اعتمدت على الربط بين الثقافة التنظيمية وأحد أبعاد جودة مخرجات التعليم العالي بينما دراستنا ربطت بين إدارة ثقافة المنظمة وجودة مخرجات التعليم الجامعي.

2- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، وإن كان هناك بعض التشابه الجزئي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

5- أهمية اختيار الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا ذا أهمية كبيرة خاصة في ظل نقص الدراسات التي تناولته بالبحث والتقصي، حيث تتناول موضوع إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي، ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ النقص الواضح في الكتابات والأبحاث العربية حسب اطلاع الباحث حول هذا الموضوع في المكتبات، فجاءت هذه الدراسة لإفادة الباحثين والطلبة المتخرجين بمختلف المعارف بهذا الشأن، وإنارة الطريق أمام المشتغلين بهذا الموضوع.
- ✓ حاجة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة للأخذ بالأساليب الحديثة كإدارة ثقافة المنظمة في تطوير الإدارة من جهة وتحقيق أهدافها بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية من جهة أخرى، ومنه تحقيق عناصر جودة مخرجات الجامعة.
- ✓ لفت اهتمام الباحثين إلى مثل هذا النوع من الدراسات وخاصة بمعايير وأبعاد أخرى لإدارة ثقافة المنظمة داخل الجامعة الجزائرية.
- ✓ حصر مجموعة من القيم التنظيمية التي من شأنها أن تشكل إدارة ثقافة المنظمة الجيدة والتي تتلاءم، تتكيف وتتأقلم أو يمكن تطويعها في الوسط الجامعي.

6- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

أما اختيارنا لهذا الموضوع فكان لعدة أسباب أبرزها ما يلي:

- ✓ محاولة إعطاء نظرة متكاملة حول إدارة ثقافة المنظمة وتعزيز هذه الثقافة في مؤسسة التعليم الجامعي.
- ✓ تعتبر جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا في الفترة الراهنة وفي ظل التطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم.
- ✓ محاولة إبراز أهمية مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في تحقيق جودة مخرجات التعليم الجامعي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

7- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها، ومن خلال المنطلقات السابقة لإدارة ثقافة المنظمة، التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز المعالم الفكرية عبر السياقات التنظيمية، إضافة إلى جودة مخرجات التعليم الجامعي، وفي هذا المضمار نبلور أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

✓ معرفة ما إذا كان لإدارة ثقافة المنظمة مساهمة في تحقيق جودة مخرجات التعليم الجامعي.

✓ معرفة ما إذا كان لإدارة ميدان التكوين مساهمة في تحقيق جودة خريجي الجامعة الجزائرية.

✓ معرفة ما إذا كان لإدارة ميدان البحث مساهمة في تحقيق جودة نتائج البحث العلمي.

✓ معرفة ما إذا كان لإدارة ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي مساهمة في تحقيق جودة خدمة المجتمع.

✓ معرفة طبيعة العلاقة بين الخدمات (الاستشارية، والتدريبية) التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي للمؤسسات المتعاقدة معها.

✓ تهدف الدراسة إلى مساعدة مؤسسات التعليم العالي في استثمار الكفاءات والخبرات المتاحة بفعالية لتلبية متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع، وكذا إعداد المورد البشري المؤهل والقادر على الإبداع والابتكار.

✓ محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يتوقع أن تعمل على تفعيل دور إدارة ثقافة المنظمة في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي.

8- المقاربة السوسيولوجية:

يقصد بمصطلح المقاربة السوسيولوجيا أن يدنو ويقترب الباحث بموضوع بحثه من نظرية سوسيولوجيا ما وفي هذا يجب أن يراعي نقاط التقاء وتقاطع المشكلة البحثية بالنظرية وكذا المفاهيم التي قامت عليها هذه الأخيرة (النظرية) والتي تُعرف بأنها:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مجموعة ملاحظات دقيقة مترابطة بشكل منسق متضمنة تفسير وتحليل علاقة الأحداث الاجتماعية فيما بينها وعاكسة في الوقت ذاته قدرة المنظر في التنبؤ الاجتماعي¹. وعموماً تحتل النظرية في الأبحاث العلمية الاجتماعية مكانة هامة ذلك لأنها تعمل على تفسير المعلومات المراد صياغتها فالبحث العلمي لا يقف عند وصف الظاهرة ، وإنما يذهب لتفسيرها وتأويلها ، وهذا يأخذ بعين الاعتبار طبيعة الموضوع والإشكال المطروح ، فالرجوع إلى نظرية ذات علاقة في إعداد البحوث يسمح بتوضيحها وتوجيهها².

أهم النظريات المفسرة لثقافة المنظمة:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، والشخصية، والسلوك التنظيمي. وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر ثقافة المنظمة، وكذا العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية سيعرض الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويورد وصفي إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية³.

¹ عامر مصباح: علم الاجتماع الرواد والنظريات، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر. 15 ص، 2005.

² علي عبد الرزاق جليبي: قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان. 100 ص، 1984 Evaluation.

³ وصفي عاطف: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1981، ص 155.

نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة¹. وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره². ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي. وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

✓ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

✓ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

¹ الساعاتي سامية: الثقافة الشخصية (بحث في علم الاجتماع الثقافي)، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 1998 ص 240.

² العتيبي بشير محمد زايد: علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط القوات الخاصة)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 1999 ص. 29

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

نظرية تكامل الثقافة:

✓ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية. تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد¹.

على غرار ذلك فقد ركزت دراسة لينتون على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي. ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم ، ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز، والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع، وإنما تتكامل معه².

كما قدم بعض المفكرين والباحثين نظريات أخرى للمساهمة في إثراء موضوع ثقافة المنظمة نذكر منها:

1-نظرية المؤسس أو الرمز³: ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها ، ومن خلال الرؤية التي تؤمن بما قيمته وفلسفته

¹ عاطف وصفي، مرجع سابق، الثقافة والشخصية ص 152.

² Linton R.: The culture Background of personality, New York, Appleton Century. 1979.p130

³ فائزة فاضل، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي الانتاج الاسمنت زهانة، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص 13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ومعتقداته ، وكيف ستكون فيما بعد ، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، ويمكن ملاحظة ذلك من كبريات الشركات العالمية كثقافة، وهذا ما يطلق عليه الإدارة الرمزية ، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة ، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية بمعنى ان يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة ، انواع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع ، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

2-نظرية المستويات: أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس وأنماط الحياة، وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ويرتسم من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد للمنظمة.

3-نظرية المسارات: تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضايتها ، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها ، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية ، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة ، وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة ، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار ، فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام ، أما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الابداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة ، وهذا يحدد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4-نظرية المجالات¹: تنظر هذه النظرية لثقافة المنظمة على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري ، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلاً باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية ، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية ، بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة ، إذا تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها ولادة ثقافات فرعية جديدة ، وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغير النسيج الثقافي السائد.

5-نظرية التفاعل التنظيمي: تفيد هذه بان ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية والقواعد والإجراءات والقوانين، والهيكل التعليمي والتقنية المستخدمة والعمليات، حيث تتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارية العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

6-نظرية سجية الثقافة: تركز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء للمنظمة قيمة معينة مشتركة، وعبر هذه الخبرة عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في سلوكيات الأعضاء، وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، مما ينتج عن ذلك تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه.

¹ جاسم بن فيحان الدوسري - الثقافة التنظيمية ودورها في التطبيق الجودة الشاملة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - قسم العلوم الإدارية -الرياض، 2007، ص 30-31.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول موضوع الدراسة والذي يعتبر أهم خطوة من خطوات البحث العلمي، فمن خلال تحديد موضوع الدراسة بشكل دقيق وواضح يستطيع الباحث صياغة إشكاليه دون أي غموض أو تعقيد، كما يستطيع الباحث تحديد أبعاد دراسته بشكل دقيق لكي يسهل عليه فيما بعد تحديد المؤشرات التي من خلالها يستطيع قياس مشكلة بحثه واختبار فرضياته.

لذلك من خلال هذه الدراسة تم إتباع خطوات البحث العلمي السوسيولوجي، حيث قمنا بأول خطوة في هذا البحث بتحديد موضوع الدراسة بشكل دقيق والموسوم بإدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي، هذا ما سهل من عملية صياغة الإشكالية صياغة علمية سليمة، ثم صياغة الفرضيات وتوضيح أبعاد ومؤشرات هذه الفرضيات، تليها توضيح أهمية وأسباب اختيارنا لموضوع الدراسة والأهداف العلمية والعملية لهذه الدراسة، وصولاً إلى إدراج بعض الدراسات السابقة المشابهة لهذه الدراسة مبرزين مدى استفادتنا منها من خلال هذه الدراسة، أخيراً تم عرض بعض النظريات المفسرة لإدارة ثقافة المنظمة ، كل هذا سيجعل عمل الباحث سهلاً في الخطوات اللاحقة من البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة



تمهيد

- 1- تحديد مفاهيم الفصل
- 2- مفهوم ثقافة المنظمة
- 3- إدارة ثقافة المنظمة
- 4- القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية
- 5- وظائف ثقافة المنظمة
- 6- أبعاد ثقافة المنظمة
- 7- خصائص ثقافة المنظمة
- 8- أنواع ثقافة المنظمة
- 9- تصنيف ثقافة المنظمة
- 10- صور ثقافة المنظمة
- 11- مكونات ثقافة المنظمة
- 12- تقييم ثقافة إدارة المنظمة

خلاصة الفصل



الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

تمهيد:

لقد شهدت بداية الثمانينات من القرن الماضي اهتماما ملحوظا بموضوع ثقافة المنظمات على المستوى النظري وكذلك البحوث والتطبيق في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، بعدما كانت هناك نظرة قديمة ترى أن الثقافات لا يمكن تغييرها بداخل المنظمة لأنها حصاد الثقافة العامة للمجتمع الذي توجد به المنظمة، وبالرغم من أن هذا الكلام يصح على بعض عناصر الثقافة كالمعتقدات الدينية على سبيل المثال وبعض عناصر الثقافة الأخرى، إلا أن النظرة الحديثة ترى أن الثقافة داخل المنظمة يمكن تغييرها بدرجة ما، بل ويمكن إدارتها أيضا بشكل كبير، وإدارة الثقافات بداخل المنظمة تؤدي إلى ما يطلق عليها بثقافة المنظمة، حيث اتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير السلوك الإداري ، ولما كانت على هذا القدر من الأهمية فإننا في هذا الفصل سنتناول مفهوم ثقافة المنظمة وكذا مفهوم إدارة ثقافة المنظمة وأهمية ثقافة المنظمة ووظائفها وأبعادها وخصائصها وأنواعها ومكوناتها وفي الأخير تقييم عام لإدارة ثقافة المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

1-تحديد مفاهيم الفصل:

هذه العملية هي أكثر من مجرد تعريف أو مصطلح تقني، بل هي بناء مجرد يستهدف تفسير ما هو واقعي، والهدف منها هنا هو تعبير الباحث عما هو جوهري في الواقع، وهذا يعني فيما بعد تحديد الشواهد التي سيتمكن بفضلها قياس الأبعاد. لذلك ومن خلال هذه الدراسة قمنا بتحديد المفاهيم التي سيتم تناولها بهذا الفصل وهما: ثقافة المنظمة، إدارة الثقافة المنظمة.

2- مفهوم ثقافة المنظمة:

إذا كان مفهوم الثقافة مبني على المجتمع الذي نستهدف دراسة ثقافته، فإن ثقافة المنظمة تكون فيه المنظمة هي ذلك المجتمع، فتكون الثقافة التي تجمع بين أفراد تلك المنظمة، بحيث تضم الأفكار والقيم والمعتقدات والسلوكيات الذهنية لأفراد تلك المنظمة وتميزهم عن باقي المنظمات، وتؤثر على سلوكياتهم التنظيمية، وتضم جزءاً موروثاً ومتراكماً عن النتائج التفاعلي السابق لأفراد المنظمة، كما تضم جزءاً آخر من التفاعلات التي تحدث استجابة لمجريات العمل بالمنظمة، وهناك العديد من التعريفات لثقافة المنظمة نذكر منها:

تعريف دينيسون هي " مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية، التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة، وأيضا مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية.

تعريف بيترز وويترمان بأنها " نظام القيم السائدة في المنظمة، والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة ".

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

كما ويعرفها محمد قاسم القريوتي بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما بين أعضائه حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (1). بينما يرى بوسمان ثقافة المنظمة بأنها " نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فثقافة المنظمة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة". (2)

كما يتفق مع هذا التعريف أيضا بشير سرطاوي حيث عرف ثقافة المنظمة " بأنها مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب العمل التي تصدر عن الموظفين وبراها ويلمسها العمال والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفين مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس ما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة". (3)

تعريف - شايين - في كتابه - الثقافة التنظيمية والقيادة - بأنها " نمط الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتشفها أو تكتسبها جماعة معينة، حيث تستفيد منها في التغلب على المصاعب التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، و تكون ملزمة لكل أعضاء الجماعة، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور والتعامل". (4)

يعرف ثقافة المنظمة (Shafaritz شافاريتز) بأنها " شيء مماثلا ومتجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات،

⁽¹⁾ القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 373.

⁽²⁾ مرجع سابق، ص 47.

⁽³⁾ سرطاوي بشير. (2002) الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة. (دط) الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ص 266.

⁽⁴⁾ وليم. ج. أوشي (د، س) النموذج الياباني في الإدارة، نظرية زاد، ترجمة حسن محمد بتصرف، معهد الإدارة العامة: الرياض ص 245

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، والقوة غير المرئية غير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها".⁽¹⁾

ويعرفها إدوارد تايلور الثقافة على أنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"⁽²⁾.

التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات لثقافة المنظمة يمكننا ملاحظة أنها تتفق في مضمونها من حيث تركيزها على أنها كل مركب من مجموعة عناصر، تتمثل بصفة أساسية في القيم والسلوك، وهي إنسانية يكتسبها مجموعة من الأفراد، تنتقل من جيل لآخر.

وتأسيسا على ما تم عرضه من تعاريف مختلفة لثقافة المنظمة نستخلص تعريفا شاملا لها هي عبارة عن مجموعة من المبادئ الأساسية التي شكلتها جماعة معينة، والتي يشترك بها أعضاء المنظمة، من القيم والمعتقدات والعادات، والتقاليد والرموز واللغة والممارسات المشتركة بين أعضائها والمعايير والتوقعات التنظيمية التي تؤثر في سلوكيات العاملين، وتحدد الأسلوب الذي يمارسونه، سواء في اتخاذ القرارات، أو في إدارة المنظمة وتوجيه أفرادها لتحقيق أهدافها، وكذا تحسين الفاعلية والكفاءة والتي يتم من خلالها تحديد وتوجيه إستراتيجية المنظمة.

(1) الكبيسي عامر، الفساد الإداري، المنظمة العربية لإدارة مج 20 ع 1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية يونيو 2000، ص 120.

(2) 1 .محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008، ص 309

3- إدارة ثقافة المنظمة:

يعتبر مفهوم إدارة ثقافة المنظمة من المفاهيم الحديثة قليلة الانتشار والتعريف عند المفكرين والباحثين المهتمين بها، وقد استحوذ مفهوم ثقافة المنظمة وكذا مفهوم الثقافة التنظيمية على جل التعاريف، وبعد بحث متواصل ودؤوب في العديد من المراجع تحصلنا على هاذين المفهومين لها:

"إدارة الثقافة المنظمة هي تطوير وتدعيم، وتعزيز الثقافة التنظيمية كي تصبح ثقافة ملائمة وفاعلة، تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فتدعيم الثقافة يتطلب تحليل، أو تشخيصاً يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة، أو باستخدام وسائل التغيير، لأن عملية تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية هي السمة المميزة لتطوير المنظمة، في كيفية عمل الأشياء داخل المنظمة، عن طريق الوسائل المتعددة مثل الاتصالات، اتخاذ القرار أو حل النزاعات، تحديد المكافآت، المناخ التنظيمي".⁽¹⁾

لكن إذا كانت إدارة الثقافة المنظمة هي تغيير، وتطوير النسق الثقافي للمنظمة لتحقيق فاعلية المنظمة، بما يكسبها خاصية التنظيمات المستقرة، والقوية، بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية، ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها، هذا ما وبوحي بتناغم وتوافق الثقافة مع البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة في نجاحها، وحلها لمشاكل الاندماج الداخلي، والتكيف الخارجي.

فعملية التوافق الثقافي تعتبر في غاية الأهمية، لأنه إذا لم تتوافق الابتكارات مع الثقافة القائمة فإنها عديمة الجدوى، إلا إذا تغيرت وتطورت الثقافة لتتوافق معها، من خلال إدارتها لتحقيق تجربة في شكل ذاكرة جماعية.

وفي ذات السياق عرفت إدارة الثقافة المنظمة في مقال للدكتورة خلوف زهرة جامعة البليدة هي " تطوير أو تدعيم ثقافة المنظمة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعّالة وهي الإدارة

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، المدخل الياباني لإدارة العمليات، الأردن، دار الوراق للنشر، 2004، ص21.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها والإدارة قد تدعم الثقافة الفعالة للمنظمة أو تغير الثقافة غير الفعالة وتدعيم ثقافة المنظمة يتطلب تحليلاً أو تشخيصاً يتم تطبيقه باستخدام وسائل التدعيم اللازمة أو باستخدام وسائل التغيير". (1)

التعريف الإجرائي:

من خلال ماسبق يمكن اعتبار إدارة الثقافة المنظمة عملية بناء وتطوير ومحافظة وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

4- القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية:

أهمية ثقافة المنظمة: إن نجاح المنظمة مرتبط بثقافة المنظمة، ذلك أن طريقة عمل المنظمة، والتوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية والتصرفات والمعتقدات المسيطرة داخل المنظمة، كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، حيث أن ثقافة المنظمة قائمة في كل المنظمات.

وتأتي أهمية ثقافة المنظمة من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين و " قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة ثقافة المنظمة في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات الكامنة. (2) وتتلخص هذه الأهمية وفقاً للنقاط التالية :

✓ تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. (3)

⁽¹⁾ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي . مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد

الرقمي جامعة خميس مليانة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 9 (2013)، ص261

⁽²⁾ عمر عزوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 3 جامعة الجزائر، 2006، ص61.

⁽³⁾ نعمه مباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان :دار اليازوردي، 2009، ص21.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

- ✓ ويؤكد ذلك ملك Mallak في توجيهه اتخاذ القرار فيذكر بأن لثقافة المنظمة دوراً من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو نظم مكتوبة.
- ✓ كما أن ثقافة المنظمة تؤدي لتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- ✓ وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها.
- ✓ تساعد على صياغة مجموعة من الأفكار التي تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة.
- ✓ تساعد في تنظيم قواعد التعامل السلوكي بين الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة، وخصوصاً أنها تعتمد على فكرة تطبيق التعاون بين كافة الزملاء في العمل.
- ✓ تعتبر أداة من أدوات اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات وتعدّ عاملاً من العوامل المساعدة في استقطاب موظفين أكفاء للعمل في بالمنظمة.
- ✓ يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا .
- ✓ كما أن الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، ومنه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.
- ✓ تعتبر قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار وارتقاؤها لمواكبة التغيرات والتطورات.
- ✓ تساهم في بناء المنظمة وتساعد على تماسك التنظيم من خلال التقاف العاملين حول عناصر ثقافة المنظمة مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

✓ تحقق ثقافة المنظمة التكامل الداخلي في المؤسسة والانسجام الخارجي بينها وبين بيئتها، وتعد إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المؤسسة الواحد وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

✓ تساهم في تعميق قيم بناءة مثل العمل، الالتزام والاحترام والنزاهة.

✓ تساعد على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي من جهة وتيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة من جهة أخرى.

✓ تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

✓ تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهدف المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

✓ تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.⁽¹⁾

ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن لثقافة المنظمة أهمية لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة في جميع المجالات.

⁽¹⁾ يزغش محمد: الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، مذكرة الماجستير، 2007، ص 28.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

5-وظائف ثقافة المنظمة:

الثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تخدمها، يمكن تلخيصها في عدة مجموعات رئيسية منها : (1)

مجموعة 1: خاصة بصياغة هوية المنظمة والحفاظ عليها من الذوبان في ثقافات أخرى، ولتمييزها عن الغير.

المجموعة 2: تخص تعزيز الحفاظ على النظام واستقراره من خلال الحفاظ على ثقافة منتسبي المنظمة .

المجموعة 3: فهي الخاصة بتوفير جو يساعد على الالتزام الطوعي الجماعي بين أفراد المنظمة من خلال تقارب ثقافتهم بداخل المنظمة .

المجموعة 4: هي مجموعة الخصائص المتعلقة بتقريب سلوكيات الأفراد، وتشجيع الشعور بالهوية المشتركة.

المجموعة 5: تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية أي مشاركة العاملين نفس المعايير والفهم والمدرجات يمنحهم الشعور بالاتحاد.

المجموعة 6: تعطي الأفراد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور بالذاتية.

المجموعة 7: تساعد أفراد المنظمة على التكيف مع المجتمع، فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم، ولذلك كانت الثقافة خاصية لنمو الشخصية.

المجموعة 8: تعمل على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد نحو ذلك.(2)

⁽¹⁾ أسامة أحمد : [دراسة عراقية عن إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي](#) | ثقافة المؤسسة» للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2007-سنة النشر، 2022.

⁽²⁾ حسين حريم، إدارة المنظمات- منظور كلي - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص265.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

كل هذه المجموعات من الخصائص تخدم وظيفة أساسية واحدة خاصة بخدمة الشخصية الاعتبارية للمنظمة من خلال تقارب ثقافات أفرادها، ولتحقيق الوظائف السابقة الذكر، تعمل إدارة ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، بل إن المنظمات ذات الثقافات القوية تساعد على تشكيل ثقافات عملاتها أيضاً وليس ثقافة موظفيها فقط.

6- أبعاد ثقافة المنظمة:

هناك إطار لأبعاد ثقافة المنظمة يمكن تحديده والتعرف عليه بكل منظمة، ويمكن صياغة تلك الأبعاد في ثلاثة أبعاد رئيسية ⁽¹⁾ :

يتمثل البعد الأول في هذا الإطار هو رؤية المنظمة للمستقبل وصياغتها لمراحل عملها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها بشكل حقيقي وليس من خلال عبارات نظرية فحسب . والبعد الثاني يتمثل في مدى احترام وتقدير الأفراد من خلال إدارة المنظمة بشكل مباشر، ومن خلال الشخصية الاعتبارية للمنظمة بصورة عامة، لا قد يبدو ذلك واضحاً جلياً من خلال لوائح المنظمة الخاصة بأفرادها وحقوقهم والمحافظة عليها، ابتداء من الحقوق الأساسية في ساعات العمل والرعاية الصحية وغيرها ومروراً بحقوقهم في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، أو على الأقل الحرص على قبول آرائهم ومقترحاتهم، ووصولاً إلى فرص الترقى والوصول إلى الشراكة في ربحية المنظمة في بعض الحالات.

والبعد الثالث من هذه الأبعاد يشير لمدى حرص المنظمة على روح الفريق والعمل الجماعي من دون قتل التنافسية، ومن دون تجاهل المجتهد والتغافل عن المسيء، وتلك معادلة صعبة .فقد يكون من الحكمة التنافس على تنفيذ كل فرد بالفريق لدوره.

⁽¹⁾ أسامة أحمد " ثقافة المؤسسة - دراسة عراقية عن إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي " - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2007.
سنة النشر، 2022.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية⁽¹⁾

- **البعد التنظيمي:** ويعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

- **البعد الإداري:** وهو كل سلوك (فرد أو جماعة)، يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر، هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

- **البعد الإنساني:** يتناول هذا البعد، أثر الثقافة داخل المنظمات، على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلاً عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

وحسب ما يرى روبينز أن ثقافة المنظمة لها عشرة أبعاد هي⁽²⁾:

- أ - **المبادرة الفردية:** درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- ب - **التسامح مع المخاطر:** ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين .
- ت - **التوجيه:** ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- ث - **التكامل:** ما مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.
- ج - **دعم الإدارة:** ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهـم .

⁽¹⁾ منصور بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص: 7.

⁽²⁾ Robbins, Stephen, Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill, 1990, p 439.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

ح - الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.

خ - الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

د - نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقية) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

ذ - التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

وقد ذكر كثير من الكتاب أبعاد أخرى لثقافة المنظمة نذكر منها⁽¹⁾:

✓ بعد المبادرة الفردية.

✓ بعد التسامح مع المخاطرة.

✓ بعد التوجيه.

✓ بعد التكامل.

✓ بعد دعم الإدارة.

✓ بعد الرقابة.

✓ بعد الهوية.

✓ بعد نظم العوائد.

✓ بعد التسامح مع النزاع.

✓ بعد أنماط الاتصال.

✓ البعد التحفيزي⁽²⁾.

✓ البعد التسييري.

⁽¹⁾ حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 263

⁽²⁾ مصطفى محمود ابوبكر 2005م (التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة) ص 49

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

✓ البعد الاستراتيجي.

✓ البعد التنافسي.

✓ البعد التغييري.

7- خصائص ثقافة المنظمة:

خصائص ثقافة المنظمة لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، وقد اختلفت رؤى الباحثين في هذا المجال وعموما تتسم ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص أهمها⁽¹⁾:

الثقافة نظام متطور ومتغير: حيث إنها تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها ونمط الاتصالات المعمول بها، وقيمها ومعتقداتها. **الثقافة كنظام مركب:** وهي تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة حيث تتضمن العديد من المكونات أو العناصر الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيلها، وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

أ-المكون المعنوي: يتمثل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملين في المنظمات .

ب-المكون المادي: ويشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة .

ت-المكون السلوكي: يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء انجاز المهام الإدارية المختلفة..

⁽¹⁾ 5مصطفى محمود ابوبكر 2005م (التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة) ص 407.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

الثقافة نظام متكامل: حيث تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة فأبي تغيير يطرأ على أحد العناصر ما يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

الثقافة نظام تراكمي ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها الأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة.

الثقافة نظام مكتسب: حيث أنها تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية تكتسب من خلال التعليم والتقليد والتدريب.

وتتميز ثقافة المنظمة بمجموعة أخرى من الخصائص نذكر منها:

✓ تحتوي على مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً من أجل بناء ثقافة محددة يتم تطبيقها داخل بيئة المنظمة.

✓ تشمل هذه الثقافة كافة الوسائل التي تساعد في تعزيز التواصل بين الأفراد.

✓ تعدّ من الوسائل التي تساعد النظام الإداري في المؤسسة.

✓ تعزّز فكرة توزيع الخبرات بين الأفراد بطريقة منظمة مما يساهم في المحافظة على تنفيذ العمل بأسلوب صحيح.

✓ الاستمرارية في تطبيق العمل، حيث إنّها لا تتوقّف مطلقاً عند نهاية يوم العمل الرسمي، بل يستمر تأثيرها على كافة المكونات الداخلية، والخارجية للمنشأة بشكل دائم.

✓ قابلة للتطور والتغيير من خلال التأقلم مع التطورات الحديثة والتي تساهم في تقديم العديد من الوسائل التي تساعد في نموّ العمل، وتطبيق مفهوم ثقافة المنظمة بنجاح .

✓ القدرة على التكيف مع كافة متطلبات بيئة العمل، مما يؤدي إلى الوصول للعديد من النتائج التي تتلاءم مع طبيعة الأفراد، والزملاء في محيط العمل المشترك.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

وتتصف الثقافة بمجموعة من الخصائص والسمات، لعل من أهمها:

- ✓ الاتفاق على مجموعة من القيم بين أفراد الثقافة الواحدة.
- ✓ تقارب بين أفرادها في إتباع مجموعة من المعايير المستخدمة كموازين لما يجب فعله أو اجتنابه .
- ✓ يكون هناك التزام ضمني بين أفرادها على المعايير والقيم الخاصة بها، وعلى إطار الفلسفة العامة لها .

ويمكن كذلك القول إن خصائص ثقافة المنظمة تضم: ⁽¹⁾

- ✓ عمومية عناصرها وانتشارها بين أفراد المنظمة.
- ✓ تؤثر على اتخاذ القرارات وتقييم البدائل والمقارنة والموازنة فيما بينها لدى أفراد المنظمة.
- ✓ يتم توارثها وتوريثها بين الأجيال المتلاحقة، نتاجاً لتفاعلات وبناء متراكم غير جامد في التفاصيل وطرق التنفيذ وبعض الأساسيات أحياناً.
- ويجب هنا أن نفرق بين الخصائص العامة لثقافة المنظمات، وبين خصائص ثقافة كل منظمة عن غيرها . فهناك خصائص عامة لدى كل المنظمات، أما خصائص ثقافة هذه المنظمة عن غيرها فهو ما يمكن وصفه بتحليل ثقافة المنظمة وتقييم قوة الثقافة لديها أو ضعفها.

على ضوء دراسة أجراها كل من بيترزو ووترمان سنة 1984 تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال وفي الولايات

⁽¹⁾ أسامة أحمد « دراسة عراقية عن إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي | ثقافة المؤسسة » للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2007-

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

المتحدة الأمريكية، حيث المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة تمثل هذه الصفات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتي عادة ما تكون إحدى وتتمثل هذه الصفات بالآتي (1):

✓ تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والعمل على ترسيخها لدى العاملين، واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة وفعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها.

✓ السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة .

✓ تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الأفراد.

✓ تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسيس بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسات - الإدارية في جو يمكن من الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

8-أنواع ثقافة المنظمة:

قبل الحديث بشيء من التفصيل عن الأنواع، تجدر الإشارة إلى التذكير بأن هناك خلط كبير في بعض الكتابات الإدارية بين صورة وتصنيف ثقافة المنظمة، وهناك أنواع عديدة تختلف من باحث لآخر ومن مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

ثقافة المهمة: هي الثقافة التي تعتمد على توزيع المهمات على الموظفين في العمل، ولكل موظف طريقة خاصة به في تطبيق المهمة الموكلة إليه، وعليه أن يحرص على توظيف كافة الوسائل المتاحة في العمل على هذه المهمة من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج الخاصة بها ضمن بيئة ثقافة المنظمة .

¹ 4فلاح حسن عداوي الحسني - الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة- دار وائل للنشر- عمان- الأردن -2000 ص 95-96.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

ثقافة الدور: هي الثقافة التي تهتم بمتابعة دور كل قسم من أقسام المنشأة، وتحديد طبيعة تأثيره على العمل، ودراسة مدى فعاليته في القيام بدوره وفقاً للقواعد، والنصوص الوظيفية المرتبطة بثقافة المنظمة .

ثقافة العمليات: هي الثقافة المرتبطة بطبيعة الوسائل، والأدوات، وطرق العمل المتبعة في تنفيذ العمليات، ولا تهتم هذه الثقافة بطبيعة النتائج التي تم الوصول إليها، بل بكفاءة الطرق المستخدمة في الوصول للنتائج

الثقافة الإبداعية: توفر الثقافة الإبداعية بيئة عمل ملائمة للأفراد تساعد على الإبداع ويتميز أفرادها بحب المغامرة ومواجهة التحديات بشجاعة لتحقيق الأهداف

الثقافة المساعدة: هي ثقافة تقوم على مساعدة الأفراد في المنظمة لبعضهم البعض والتعاون والثقة والمساواة فيما بينهم.

ولثقافة المنظمة أنواع أخرى ذكرها الباحثين منها: (1)

الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام .

الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها .

الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله .

⁽¹⁾ 1مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 83.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

ثقافة المهمة: وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

9- تصنيف ثقافة المنظمة: (1)

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من ثقافة المنظمة هما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة فالثقافة القوية هي التي تحقق إنجازاً فوق العادي في الأجل الطويل في حين تحقق الثقافة الضعيفة تحقق إنجازاً ضعيفاً في الأجل الطويل أو إنجازاً عادياً في الأجل القصير.

الثقافة القوية: هي التي تحظى بالثقة والقبول الواسعين من جميع أو أغلب أعضاء المنظمة ومشاركتهم الإيجابية وتعاونهم الذاتي مع إدارتها. وبالتالي فهي تتصف بالتأثير والقبول والمشاركة الذاتية والتعاون. كما أنها تتصف بثقة أعضاء المنظمة، وانتشار جو من الألفة والمودة بينهم في الغالب بما يمكن وصفه بالولاء للمنظمة. تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة فالثقافة القوية هي التي تحقق إنجازاً فوق العادي في الأجل الطويل في حين تحقق الثقافة الضعيفة تحقق إنجازاً ضعيفاً في الأجل الطويل أو إنجازاً عادياً في الأجل القصير فالثقافة القوية هي تلك الثقافة التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماماً ملحوظاً.

ويمكن الإشارة أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

⁽¹⁾ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 12 13.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

الثقافة الضعيفة: على عكس الثقافة القوية فهذه الثقافة لا تلاقي قبول وثقة واسعين من أفراد المنظمة لأنها تسبب صعوبة في تعاون وتوحيد جهود الأفراد وبالتالي صعوبة في تحقيق الأهداف.

والثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين الأعضاء، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها فتصبح المنظمة بلا ثقافة واضحة وهنا يمكن أن نطلق عليها أنها منظمة فوضوية ، فهي تلك الثقافة التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا ويعطون اهتماماً قليلاً بالناس والعملاء والملاك والموظفين.⁽¹⁾

10- صور ثقافة المنظمة:

الثقافة الرسمية: هي القوانين والقيم التي يضعها المدراء والرؤساء كإجراءات معيارية للعمل وتحقيق الأهداف بشكل منظم وواضح لجميع أفراد المنظمة.

الثقافة غير رسمية : وهي نابعة من ولاء الفرد والتزامه الشخصي بتحقيق أهداف المنظمة وتتأثر بوضع المنظمة.⁽²⁾

والواقع التطبيقي لا تكون فيه حالات المنظمات على مستويين من القوة والضعف فقط، وإنما على درجات متفاوتة من القوة والضعف، بل وتتغير بحسب إدارة كل منظمة لثقافتها أما حالات وصور ثقافات المنظمات، فمنها حالة المنظمة فيما يتعلق بالبيروقراطية أو بالإبداع والتطوير والابتكار فقد تكون ثقافة المنظمة هنا قوية أو ضعيفة من حيث مدى الابتكار والتطوير بها وتوفير مناخ مناسب لأعضائها لتحقيق ذلك.

⁽¹⁾ مقال ل أحمد السيد كردي "الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي" نشر بموقع الكتروني في 12-05-2011

⁽²⁾ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 268.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

11- مكونات ثقافة المنظمة:

لقد أعطى الكتاب والباحثين عدة مكونات لثقافة المنظمة وهي تختلف من باحث إلى آخر، حيث شكلت محل اهتمام الباحثين ، فمنهم من يعتقد أن الثقافة مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة نتيجة أن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي: ⁽¹⁾

✓ الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.

✓ الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها.

✓ البناء التنظيمي للمنظمة ومدى ملاءمته مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها.

✓ البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري.

✓ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعرض على سلوكياته وأدائه. ⁽²⁾

وفيما يلي نذكر أهم مكونات ثقافة المنظمة:

القيم التنظيمية : تمثل مجموعة من المعتقدات والافتراضات و المشاعر حول ماهية الأشياء الجيدة والطبيعية والعقلانية والقيمة، وتعتبر القيم في أبسط معانيها من كونها تمثل معايير يتم الركون إليها في عملية اتخاذ القرار. ⁽³⁾

¹ (Kim, cameron, (2017)، A process for Changing Organizational Culture, Ann Arbor ، Michigan , US

² رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010-2011، ص ص: 61، 62. -

³ (دهش جالب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في مصر التغيير، عمان، دار صفاء، 2011، ص. 619.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة من أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وحول الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية فهي الوسيلة التي يسعى من خلالها الأفراد لإشباع القيم التنظيمية ويعتقدون أنها الأنسب والأفضل، وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المنظمة. ⁽¹⁾

التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يتم بين الموظف و المنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من الموظف ، و تشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. ⁽²⁾

الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين الإخوة في نفس التنظيم ، أو عدم السماح ممن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وهذه التعليمات غير مكتوبة في العادة ولكن يجب على أعضاء التنظيم إتباعها. ⁽³⁾

الرموز: وتستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.

الموروث الثقافي: وهي مجموعة دروس وعبر يتعلمها الأفراد من القصص والأحداث التي تمر بها يتعلمها الأفراد من القصص والأحداث التي مرت بالمنظمة والتي منه ما

⁽¹⁾ رفعت عبد الحميد الفاموري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، 2005، ص. 154.

⁽²⁾ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 4، عمان، دار وائل، 2008، ص 313..

⁽³⁾ (R,Cultural Organization: Fragments of a Theory.In: P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

تسعى المنظمة لنشره ليكون مرجع للأفراد ومحفز لهم مثل منافسة إيجابية حصلت بين الأفراد أو أفراد مميزون أحدثوا تغييرات نوعية في المنظمة، ومنها ما تسعى لإخفائه مثل حالات الفشل أو أحداث مروعة حصلت في المنظمة.⁽¹⁾

الطقوس: هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة استقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد، وتتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات وتوزيع الهدايا والجوائز.

الاتصالات: وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات وغيرها ويرى "ronen" الاتصالات مهمة لإيصال ثقافة للمنظمة لمختلف الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي.

12-تقييم ثقافة إدارة المنظمة:

يتفق الباحثون على أن التقنية لا تقتصر على المعدات والأجهزة ولكنها تتضمن أيضا الجوانب المعرفية و الفكرية و الفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات ،فا لتقنية الروتينية تستخدم في الأعمال التي لا تتسم بالتنوع و لها قابلية تحليل عالية (أي تحليل العمل إلى إجراءات و قواعد محددة ، أما التقنية غير الروتينية فتستخدم في الأعمال التي تتسم بالتنوع لكن قابلية تحليل منخفضة ، أما فيما يخص علاقة الثقافة بالبيئة (الخارجية) فلا بد للمنظمة أن تكيف قيمها و معتقداتها مع ما يوجد في خارج المنظمة و إلا لن تستطيع البقاء .

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات) وإن مواءمة الهيكل والعمليات لثقافة المنظمة يساعد

⁽¹⁾ القذافي رمضان محمد: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، ط1: المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية 1335ص: 33

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

على تحقيق المزيد من الأرباح والتميز، وهنا لا بد الإشارة أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

والمدير الكفاء يدرك جيدًا أهمية ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز في مجالات الأعمال المختلفة، وفي القطاعات المختلفة سواء كانت حكومية أو ربحية أو خيرية، ومن هنا تأتي أهمية متابعة وتقييم ثقافة المنظمة، وغالبًا ما يكون هناك مستويان لتحقيق التقييم الفعال لثقافة المنظمة:

المستوى الأول يكون متمثلًا في الرقابة على ثقافة المنظمة، ويكون هذا المستوى من الداخل، ويوصف بالمراقب.

بينما المستوى الثاني فيتمثل بالمراجعة الخارجية من خلال خبرات متخصصة في ثقافات المنظمات واستشاريين في مجال التطوير والتغيير الثقافي، وتتم المراقبة بشكل منتظم ومستمر وفقًا لضوابط موضوعية وتقارير منتظمة ودورية، وأدوات للرصد الداخلي، بينما المراجعات الخارجية تتم على فترات متباعدة لأنها تتم من خلال خبرات خارجية وقد تكون مكلفة إلى حد ما، كما أنه من غير المفضل لدى كثير من إدارات المنظمات أن تطلع الخبرات الخارجية على المشكلات الداخلية لأفرادها لفترات طويلة ومستمرة، وإنما غالبًا ما تكون المراجعات الخارجية مؤقتة وعلى فترات متباعدة .

وبكل تأكيد تتراوح مستويات المنظمات في أخذها لعملية تقييم ورقابة ثقافة المنظمة من خلال المراقبة والمراجعة، فقد يكون هناك قطاع كبير من المديرين لا يولي هذا الجانب أي اهتمام ويركز على الجوانب التي تثبت كفاءته بإدارة المنظمة وتحقيقه للأهداف، وهو أمر متعلق أيضًا بالثقافة الرئيسية للمنظمة .

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

تفترض الإدارة الحديثة لثقافة المنظمة أن التقييم السليم للمعرفة وقياسها الدقيق ، وكذلك حماية المعرفة في الوقت المناسب لها أهمية كبيرة، ولكي تضمن المنظمة البقاء والنجاح يجب أن تولي اهتماماً كبيراً لثقافة المنظمة ، لأنها تولد انسجاماً يعتبر سلوك الأفراد وتوجهاتهم و أهدافهم السبب الرئيسي في نجاح هذه المنظمة و استمرارها ،وهنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية التي تشكل القيم والمفاهيم التي يكتسبها أفراد المنظمة من منظماتهم والتي وتدفعهم إلى تحقيق أهدافها و الاستجابة السريعة لأي تغيير وتطور أثناء سير العمل .

إن الهدف من برامج تقييم وتقوية الثقافة وتدعيمها هو تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ الآتي:

- ✓ إعادة تأكيد القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.
- ✓ استخدام القيم الأصلية التي حددتها المنظمة لنفسها أي مجموعة القيم الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات لتشجيعهم على تدعيم هذه القيم.
- ✓ التأكيد على أن إجراءات الاستقرار تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها.
- ✓ استخدام طرق حديثة ومتنوعة لتقوية ثقافتها التنظيمية.
- ✓ تشجيع التدريب على الاستقرار بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءاً من البرنامج الدائم للتدريب. (1)

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن 2664: ص ص:275.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة ثقافة المنظمة

خلاصة الفصل:

أن الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من أنواع وعناصر وخصائص.

إن المنظمة كشخصية اعتبارية تبني ثقافتها من خلال أفرادها وتأثير إدارة المنظمة على ثقافتهم. وتأخذ إدارة ثقافة المنظمة عدة مجالات وتؤدي إدارة ثقافة المنظمة عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً.

ولما كانت كذلك فقد أحطنا من خلال هذا الفصل بالعديد من جوانبها، حيث تناولنا مفهوم ثقافة المنظمة وكذا مفهوم إدارة ثقافة المنظمة وأهمية ثقافة المنظمة ووظائفها وأبعادها وخصائصها وأنواعها ومكوناتها وفي الأخير تطرقنا لكيفية تقييم الثقافة ولإدارة ثقافة المنظمة.

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي



تمهيد

- 1- تحديد مفاهيم الدراسة
 - 2- مفهوم التعليم العالي
 - 3- جودة مخرجات التعليم العالي
 - 4- أهمية وأهداف جودة التعليم العالي
 - 5- أهداف جودة التعليم العالي
 - 6- منهجية التعليم الجامعي
 - 7- وظائف التعليم العالي
 - 8- خصائص التعليم الجامعي
 - 9- مكونات التعليم العالي
 - 10- مخرجات التعليم العالي
 - 11- الهيئات المسؤولة عن ضمان إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي
- خلاصة الفصل



الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

تمهيد:

لقد أصبحت مؤسسات التعليم الجامعي وخاصة في الدول المتقدمة، تعمل وفق مبدأ الاستثمار وتبحث عن المنافسة في جو أهم ما يميزه التنافس الشديد حول امتلاك المعرفة والموارد البشرية المؤهلة والقادرة على الإبداع والابتكار والاختراع، فهي من تمد سوق العمل بالموارد البشرية المكونة تكويناً عالياً والمتخصصة في مختلف الميادين، وهي تتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الحديثة.

من هنا تكمن أهمية التعليم الجامعي، فجودة مخرجاته تعكس في الأساس جودة العملية التعليمية، حيث أن جودة التكوين والبحث العلمي يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والعمليات والنظم والمناهج والبنية التحتية، من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع وتحقيق الأهداف، من خلال إنتاج وتقديم مستوى متميز للجودة، ومنه تحقيق خدمة وتطوير المجتمع.

ولما كانت جودة مخرجات التعليم الجامعي على هذا القدر من الأهمية فإننا في هذا الفصل سنتناول مفهوم التعليم الجامعي ومفهوم جودة مخرجات التعليم العالي وكذا أهميته، أهدافه، منهجيته، بالإضافة إلى وظائفه وخصائصه، تليه مكوناته (مدخلاته ومخرجاته) في الأخير الهيئات المسؤولة عن ضمان إدارة الجودة بالتعليم الجامعي.

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

1-تحديد مفاهيم الدراسة:

هذه العملية هي أكثر من مجرد تعريف أو مصطلح تقني، بل هي بناء مجرد يستهدف تفسير ما هو واقعي، لذلك ومن خلال الفصل قمنا بتحديد المفاهيم التي سيتم تناولها وهما: التعليم العالي، جودة مخرجات التعليم العالي.

2- مفهوم التعليم العالي:

يعرف على أنه "مرحلة من مراحل التعليم تلي المرحلة الثانوية وتعتبر قمة هرم المراحل التعليمية، تحوي العديد من التخصصات، في الجامعات والمعاهد والمدارس..."⁽¹⁾

ويعرف كذلك على أنه "تعليم تخصصي قيادي يمثل ضمير الأمة، وآلية لنقل المجتمع إلى مرحلة متقدمة من مراحل النمو، كما أنا التعليم العالي لا يتعلق بنقل المعرفة فقط بل بالبحث العلمي وخدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا من خلال ترقية الفكر وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد المجتمع بالاختصاصيين والفنيين والخبراء في مجالات متنوعة".⁽²⁾

التعريف الإجرائي للتعليم العالي:

التعليم العالي ويعرف أيضاً بِمُسَمَّى التعليم الجامعي، وهو المرحلة الأخيرة من المراحل الدراسية والتي يدرسُ فيها الطلبة فرعاً من الفروع الدراسية بشكلٍ أكثر تخصصاً.

يمكن أن نعرف التعليم العالي في هذه الدراسة على أنه التعليم الذي يهتم بتكوين وبإعداد العقول المفكرة والموارد البشرية المؤهلة علمياً، والقادرة على المساهمة الفعالة في تنمية البلاد في كل القطاعات، بالإضافة إلى نشر المعرفة وتنشيط الثقافة، والقيام

¹Edgar F. Borgatta, Bhonda J.V. Mmontgomery, **Encyclopedia of sociology**, 2^e, Macmillan Reference USA, V2, p: 1178.

²حسن شحاتة، رؤية تربوية وتعليمية متجددة بين العولمة والعروبة، دط، دار العالم العربي، القاهرة، مصر، 2008، ص 286.

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

بالبحث العلمي الذي يساعد في خدمة المجتمع اقتصاديا واجتماعيا، والذي يعتبر أحد المحركات الرئيسية للأداء والنمو والازدهار والقدرة التنافسية للدول بوجه عام وللأفراد بوجه خاص.

3- جودة مخرجات التعليم العالي:

ويحظى مصطلح الجودة في المؤسسات التعليمية الجامعية باهتمام بالغ لدى المعنيين، لدوره الكبير في التحسين المستمر لعمليات التعليم والتكوين والبحث وتطوير. وتعد مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع في العالم، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية تتسع أطرها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير، مما جعلها أكثر تنوع وشمولية.

ويشير دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي " في مستوى المخرجات الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي أن تكون مخرجاتها أي محصلة أشغالها متوائمة مع غاية التعليم وأهدافه، ومنه يقتضي التركيز على المتعلم في ملامحه المعرفية والسيكولوجية والاجتماعية".

تعرف الجودة في التعليم بأنها " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة".⁽¹⁾

وعرفت مخرجات التعليم العالي بأنها "كل ما تنتجه عملية التعليم والتكوين التي يتحصل عليها بعد معالجة المدخلات المتمثلة في الطلبة كموارد بشرية ومنتجات بحثية

⁽¹⁾ محسن الظالمى وآخرون، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)، ص: 10-11

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

وخدمات اجتماعية، أي محصلة كل ما يجري من نشاط علمي في مؤسسات التعليم العالي⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

من خلال ما تطرقنا إليه في التعريفين السابقين نستنتج أن المقصود بمخرجات التعليم العالي هي المخرجات التعليمية (موارد بشرية مؤهلة)، وأخرى بحثية واستشارية، تتفاعل جميعها من أجل خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه مع وجود تلك المؤسسات، ولتحافظ لنفسها على استمرارية الدعم والتمويل ومن ثم استمرارية البقاء والنمو.

4- أهمية وأهداف جودة التعليم العالي:

أهمية جودة التعليم العالي:

تشير العديد من الدراسات إلى أن لخريجي الجامعات فرص عمل أكثر رقيًا، ورضا وظيفيًا أكبر، والمزيد من الثقة بالنفس، بالإضافة إلى ذلك لدى خريجي الجامعات قدر أكبر من القابلية على التعلم المستمر والمشاركة في الأنشطة الترفيهية والفنية، وشراء الكتب... إلخ

ونتيجة لتعدد الزوايا التي انطلق منها الباحثون في دراساتهم لمدى أهمية مفهوم جودة التعليم الجامعي، فإن نتائج تلك الدراسات جاءت متنوعة ومعبرة عن مدى حاجة المنظمات لترسيخ ثقافة الجودة لديها، وتتجلى الأهمية في الفوائد والنتائج الكبيرة التي تحققها ليس فقط للمنظمة والعاملين فيها بل للمجتمع ككل، وفيما يلي نذكر عدة مبررات لأهميتها منها⁽²⁾.

✓ تساعد في التعرف على جوانب الجودة في التعليم والطاقات الذهنية والمادية.

¹ هير صيفي، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، مجمع مداخلات الملتقى الوطني الأول حول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لسوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية: جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2010/05/20، ص 296-297

⁽²⁾ الكاتب عمر أحمد: مقال بعنوان أهمية التعليم العالي، مدونة مفاهيم هامة في البحث العلمي - تاريخ النشر 2019/01/24

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

✓ تساعد على تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في الإدارة الجامعية.

✓ تساعد على صنع القرار المتعلق بالعمل، وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل الممكنة.

✓ تقوم بمراجعة المنتج التعليمي (الطالب) نتيجة القصور التعليمي المتمثل في الاستثمار دون عائد مرضي، لأن المخرجات لا تلقى الطلب الفعال في سوق العمل.

✓ تقوم بتطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص الخلل في المدخلات والعمليات والمخرجات .

✓ تخلق قوة عاملة عالية الجودة بحيث يمنح التعليم العالي الشخص فرصة للنجاح.

✓ تقدم الجامعات الحديثة لطلابها برامج متنوعة تهدف إلى إعدادهم لقطاعات مختلفة.

✓ تساعد على البقاء والتقدم في سوق العمل لفترة طويلة، وتواكب التغيرات في الاقتصاد العالمي والتغيرات في عملية الابتكار. ⁽¹⁾

✓ تعزز الجامعات التعلم مدى الحياة، وتوفر فرصا للمشاركة وجذب المهنيين في التدريب والتطوير المهني.

✓ تدعم الأعمال والصناعة حيث تؤكد مؤسسات التعليم العالي على أهمية معرفتها.

✓ تساعد الدول على تحقيق وتحسين النمو والازدهار الاقتصادي والتماسك الاجتماعي.

✓ تقدم البحوث وتعزز التقنيات ، فالتعليم العالي هو محرك للتكنولوجيا والإبداع والابتكار.

✓ تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.

⁽¹⁾ حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، سنة 2014، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص.29.

الفصل الثالث: _____ الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

5-أهداف جودة التعليم العالي:

الأهداف الأساسية للتعليم الجامعي والتي تتمثل في ما يلي: ⁽¹⁾

هدف التدريس: وهي الوظيفة التي تهدف إلى تنمية شخصية الطالب في جميع الجوانب ومن خلال:

✓ الحصول على المعرفة وحفظها، وتكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق توليد المعارف والعمل على تقدمها.

✓ **هدف البحث العلمي:** من خلال إيجاد الحقائق العلمية والحلول لمختلف المشكلات والصعوبات في حياة الفرد ومضاعفة موارده المالية والمعنوية، فهو يهدف إلى تنمية المعرفة الإنسانية.

✓ هدف خدمة المجتمع وتنميته: يشكل التعليم الجامعي عنصرا فعالا في تحقيق أهداف المجتمع، من خلال تجنيد الطاقات الإنتاجية وتوفير الإمكانيات البشرية.

✓ إعداد كوادر بشرية متخصصة في حقول المعرفة المختلفة.

✓ توفير البيئة الأكاديمية والبحثية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.

✓ تحقيق حاجات المجتمع وتنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والثقافات العالمية والاعتناء بالثقافة العامة للدارس.

✓ تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه، خاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع.

✓ إتاحة الفرصة أمام النوابغ في التخصصات العلمية المختلفة للقيام بدور ايجابي في ميدان البحث العلمي.

⁽¹⁾ نعيم إبراهيم الطاهر الادارة الحديثة -نظريات ومفاهيم ط 1-عالم الكتب الحديثة، 2011، ص82-89

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

6- منهجية التعليم الجامعي:

يعرف المنهج على أنه جميع مظاهر النشاط والخبرة التي يندمج فيها الطالب تحت إشراف وتوجيه الجامعة بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويرتبط المنهج ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع، وبالتالي هناك ارتباط كبير بالتغير الاجتماعي الحادث في هذا المجتمع.⁽¹⁾

ويمكن إيجاز القول بأن المنهج يجب أن يشكل نفسه، تبعاً لحاجات المجتمع التي تتغير تبعاً للظروف المحيطة، وإذا لم يتواءم المنهج مع التغيرات المحيطة فإنه يفشل في مواجهة حاجات هذا المجتمع الديناميكي.

هناك خطوات لا بد من مراعاتها عند الإقدام على عمل منهج من المناهج الجامعية كما أن هناك مبادئ معينة يجب إتباعها عند تنفيذ تلك الخطوات، بعبارة أخرى لا بد من وجود فلسفة نستضيء بها لعمل أي منهج دراسي جامعي.

7- وظائف التعليم العالي:

للتعليم العالي وظائف مهمة وكثيرة يمكن ذكر الرئيسة منها:

1- التعليم: وهي أول وظيفة للتعليم العالي، فمن المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي، فإعداد الكوادر البشرية وتهيئتها للقيام بمهام القيادة الفردية في مختلف النشاطات يؤدي إلى المساهمة في القيام بمهام القيادة، كذلك المساهمة في تلبية احتياجات قطاعات العمل والإنتاج والخدمات في المجتمع.

2- البحث العلمي: حيث أصبح البحث العلمي وإنتاج المعرفة الجديدة من أهم وظائف التعليم العالي، ونجد أن هذا العنصر تخصص له ميزانية كبيرة في مختلف مؤسسات التعليم العالي، حيث نجد أن البحث العلمي له صلة مباشرة بالعديد من القطاعات الأخرى

⁽¹⁾ 1 أحمد منير المرسي: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، الطبعة 1، عامل الكتب، القاهرة، 3002، ص: 3.

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

وخاصة في المجال الصناعي والتكنولوجي إذ أنه في معظم الدول المتقدمة هناك صلة وثيقة بين مخابر البحث في مختلف الجامعات مع مؤسسات الصناعية التي تقوم بتطوير منتجاتها بشكل مستمر لتعزيز مكانتها في السوق سواء كانت محلية أو عالمية ، كما أن للبحث العلمي أهمية في كونه من الوسائل المهنية الذي يساعد في تطوير كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس، ومنه قيام هذه الأخيرة بمواكبة التطورات الحديثة التي تطرأ في سوق العمل، الأمر الذي يكرس جودة العملية التربوية والإنتاجية العلمية.

3-التنشيط الثقافي والفكري العام: إن نشاط الجامعة يمكن أن يبوب في مجالين:

المجال المعرفي القائم على التدريس الذي يقوم بدوره بنقل المعرفة إلى أجيال المستقبل والبحث العلمي الذي يقوم بزيادة المعرفة وتحديثها.

والمجال الاجتماعي بمعنى خدمة المجتمع وتلبية حاجات أفراده الفورية والمستقبلية من كوادر بشرية متخصصة في مجالات متنوعة. ⁽¹⁾

8-خصائص التعليم الجامعي:

بعد اطلعنا على العديد من المراجع التي تخص التعليم الجامعي، يمكن لنا ذكر بعض خصائص التعليم الجامعي من أهمها:

✓ يعد من أنواع التعليم المُتخصّص، إذ لا تحتوي الخطط الدراسية للكلّيات الجامعية على مواد عامّة كما في الدراسة المدرسية.

✓ يُطوّر قطاع التعليم من خلال الاعتماد على تزويده بمجموعةٍ من الكتب، والمؤلفات المُتخصصة في العديد من المجالات الدراسية.

✓ يحافظُ على التطور الاقتصادي، عن طريق تزويد سوق العمل بالعديد من الكفاءات التي تدعمه، وتُطوِّره.

⁽¹⁾ هوارى منصورى، على يوسفات -أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، 2017، ص 75.

الفصل الثالث: _____ الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

- ✓ قُلِّلَ من مستوى الأمية العام في المجتمع، ويزيدُ من الوعي المعرفي، والإدراكي عند المتعلمين من فئة الشباب
- ✓ قُدِّمَ مجموعةً من الأبحاث المهمة في مختلف مجالات المعرفة، مما يدعم قطاع البحث العلمي.
- ✓ ترسم المؤسسات الجامعية صورة مستقبل الجامعات، وبالتالي تقع عليها مسؤولية تطوير المجتمع وتنميته.
- ✓ علاقة المؤسسة الجامعية بالمجتمع حساسية ومهمة، فالجامعة تركز ثقافة وتوجهات المجتمع وتؤثر فيها.
- ✓ يتسم العاملون بالتأهيل العالي وامتلاك المعارف والمهارات المتقدمة وبالتالي تصعب إداراتهم.
- ✓ تظهر خاصية تعقيد التقويم والمتابعة لأعمال أعضاء هيئة التدريس، تقويم العمل التدريسي، تقويم البحث العلمي، تقويم العمل الإداري.

9- مكونات التعليم العالي:

مدخلات العملية التعليمية: تعتبر المدخلات الأساس في تحسين جودة التعليم حيث أن الأساتذة الأكفاء، الطلاب الذين يعملون الدافعية والرغبة في الدراسة والقاعات الدراسية والمخابر المجهزة، تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الجودة العالية لمؤسسات التعليم الجامعية.

1- الطلبة: الطلبة أو المتعلمين ، هم مجموعة من الأفراد الطالبين للمعرفة أو الدارسين في مؤسسة تعليمية، ويطلق هذا الاسم على من يدرس في الجامعات والمعاهد الدراسية العليا.⁽¹⁾

⁽¹⁾ ظاهر محسن هاني الجيودي، محاضرات نظام التعليم الالكتروني - شبكة جامعة بابل العراق - 2010.

الفصل الثالث: _____ الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

2-الهيئة التدريسية: يعتبر عضو هيئة التدريس المدخل الأساسي والمهم في العملية التعليمية، حيث تتوقف هذه الأخيرة على حجم هيئة التدريس وكفاءتها، إذ يتناسب عددهم مع الحاجة إليهم، لذلك فهم يمثلون أهم المدخلات التعليمية في الجامعات والمعاهد التعليمية، لذا أضحي من الأهمية أن يكونوا راضين عن عملهم، كي يستطيعوا أن يقدموا ما لديهم من طاقات علمية ومعرفية وبحثية وتعليمية.

لذلك تقوم إدارة الجودة في التعليم العالي على مجموعة من المبادئ والتي لا تختلف كثيرا عن مبادئ الجودة في القطاع الصناعي، فقط التركيز على العنصر البشري أي المدخلات، المخرجات، العملية التعليمية.

3-البنية القاعدية والهيكل مع الوسائل والأجهزة العلمية العملية.

4- المناهج والبرامج والكتب ... (كل ما يتعلق بالشؤون البيداغوجية) + الخدمات الاجتماعية.

10-مخرجات التعليم العالي:

تعرف مخرجات التعليم العالي بأنها كل ما تنتجه عملية التعليم والتكوين التي يتحصل عليها بعد معالجة المدخلات المتمثلة في الطلبة كموارد بشرية ومنتجات بحثية وخدمات اجتماعية، أي محصلة كل ما يجري من نشاط علمي في مؤسسات التعليم العالي⁽¹⁾.

نقصد بمخرجات التعليم العالي كل من الطلبة الخريجين ، البحوث العلمية ، وخدمة المجتمع .⁽²⁾

⁽¹⁾ زهير صيفي، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، مجمع مداخلات الملتقى الوطني الأول حول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لسوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية: جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2010/05/20، ص 296-297

⁽²⁾ سيلان جيران العيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت، 10-6 ديسمبر 2009، ص 10.

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

1-الطلبة الخريجين: إن الطالب من أهم مدخلات العملية التعليمية في مسار التعليم العالي، ومن هنا لابد من إيلاء هذا العنصر الأهمية اللازمة والكافية، وذلك من خلال تحديد الفئة التي يمكن أن تقبل في البرامج المختلفة، ومروراً بجوانب عديدة تتعلق بالعناية به والاهتمام برأيه، فهو الذي نتدارس جوانب تحقيق الجودة فيه وبمواصفات ذات قيمة وأثر.

2-البحوث العلمية: المقصود بها البحوث الكاملة التي تمتاز عن غيرها من البحوث بوجود مشكلة يسهم في حلها، وتوفر الموضوعية في البحث والاعتماد على الملاحظة والتجربة ، وليس الاعتماد على العادات والتقليد والخبرة الشخصية ، بحيث يمكن علمياً تعميم النتائج التي تم التواصل لها ، ودور أخلاقيات البحث العلمي فيها بحيث تمتاز بالمرونة في التعامل مع المشكلات التنموية المتنوعة ويجمع بين الاستقراء الذي يقرأ الباحث فيه الحقائق الموجودة كما هي في الواقع ، وتحلل البحوث العلمية الأولوية ، ويمكن القول بأن جودة البحث العلمي تشكل خاصية رئيسية تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، وتأتي علاقة البحث العلمي بمؤسسات سوق العمل من ارتكازه على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمشكلات المجتمع وحاجاته الفعلية ، وبما أن البحث العلمي احد عناصر مخرجات العملية التعليمية فان مؤشرات الجودة المرتبطة به تعتمد على ما يلي :

✓ توفر أجواء البحث العلمي وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل.

✓ وجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع.

✓ إسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع.

✓ توفر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره.

✓ توسيع دائرة العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة أينما وجدت.

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

3- خدمة المجتمع⁽¹⁾: وهي تحمل الخدمات التي يتلقاها المجتمع من الجامعة والتي تسعى الجامعة أيضاً لتلبيتها ويحدد المختصون أن للجامعة ثلاثة مجموعات من الأهداف تسعى بها لإشباع رغبات المجتمع :

- أ - **أهداف معرفية:** تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطوراً أو تطويراً أو انتشاراً.
- ب - **أهداف اقتصادية:** التي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خدمات بشرية وما يحتاج إليه من خبرات في معاونته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.
- ج - **أهداف إجتماعية:** التي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية منها: تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهن.

- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- الاهتمام المتوازن بتعلم الثقافات والعادات، فالاستجابة المطلوبة من المجتمع إلى المنتج الفكري تتطلب القدرة على تكييف المنتج بحسب رغبات وطموحات أفراد المجتمع.

11-الهيئات المسؤولة عن ضمان إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي: (2)

ظهر مفهوم الجودة في التعليم العالي كنتيجة للانتقادات المتصاعدة لنوعية التعليم العالي ، وارتفاع كلفته وانتشار التعليم العالي الخاص ، والدفع بمؤسسات التعليم العالي نحو الاستقلال الذاتي ، فضلاً عن المنافسة الحادة في سوق العمل، والتنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للتوجه العالمي للعولمة وانتشرت بذلك الهيئات العالمية لضمان الجودة في التعليم العالي ، فالجودة في التعليم العالي هي التطور المستمر والأداء

⁽¹⁾ محمد بن فاطمة، نور الدين ساسي - دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس السنة 2005، ال عدد 81.

⁽²⁾ أنظر القرار رقم 2004 المعدل بالقرار رقم 761 المؤرخ في 17 جويلية 2016 يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة (النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2016 [الثلاثي الثالث](#)).

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

الكفاء لمؤسسات التعليم الجامعي ، لرصد ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها عالميا.

تشرف مركزيا على إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية، ولجنة ممثلين في كل ندوة جهوية. وتأسست اللجنة الوطنية "CIAQES" وفقا للمرسوم رقم: 167 المؤرخ في: 31 ماي 2010م. وهي هيئة تتبع مباشرة للأمانة العامة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مسؤولية اللجنة الرئيسية هي وضع الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء في قطاع التعليم العالي، ودعم ومرافقة المؤسسات الجامعية لتنفيذ إجراءات ضمان تحقيق الجودة. وتعتبر "CIAQES" هي المسؤول المباشر عن خلايا ضمان الجودة في كل مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

مهام اللجنة الوطنية "CIAQES"

تسهر "CIAQES" على القيام بالمهام الآتية:

- ✓ متابعة تأسيس خلية ضمان الجودة "CAQ" على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ تكوين مسؤولي خلايا ضمان الجودة "RAQ" على كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ وضع معايير "Référenciel" لقياس الجودة، واعتمادها كوسائل لقياس الأداء.
- ✓ تعميم عملية التقويم الذاتي "Autoévaluation" وفقا للمعايير المعتمدة.

التعريف بخلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة (CAQ) La Cellule d'Assurance Qualité هي هيئة تتكون من مسؤول الخلية وأعضاء يمثلون كل الكليات بالمؤسسة، وتشرف الخلية مركزيا على تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعة، وتتبع مباشرة للسيد لمدير الجامعة. وتتأسس في كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة.

الفصل الثالث: _____ الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

مهام خلية ضمان الجودة:

- ✓ نشر ثقافة إدارة الجودة في المؤسسة.
- ✓ تقود إدارة الجودة في المؤسسة.
- ✓ ترافق وحدات الجودة في كل الأنشطة.
- ✓ تكوين مسؤولي الجودة.
- ✓ التواصل وإعلام كل الجهات المعنية بالمعلومات والإحصائيات اللازمة ذات الصلة.
- ✓ إدارة التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية لضمان تطبيق معايير الجودة.
- ✓ إنشاء الخطة الإستراتيجية العامة والخطط التشغيلية للجامعة.
- ✓ تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي.
- ✓ تطبيق نظام التقييم الداخلي للجودة. والتحضير للتقييم الخارجي ومتابعته.

الفصل الثالث: الإطار النظري لجودة مخرجات التعليم الجامعي

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم التعليم العالي و جودة مخرجات التعليم العالي أو الجامعي من حيث أهميته ، أهدافه ، منهجيته، ووظائفه ، خصائصه ، مكوناته (مدخلاته ومخرجاته)، وفي الأخير تطرقنا للهيئات المسؤولة عن ضمان إدارة الجودة بالتعليم الجامعي ، ومن خلال ما سبق تأكد أن للتعليم العالي أهمية كبيرة باعتباره أحد ركائز التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، إضافة إلى كونه من الضمانات القادرة على مسايرة التحديات الجديدة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، وهو يحظى بأهمية ومكانة بالغة في المجتمع، نظرا لما يلعبه من دور ريادي في النهوض قدما بالمجتمعات، ومسايرة التحديات الجديدة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن.

وفي ظل التحولات المعاصرة التي طغت على كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية من الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والمعرفية وغيرها، بات من الضروري إعادة صياغة الوظائف التقليدية للتعليم الجامعي ومؤسساته، صياغة عصرية تقترب من المفهوم الذي ينبغي أن تكون عليه مؤسسات التعليم الجامعي في المستقبل، وتعد جودة التعليم الجامعي مقدمة وقاطرة مجموعة مميزات المنتج التعليمي القادر على تلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة والمستفيدة منه.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة



تمهيد

- 1-مجالات الدراسة
- 2-المجتمع وعينة الدراسة
- 3-منهج الدراسة
- 4-أدوات الدراسة
- 5-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية



تمهيد:

ميدان العلوم الاجتماعية يزخر بتعدد المناهج وتميزها تماشياً مع تنوع وتعدد الظواهر المدروسة، والدراسة الحالية تدخل في المجال، لذلك يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى إيضاح الإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية. ولمعرفة مدى تحقق فرضيات الدراسة الحالية والإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح في الإشكالية، سنعرض أهم الخطوات، حيث نتناول فيها مجالات الدراسة (المكاني والزمني)، المجتمع وعينة الدراسة (مجتمع الدراسة - عينة الدراسة)، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية.

1-مجالات الدراسة:

1-1-المجال المكاني للدراسة: أي (النطاق الجغرافي ومكان إجراء الدراسة الميدانية)

أجريت الدراسة في كليتي العلوم والتكنولوجيا واللغات تقعا بالقرب الجامعي بجامعة محمد بوضياف -المسيلة.

1-2-المجال الزمني للدراسة:

مرت هذه الدراسة كغيرها بمراحل زمنية، بداية من شهر أكتوبر 2021، ثم كانت هناك جولة استطلاعية للجامعة رفقة أستاذي المشرف، بداية شهر ماي 2022 أين تم مقابلة بعض المشرفين على متابعة وإحصاء كل مخابر الجامعة، وكانت الفرصة مواتية لجمع بعض المعلومات عن الموضوع بغرض تسهيل العمل الميداني.

2-المجتمع وعينة الدراسة:

التعريف بالجامعة: تأسست جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 فُتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية.

وفي عام 1992 أصبحت مركزاً جامعياً، أما في عام 2001 تحصلت على مرتبة جامعة، مع أربع كليات و 23 قسماً. (1)

✓ حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين و 33 مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

✓ كلية التكنولوجيا.

✓ كلية الرياضيات والإعلام الآلي.

✓ كلية العلوم.

✓ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

✓ كلية الاداب واللغات.

✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

(1) <https://ar.wikipedia.org/wiki/> بتصرف

✓ كلية الحقوق.

✓ معهد الرياضة والتربية البدنية

✓ معهد تسيير التقنيات الحضرية.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة خلال الموسم الجامعي 2022/2021 حوالي 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين. وللجامعة حوالي 1402 أستاذ والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.⁽¹⁾

لمحة عن الكليتين محل الدراسة:

تم إنشاء كلية العلوم وكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف -المسيلة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 10-38 المؤرخ في 25 جانفي 2010، بعد فصل كل واحدة عن الأخرى.

تحتوي كلية العلوم على 6 مخابر بإجمالي 83 أستاذ عضو بالمخابر وهي كالاتي:

✓ مخبر فيزياء المواد وتطبيقاتها - عدد أعضائه: 15 أستاذ.

✓ مخبر فيزياء وكيمياء المواد - عدد أعضائه: 17 أستاذ.

✓ مخبر الطاقات المتجددة- عدد أعضائه: 12 أستاذ.

✓ مخبر المواد غير العضوية - عدد أعضائه: 15 أستاذ.

✓ مخبر البيولوجيا تطبيقات في الصحة والمحيط - عدد أعضائه: 12 أستاذ.

✓ مخبر التنوع الحيوي والتقنيات الحيوية لتنميين الموارد النباتية- عدد أعضائه: 12 أستاذ.

وتحتوي كلية التكنولوجيا على 4 مخابر بإجمالي 102 أستاذ عضو بالمخابر وهي كالاتي:

✓ مخبر تحليل الإشارات والأنظمة - عدد أعضائه: 27 أستاذ.

✓ مخبر تنمية الجيو مواد - عدد أعضائه: 15 أستاذ.

✓ مخبر الهندسة الكهربائية - عدد أعضائه: 40 أستاذ.

⁽¹⁾ <https://www.eduschol-onec.com/2021/10/univ-msila.dz.html>

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

✓ مخبر مواد وميكانيك المنشآت - عدد أعضائه: 20 أستاذ.

مجتمع الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة أعضاء مخابر كليتي العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف - المسيلة، والبالغ عددهم 185 أستاذ وأستاذة.

عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة الحصول على عينة عشوائية قدر حجمها بـ 30 عضو من أعضاء مخابر كليتي العلوم والتكنولوجيا، بما فيهم 10 أعضاء عينة الدراسة الاستطلاعية، وتمثل نسبة 17.14% جملة أعضاء مخابر مجتمع الدراسة.

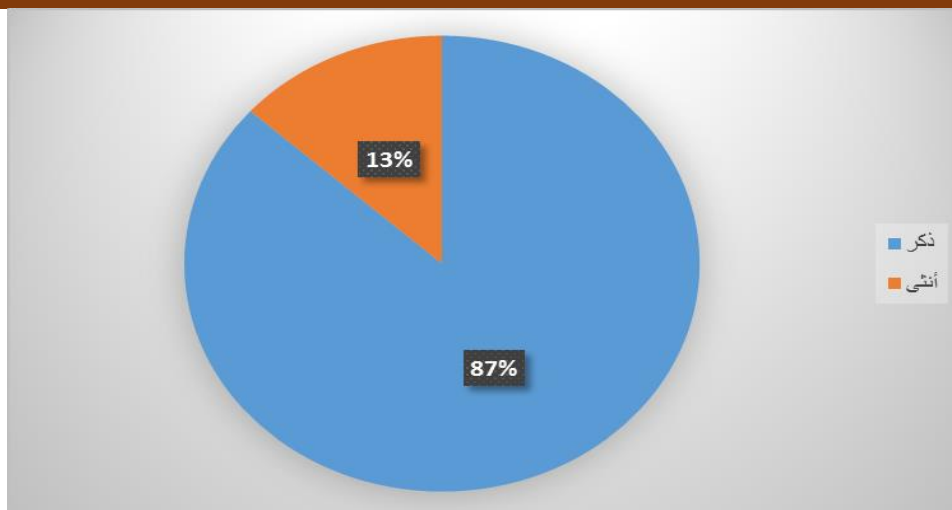
خصائص العينة:

1- الجنس:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	26	86,7
أنثى	4	13,3
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 26 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 86.7%، أما حجم الاناث فقد بلغ 4 أنثى بنسبة قدرت بـ 13.3%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (01): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

2- السن:

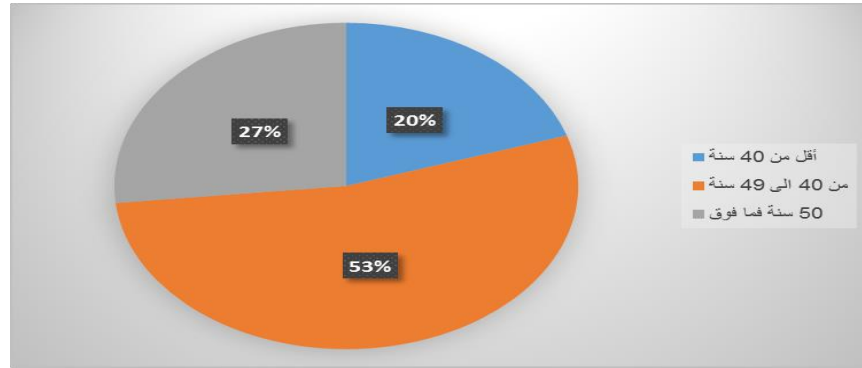
الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	6	20,0
من 40 الى 49 سنة	16	53,3
50 سنة فما فوق	8	26,7
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ حسب الشواهد الكمية أن الذين أعمارهم أقل من 40 سنة بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 20%، أما الذين يتراوح سنهم من 40 - 49 سنة فقد كان عددهم 16 بنسبة قدرت بـ 53.3%، في حين قدر حجم الذين تبلغ أعمارهم من 50 سنة فأكثر بـ (08) بنسبة قدرت بـ 26.7%، وهذا ما يفسر أن أغلبية الأساتذة أعضاء المخابر بكليتي العلوم والتكنولوجيا هم في مرحلة الكهولة بنسبة 53.3%، مما يستفاد من خبرتهم وأعمالهم في المجال التعليمي والتكويني والبحث العلمي بالجامعة،

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

في حين أن هناك 26.7 % تحظى بهما الكليتين وبالتالي الانتفاع من خبرتهم ودرائتهم بالجامعة ، وتأتي نسبة 20% من الشباب وهم قادرين على إضافة المزيد للتعليم الجامعي وللطلبة.



الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

3-الخبرة المهنية:

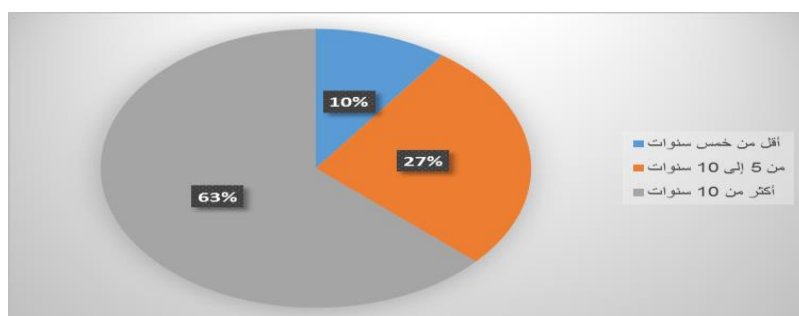
الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	3	10,0
من 5 إلى 10 سنوات	8	26,7
أكثر من 10 سنوات	19	63,3
الإجمالي	30	%100

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ومن خلال تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 10%، أما الذين لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات فقد كان عددهم 8 بنسبة قدرت بـ 26.7 %، وفيما يتعلق بالذين لديهم

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

خبرة أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم 19 فرد بنسبة 63.3%، هذا ما يساعد على تكامل و تقارب وترابط الأجيال وتلاقح الأفكار، التي تعطي نتائج ايجابية وبالتالي الانتفاع من خبرتهم وتجربتهم إذا وظفت توظيفاً جيداً ومناسباً في خدمة الجامعة والبحث العلمي والمجتمع ككل.



الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الاعتدالية:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

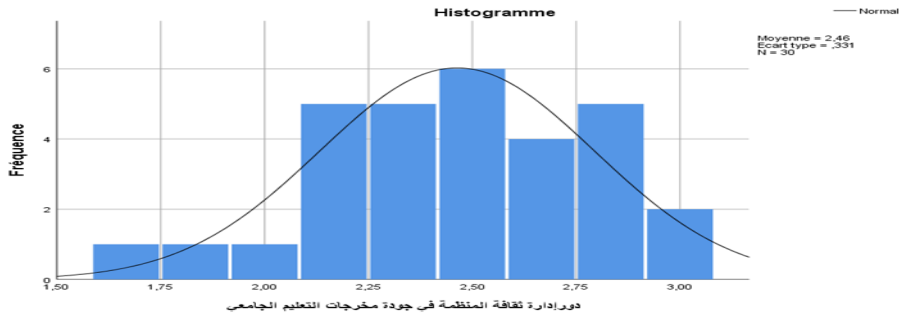
جدول رقم (04): يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل

الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			الاستبيان
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0,441	30	0,966	,200*0	30	0,086	إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أن التوزيع البيانات إعتدالي وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية كما هو موضح في الشل التالي:



شكل رقم (04): يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة

مخرجات التعليم الجامعي

3-منهج الدراسة:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية واختبار الفرضيات وفهم أفضل وأدق، تم الاعتماد على المنهج العلمي باستخدام المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج الملائمة لأهداف الدراسة، وكونه مرتبطاً بالمشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، وكذلك لأن المناهج الوصفية يمكن استخدامها في دراسة الآراء والميول والاتجاهات، وهذا ما يناسب موضوع الدراسة قصد التعرف على إدارة ثقافة المنظمة وإبراز دورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي.

4-أدوات الدراسة:

إن أي دراسة علمية لابد أن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على:

1- الاستبيان: حيث تعتبر نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، وهي تعتبر أهم أداة في الدراسة ، وقد تم تطوير استبانة الدارسة اعتمادا على الإطار النظري والدارسات السابقة التي تناولت متغيري الدارسة من خلال تحديد الأبعاد وصولا للمؤشرات وصياغة الفرضيات ، وبعد بناء أسئلة الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف ، ومجموعة من الأساتذة قصد تحكيمها ، وبعد تقييمها عدة مرات وتقديم الملاحظات والاقتراحات تم تعديلها بالتنسيق مع الأستاذ المشرف إلى أن خرجت في شكلها النهائي، وقد احتوت الاستبانة على 30 سؤال متعلق بموضوع الدارسة ،وبعد الاطلاع على العديد من الكتب والأبحاث والمجلات العلمية ومواقع الإنترنت المتخصصة، والدارسات المتعلقة بإدارة ثقافة المنظمة وجودة مخرجات التعليم الجامعي، تم جمع البيانات الأولية وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تخدم أغراض الدارسة، وبما ينسجم وخصوصية جامعة محمد بوضياف -المسيلة- بوصفها منظمة خدمية، فقد صممت الاستمارة لتغطي جزأين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدارسة.

القسم الثاني: جدول محاور أبعاد الدارسة والمتمثلة في:

المحور الأول: إدارة ميادين التكوين / 10 أسئلة

المحور الثاني: إدارة ميدان البحث والتطوير / 10 أسئلة

المحور الثالث: العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي / 10 أسئلة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

2-الملاحظة البسيطة المباشرة:

تعتبر من بين الأدوات والتقنيات المنهجية المستخدمة في الدراسات الوصفية، وتكمن أهمية الأداة في جمع البيانات المتعمقة كأنماط الثقافة والسلوك، وتكون مباشرة دون مشاركة، فهي الأداة رقم ثلاثة بعد المقياس والمقابلة حسب آراء المختصين في منهجية البحث العلمي.

وقد ساعدت الباحث أثناء زيارة المخابر والاطلاع على كيفية العمل حضوريا وفي الكشف عن نمط الثقافة السائدة في كلية العلوم وكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف - المسيلة، وفي ذات السياق كشفت ردود أفعال الأساتذة اتجاه إدارة ثقافة لكلا الكليتين، خاصة آراء أعضاء المخابر منهم، وكذا السادة نواب العمداء المكلفين بالبيداغوجيا والتكوين، والذين قدموا كل الدعم والمساعدة لإنجاز العمل في أحسن الظروف.

الصدق والثبات: إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي

1-الصدق:

تم حساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي بحساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي وأبعاده الفرعية.

أبعاد استبيان إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة ميادين التكوين	0,794**	0,01
إدارة ميدان البحث	0,930**	0,01
إدارة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	0,934**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان دور إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي كلها دالة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت جميعها على التوالي: (0,93/0.93/0,79) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس دور إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي

2-الثبات:

معامل ألفا كرو نباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ولأبعاده الفرعية

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات
إدارة ميادين التكوين	0,843	10
إدارة ميدان البحث	0,798	10
إدارة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	0,898	10
الدرجة الكلية للاستبيان	0,933	30

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد استبيان إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي بلغت على التوالي: (0,89/0,79/0,84) بينما بلغ معامل ألفا كرو نباخ استبيان إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي ككل (0,93) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان دور إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:

برنامج التحليل الإحصائي. (SPSS)*

هناك مجموعة كبيرة من المخرجات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام البرنامج، وتعمل هذه المخرجات على تسهيل مهمة الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات وبالتالي التوصل إلى النتائج، ومن أهم مخرجات البرنامج المستخدمة في الدراسة الحالية:

- ✓ المقارنة بين المتوسطات + الرسوم البيانية + العلاقة بين المتغيرات + التكرارات والنسب + اختبار الاستجابات ...
- ✓ عرض البيانات الإحصائية المتعلقة بخصائص العينة.
- ✓ لتحليل الاحصائي: الصدق والثبات - الاعتدالية.
- ✓ تحليل جداول الفرضيات ... قراءة رقمية وسوسيولوجية.
- ✓ قراءة رقمية وسوسيولوجية للفرضية الجزئية الأولى.
- ✓ قراءة رقمية وسوسيولوجية للفرضية الجزئية الثانية.
- ✓ قراءة رقمية وسوسيولوجية للفرضية الجزئية الثالثة.
- ✓ قراءة رقمية وسوسيولوجية للفرضية العامة للدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



عرض نتائج الدراسة

عرض نتائج المحور الأول

عرض نتائج المحور الثاني

عرض نتائج المحور الثالث

استنتاج عام لنتائج الدراسة

التوصيات المقترحة



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض نتائج الدراسة:

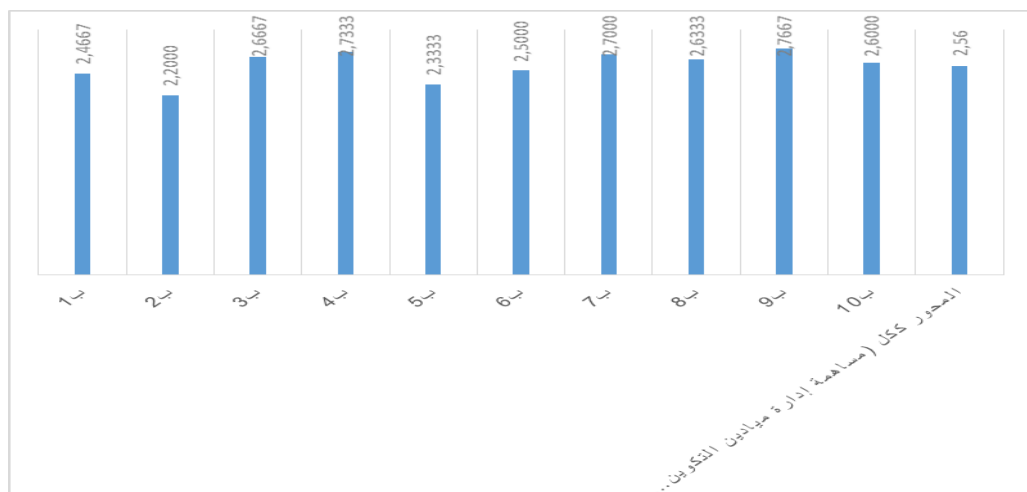
أ/ عرض نتائج المحور الأول (درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية): تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستبيان فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
لرقم	عبارات المحور الأول (درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية)	جم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساهم الندوات وحصص الإعلام المقدمة من طرف الكلية لصالح الطلبة حول المآلات المهنية للتخصصات الجامعية في جودة خريجي الجامعة	0	2,4667	0,62881
2	تساهم الأبواب المفتوحة حول عالم الشغل المنظمة من طرف الكلية في جودة خريجي الجامعة	0	2,2000	0,66436
3	تساهم الخرجات الميدانية المبرمجة لفائدة الطلبة (مؤسسات اقتصادية، خدماتية ...) في جودة خريجي الجامعة	0	2,6667	0,54667
4	تساهم إقامة التبرصات بالوسط المهني لصالح الطلبة في جودة خريجي الجامعة	0	2,7333	0,44978
5	يساهم الإعلام الجامعي (بالوسائل التقليدية والحديثة) الموجه للطلبة حول المؤسسات وأجهزة التشغيل في جودة خريجي الجامعة	0	2,3333	0,71116
6	تساهم عملية تلقين الطلبة مناهج البحث وترسيخ المعلومات وتعميقها في جودة خريجي الجامعة	0	2,5000	0,62972
7	تساهم عمليات التقييم الدورية والتنويع والتجديد لامتحانات الكتابة والتطبيقية في جودة خريجي الجامعة	0	2,7000	0,46609
8	يساهم استخدام الوسائل التكنولوجية لمعرفة القدرات الفكرية والإبداعية للطلبة في جودة خريجي الجامعة	0	2,6333	0,61495

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

0,43018	2,7667	0	تساهم التطبيقات وطرق التدريس وكذا أساليب التقويم الحديثة في جودة خريجي الجامعة	9
0,56324	2,6000	0	يساهم تدعيم القيم وتشجيع الأفكار الخاصة بالاختراع والابتكار ورعاية الموهوبين والمبدعين في جودة خريجي الجامعة	0
0,32653	2,5600	30	المحور ككل (درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية) نلاحظ أن غالبية العبارات تنتمي إلى المجال العالي (2.34 - 3) ما عدى العبارتين رقم (05/02) فتنتهين إلى المجال المتوسط (1.67-2.33)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول والذي بلغ (2,56) والذي ينتمي إلى المجال العالي (3-2.34) ومنه يمكن القول أن درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية عالية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (05): يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "تساهم إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية.

المحور الأول كل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	30	2	2,5600	0,32653	0,56000	29	9,394	0,000	دال

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (2,5600) درجة وبانحراف معياري قدره (0,32653) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,56000) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (9,394) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [3-2.34] أي المجال العالي وبناء عليه فإن درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية عالية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ويتبين من الجدول أن النتيجة الكلية للمتوسط الحسابي قدرت بـ 2.56%، أي أن متوسط عبارات بعد إدارة ميادين التكوين جاءت تشير إلى دائماً ومنه يتضح أن بعد إدارة ميادين التكوين من وجهة رأي الأساتذة أعضاء المخابر بكليتي ميدان الدراسة هو رؤية وتوجه الجامعة نحو التكوين لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي نصبت لأجلها خلايا ضمان الجودة المكلفة بالمساهمة في بناء وتطوير نظام لضمان الجودة يعمل على تحسين التكوين الجامعي وقابلية توظيف الخريجين.

حيث أن التعليم الجامعي يشكل المنبع الأساسي في تكوين القدرات والكفاءات العلمية والبحثية إذ تنصب أهداف عمله أساساً على إعداد الطالب الجامعي إعداداً يمكنه من مواجهة تحديات المستقبل بكل ما تحمله من تطورات علمية وتقنية وتنظيمية وثقافية وغيرها. ويتضح كذلك أن أغلب المبحوثين (1-3-4-6-7-8-9-10) يرون أن لإدارة ميادين التكوين مساهمة في جودة خريجي الجامعة ، ويرجع ذلك حسب اختيارهم للعبارات التي تتعلق بمساهمة الندوات وحصص الإعلام المقدمة من أساتذة الكلية لصالح الطلبة حول المآلات المهنية للتخصصات، وكذا الدور الإيجابي للخبرات الميدانية والتربصات بالوسط المهني، كما أن لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والتطبيقات وطرق التدريس وأساليب التقويم مساهمة أساسية، وهنا تلعب ثقافة تدعيم القيم وتشجيع الأفكار الخاصة بالاختراع والابتكار والاهتمام بالموهوبين والمبدعين وتخريج جيل جامعي قادر على تحمل المسؤولية ، ومنه تحقيق الأهداف التي تماشي مع متطلبات المجتمع.

ونجد أن هذه النتائج المتوصل إليها اتفقت مع دراسة أ. عبد القادر بن عيسى الشريف أ.د. كيسرى مسعود- الموسومة بـ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (دراسة تقييمية لمخرجات الجامعة الجزائرية من وجهة نظر مؤسسات سوق العمل)، التي تمحور حول أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومبررات تطبيقها في القطاع، باعتبارها نموذج إداري حديث يضمن الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم وتحسين مخرجات العملية التعليمية بما يخدم المجتمع ككل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وبشكل عام يمكن القول بأن إجابات أفراد العينة جاءت ايجابية وبمستوى عالي فيما يخص بعد إدارة ميادين التكوين القائم على مؤشرات اقامة نظم تسهل التوجيه والادماج المهني للمتخرجين وكذا مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة والذي يرتبط ببعد جودة خريجي الجامعة بمؤشراته المختلفة، ومنها جودة الإبداع والابتكار الأكاديمي وجودة مهارات عالم الشغل.

وعليه نستنتج أن درجة مساهمة إدارة ميادين التكوين في جودة خريجي الجامعة الجزائرية عالية.

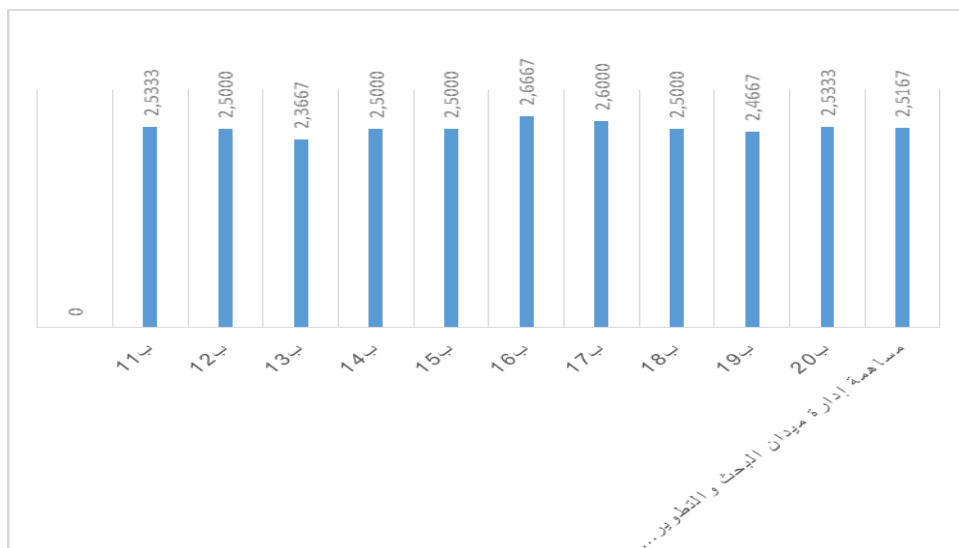
ب/ عرض نتائج المحور الثاني (درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي): تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان (درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات المحور الثاني (درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	يساهم تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل في جودة نتائج البحث العلمي	30	2,5333	0,62881
12	تساهم الهيئات المكلفة بتطوير البحث من خلال المحفزات المادية والمعنوية المقدمة للطلبة نظير الإبداع والابتكار في جودة البحث العلمي	30	2,5000	0,73108
13	تساهم الهيئات المكلفة بتطوير البحث من خلال تهيئة المناخ المناسب للبحث في جودة نتائج البحوث العلمية	30	2,3667	0,61495
14	تساهم الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة المستفيدة من نتائج حاضنات الأعمال الجامعية والمؤتمرات والدراسات العلمية في جودة البحث العلمي	30	2,5000	0,68229
15	يساهم تثمين البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني في جودة البحث العلمي	30	2,5000	0,57235

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

0,60648	2,6667	30	يساهم توفير وسائل العملية التعليمية في جودة البحث العلمي	16
0,56324	2,6000	30	يساهم توفر الهياكل من مخابر وقاعات متخصصة لإجراء الأبحاث والتجارب والاختراعات في جودة نتائج البحث العلمي	17
0,62972	2,5000	30	يساهم توفر الوسائل والأجهزة المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جودة نتائج البحث العلمي	18
0,73030	2,4667	30	تساهم الميزانية المخصصة للبحث العلمي ونشره وتنفيذ ومتابعة الأفكار في جودة نتائج البحث العلمي	19
0,62881	2,5333	30	تساهم تنمية البنى القاعده لنظم المعلومات وقواعد البيانات في جودة نتائج البحث العلمي	20
0,38959	2,5167	30	المحور ككل (درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي) نلاحظ أن جميع عبارات المحور الثاني تنتمي إلى المجال العالي (3-2.34) وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني والذي بلغ (2,5167) والذي ينتمي إلى المجال العالي (3-2.34) ويمكن القول أن: درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي عالية، حسب تقييم أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: "تساهم إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج

البحث العلمي

المحور الثاني ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
المحور الثاني	30	2	2,5167	0,38959	0,51667	29	7,264	0.00	دال

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الثاني بلغ (2,5167) درجة وبانحراف معياري قدره (0,38959) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,51667) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (7,264) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [2.34-3] أي المجال العالي وبناء عليه فإن درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي عالية. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يتضح من المحور الثاني المتعلق بدرجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جوده نتائج البحث العلمي ومن خلال الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لبعء إدارة ميدان البحث والتطوير قد بلغ 2.51% أي أن جميع عبارات المحور جاءت بمستوى عالي، ويتبن من خلال إجابات المبحوثين والتي وافقت كلها على عبارة دائماً بمعنى أن لإدارة ميدان البحث والتطوير دور ومساهمة عالية في جودة نتائج البحث العلمي

يمكن تفسير ذلك حسب الطالب الباحث ومن خلال الزيارات المتكررة للأساتذة بمخابر الكليتين إلى روح الانتماء الكبيرة لأساتذة أعضاء المخابر للبحث العلمي وللجامعة وها ما لمسانه منهم توفر الوسائل العلمية وكذا مخابر البحث يؤدي لجودة نتائج البحث العلمي التغييرات التنظيمية الحاصلة على المستويين البيداغوجي والإداري والتي سهلت المهام البحثية للباحثين في جميع المجالات والتخصصات.

اهتمام وارتباط سوق العمل واحتياجاته بالبحوث العلمية التي تقدمها الجامعة وقد تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل سالم منصور ماضي الموسومة بدور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي - التي مفادها أن إدارة الجامعة الإسلامية بغزة تتمتع برؤية واضحة ذات أهداف قابلة للتحقق، وتقوم إدارة الجامعة بالمشاركة الشخصية في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر وأنها تركز على متطلبات البحث العلمي وتشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات لتطوير البحث.

ومن ثمة ينبغي وجوباً نشر ثقافة البحث العلمي وتنمية المجتمع، باعتبارها سبيلاً لا بديل عنه للمنافسة في عالم اليوم، وذلك بالاهتمام بالجودة والكفاءة في الأداء العلمي ومنه لجودة الأداء الإنتاجي.

ومن هذا المبدأ فإن إجابات أفراد العينة جاءت إيجابية وبمستوى عالي فيما يخص بعد ميدان البحث والتطوير القائم على مؤشرات الهيئات المكلفة بتطوير البحث وكذا المرافق المخصصة للأنشطة العلمية والبحث العلمي والذي يرتبط ببعء جودة البحث العلمي بمؤشراته

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المختلفة، ومنها جودة تنفيذ البحوث المتصلة بحاجات المجتمع وجودة أبحاث علمية ميدانية ذات مردود مادي.

وفي ضوء ما سبق نستنتج أن درجة مساهمة إدارة ميدان البحث والتطوير في جودة نتائج البحث العلمي عالية.

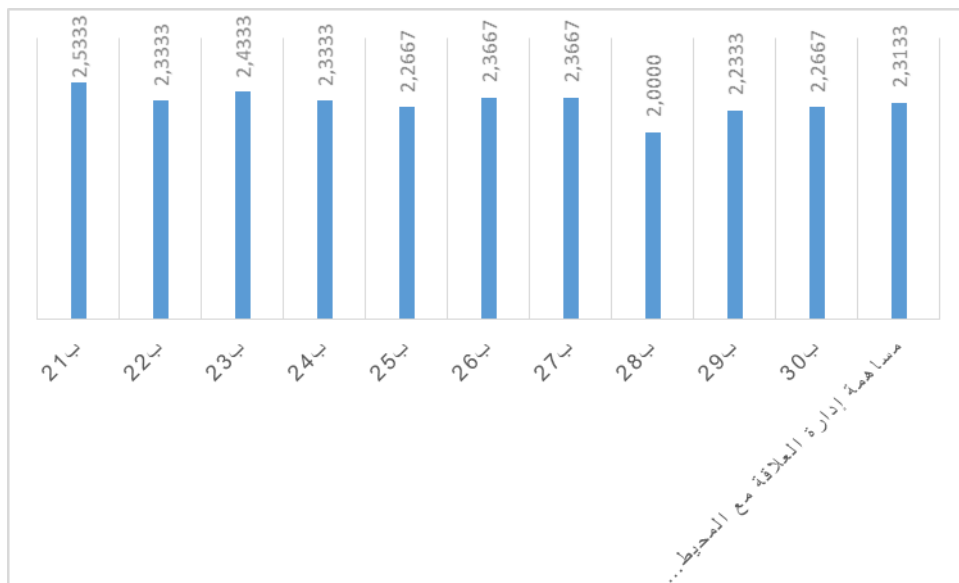
ج/ عرض نتائج المحور الثالث (درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع): تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان (درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية				
الرقم	عبارات المحور الثالث (درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	يساهم إبرام اتفاقيات في مجال البحث والتطوير مع الوسط المهني في جودة خدمة المجتمع	30	2,5333	0,57135
22	تساهم الكتب والمؤلفات العلمية المختلفة الموجهة للجمهور الواسع في جودة خدمة المجتمع	30	2,3333	0,71116
23	يساهم تطوير العلاقات بين الكلية ومراكز البحث المتخصصة ومراكز الفحوص وإجراء التجارب العلمية في جودة خدمة المجتمع	30	2,4333	0,67891
24	يساهم إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها والمشاريع العلمية البحثية في جودة خدمة المجتمع	30	2,3333	0,66089
25	يساهم تنفيذ البرامج التدريبية والتكوينية لفائدة المؤسسات المتعاقدة مع الجامعة في جودة خدمة المجتمع	30	2,2667	0,69149
26	تساهم الدراسات والبحوث التطبيقية المختصة والموجهة لحل المشكلات المجتمعية في جودة خدمة المجتمع	30	2,3667	0,71840
27	تساهم مطابقة ومواءمة عروض التكوين مع الاحتياجات المحلية لسوق العمل في جودة خدمة المجتمع	30	2,3667	0,66868

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

0,78784	2,0000	30	يساهم توافق عروض التكوين مع خصوصيات المنطقة في جودة خدمة المجتمع	28
0,62606	2,2333	30	تساهم الشراكة والتعاون مع المؤسسات الممثلة لمختلف قطاعات التشغيل في جودة خدمة المجتمع	29
0,63968	2,2667	30	تساهم حاضنات الأعمال (المشاريع) في جودة خدمة المجتمع	30
0,39369	2,3133	30	المحور ككل (درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع) نلاحظ أن العبارات (21، 23، 26، 27) تنتمي إلى المجال العالي (2.34 - 3) أما باقي العبارات وهي (22، 24، 29، 28، 25، 30) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (1.67 - 2.33)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث والذي بلغ (2,3133) والذي ينتمي إلى المجال المتوسط (3 - 1.67) ويمكن القول أن درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي و جودة خدمة المجتمع متوسطة. حسب تقييم أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (07): يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "تساهم العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع" وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

في جودة خدمة المجتمع.

المحور الثالث كل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	30	2	2,3133	0,39369	0,31333	29	4,359	0.00	دال

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الثالث بلغ (2,3133) درجة وبانحراف معياري قدره (0,39369) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,31333) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (4,359) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]، كما أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [1.67-2.33] أي المجال المتوسط وبناء عليه فإن درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع متوسطة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بالرجوع إلى الدرجة الكلية لمحور مساهمه العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جوده خدمه المجتمع والذي بلغ 2.31%، أي أن متوسط عبارات هذا البعد جاءت تشير إلى المجال المتوسط.

وبلاحظ من خلال أغلب العبارات وهي (22، 24، 29، 28، 25، 30) أن الجامعة ممثلة في الإدارة العليا لم تقم بالدور المنوط بها في هذا الخصوص، وما يؤكد هذا اطرح هو وجود اختلاف نسبي وتتنوع في آراء المبحوثين حول عبارات المحور.

ويمكن تفسير ذلك أيضا بسبب نقص جودة البحوث العلمية أو المشاريع البحثية التي تقدم بالإضافة لجودة خدمة المجتمع أو عدم تطابق وتوافق عروض التكوين مع خصوصيات ومؤهلات وعادات وتقاليده بعض المناطق وما يرتبط من احتياجات لسوق العمل تتماشى وطبيعة وخصوصية المنطقة.

كما أن نقص الشراكة أو التعاون مع بعض المؤسسات الاقتصادية أو حتى الخدماتية يدخل ضمن الأسباب الرئيسية، وبالتالي لا يمكن أن تكون هناك جودة عالية في خدمه المجتمع، ولأن سبب الهوة الموجودة بين الجامعة والمؤسسات الخارجية هو نقص التنسيق، التعامل والتكامل الدائم والمستمر بينهما.

ولذلك جاءت إجابات أفراد العينة مختلفة وأغلبهم اختاروا المستوى المتوسط فيما يخص بعد العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي القائم على مؤشرات ابرام اتفاقيات في مجال البحث والتطوير وكذا توافق عروض التكوين مع الاحتياجات المحلية والذي يرتبط ببعد جودة خدمة المجتمع بمؤشراته المختلفة، ومنها جودة برامج التدريب لمؤسسات المجتمع وجودة الاستشارات والمشاريع العلمية.

وعليه نستنتج أن درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع متوسطة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "تساهم إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية" وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح درجة مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية.

الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	30	2	2,4633	0,33095	0,46333	29	7,668	0,000	دال

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبيان درجة مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (2,4633) درجة وبانحراف معياري قدره (0,33095) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,46333) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (7,668) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [2.34-3] أي المجال العالي وبناء عليه فإن درجة مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية عالية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفرضية العامة تساهم إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية يمكن القول أنها تساهم من خلال إدارة التكوين وإدارة ميدان البحث والتطوير في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي، وهذا ما استنتج من دراستنا الميدانية بكليتي العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف -مسيلة في المقابل نجد أن العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في خدمة المجتمع تبقى متوسطه نسبياً، ويمكن أن ترتفع في المستقبل بالاستغلال الأمثل والجيد لحاضنات الأعمال والمشاريع وتوسيع الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية والخدماتية.

وبين الجدول من خلال الوسط الحسابي نظرة العينة حيث بلغت نسبة 2.46 % من المبحوثين يرون بأن لإدارة ثقافة المنظمة مساهمة في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بحسب ملاحظات ووجهة نظر الباحث إلى الاهتمام الملحوظ من قبل السلطات العليا والرغبة في اصلاح منظومة التعليم الجامعية، وهي تتحرك بخطى ثابتة قصد مواكبة ومسايرة التطورات والاحداث الحاصلة والمتسارعة في مختلف انحاء العالم، ومن أجل الإسهام والمواءمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، وهذا ما يطلق عليه علماء الاجتماع إدارة تغيير ثقافة المنظمة.

لذلك كان لابد من توفير بيئة تساعد على كسب رهانات البحث العلمي والتطوير. من أهم هذه التعزيزات تعزيز الخبرات البشرية المؤهلة بحيث تكون قادرة على المساهمة في بناء المجتمع وتقديمه مما يفرض على التعليم العالي أن يكون قادراً على إنتاج مخرجات ذات جودة عالية لمواكبة هذه التطورات، إن تحسين المخرجات بصورة مستمرة تضمن لمؤسسات التعليم الجامعي تحقيق القدرة على التفوق وتجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع التي توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة منها دراسة حسام يوسف محمود الموسومة ب دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

التعليم العالي والتي تمثلت أهم نتائجها بوجود علاقة ارتباط طردية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي.

ودراسة علي حسن الموسومة بـ أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية والتي توصلت إلى عدة نتائج أهمها متطلبات تطبيق نظم جودة الخدمة التعليمية وجود ثقافة تنظيمية ملائمة تحقق الترابط والتكامل بين القائمين بالعملية التعليمية، في حين يمكن نشر ثقافة الجودة من خلال تأسيس ثقافة تنظيمية فعالة، وكي تصبح جودة التعليم إحدى الأسس الثقافية في مؤسسات التعليم العالي يجب القيام بعملية التقييم الذاتي بشكل مستمر والتغيير المستمر للثقافة التنظيمية التي تسهم في تفعيل المسؤولية الاجتماعية والإنسانية.

وهنا لابد من بيان إجابات أفراد العينة التي جاءت أغلبها ايجابية وبمستوى عالي فيما يخص المتغير المستقل لإدارة ثقافة المنظمة القائم على ثلاث أبعاد بمؤشراتهم والذي تساهم وتأثر في المتغير التابع جودة مخرجات التعليم الجامعي القائم على ثلاث أبعاد بمؤشراتهم. بناء على كل ما سبق توصلت الدراسة إلى أن لإدارة ثقافة المنظمة مساهمة إيجابية وعالية في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

استنتاج عام لنتائج الدراسة:

تختلف الظواهر الاجتماعية في تناولها وصياغتها إلى إشكاليات ذات أبعاد نظرية وأمبريقية ، وتعد ميزة ينفرد بها علم الاجتماع ويرجع ذلك الارتباط إلى خصوصيات اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية ونفسية، لها بعدان هما الزمان والمكان ، فالبعد الأول تمثله التراكمات المعرفية التي شكلت تاريخ المجتمع عبر التغييرات التي مر بها ، أما البعد الثاني فهو متعلق بالتباينات الكلية والجزئية لعدة مجتمعات وحتى المجتمع الواحد وعليه فإن تحليل المعطيات الميدانية المجمعة عن طريق أدوات منهجية ، قد تعطي نفس النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون حول نفس الموضوع ، كما يمكن أن تعطي نتائج مغايرة بإتباع نفس المنهج أو بغيره، إن موضوع بحثنا يتناول بالمناقشة والتحليل موضوع ادارة ثقافة المنظمة وجودة مخرجات التعليم الجامعي ،الذي تضمنته الفصول السابقة للدراسة حيث تم استخلاص عدد من الاستنتاجات والدلالات العامة والجزئية التي تربط بفرضيات الدراسة والتي يمكن تحديدها في المحاور الآتية: الخصائص العامة لأفراد عينة البحث ، المتمثلة في مجتمع الدراسة يقدر بـ(185) من أساتذة أعضاء مخابر كليتي العلوم و التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف -المسيلة ، تم تطبيق عينة الدراسة الاستطلاعية على 10 أساتذة من أعضاء المخابر، ثم قمنا بإجراء الدراسة على عينة أساسية قدر حجمها بـ (30) أستاذ من أعضاء المخابر بنسبة 17.14%.

ومن خلال النتائج الجزئية التي توصلنا إليها من مناقشة وتحليل إجابات المبحوثين على ما تضمنته الدراسة من محاور ثلاثة خاصة بمتغيري الدراسة، هناك بعض النتائج العامة التي تخص التساؤل المطروح حول: ما درجة مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية؟

ويتضح من خلال البيانات الكمية والكيفية المتحصل عليها من الدراسة النظرية والميدانية لمجتمع البحث (أساتذة أعضاء مخابر كليتي العلوم و التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف -المسيلة) يتبين أن لبعد إدارة ميادين التكوين مساهمة إيجابية، والقائم على

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مؤشرات اقامة نظم تسهل التوجيه والادماج المهني للمتخرجين وكذا مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة والذي يرتبط ببعد جودة خريجي الجامعة بمؤشراتته المختلفة، ومنها جودة الإبداع والابتكار الأكاديمي وجودة مهارات عالم الشغل و هذا ما عبرت عنه إجابات أفراد العينة و التي جاءت بإجمالي 2.56% أي بمستوى عالي ، أما فيما يخص بعد ميدان البحث والتطوير فقد أكدت الارقام والنسب الإحصائية على مساهمته الفعالة ، ووفقا لهذا المبدأ جاءت إجابات أفراد العينة ايجابية بإجمالي 2.51 % أي بمستوى عالي، هذا البعد القائم حسب الدراسة الحالية على مؤشرات الهيئات المكلفة بتطوير البحث وكذا المرافق المخصصة للأنشطة العلمية والبحث العلمي والذي يرتبط ببعد جودة البحث العلمي بمؤشراتته المختلفة، ومنها جودة تنفيذ البحوث المتصلة بحاجات المجتمع وجودة أبحاث علمية ميدانية ذات مردود مادي، أما عن بعد العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي القائم على مؤشرات ابرام اتفاقيات في مجال البحث والتطوير، وكذا توافق عروض التكوين مع الاحتياجات المحلية والذي يرتبط ببعد جودة خدمة المجتمع بمؤشراتته المختلفة، ومنها جودة برامج التدريب لمؤسسات المجتمع وجودة الاستشارات والمشاريع العلمية، فقد خلصت النتائج إلى المستوى المتوسط بإجمالي 2.31% وهذا ما جاءت به إجابات أفراد العينة من المبحوثين مع تسجيل تباين في آراءهم تجاه فقرات محور البعد المذكور آنفا.

وبناء على تلك المعطيات يمكن أن سنستنتج أن للمتغير المستقل (إدارة ثقافة المنظمة القائم على ثلاث أبعاد بمؤشراتهم) علاقة إيجابية قوية ومساهمة وتأثير في المتغير التابع (جودة مخرجات التعليم الجامعي القائم على ثلاث أبعاد بمؤشراتهم) نتجت عنهما مساهمة لتحسين جودة الخريجين والبحث العلمي وخدمة المجتمع على حد سواء.

ومنه توصلت الدراسة إلى أن لإدارة ثقافة المنظمة مساهمة إيجابية وعالية في جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

التوصيات المقترحة:

بعد الانتهاء من عرض وتفسير ومناقشة النتائج المستقاة من الدراسة الميدانية، توصلنا في

آخر دراستنا إلى عرض جملة من الاقتراحات بناء على النتائج المتمثلة فيما يلي:

✓ دلت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين على أن لإدارة ثقافة المنظمة علاقة إيجابية قوية ومساهمة وتأثير في جودة مخرجات التعليم الجامعي لذا يجب حث وتشجيع باقي المنظمات على الاهتمام والعمل بإدارة بثقافة المنظمة وخلق بيئة مساعدة.

✓ الاهتمام بدراسة أهم العوامل والظروف التي تساهم وتساعد في فعالية إدارة بثقافة المنظمة.

✓ التأكيد على أهمية ترسيخ العمل بإدارة ثقافة المنظمة على جميع المستويات والأطراف المعنية .

✓ العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتمادها كأساليب فعلية لضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

✓ اقتراح وتوجيه بحوث التخرج نحو موضوعات ذات صلة بتنمية المجتمع الجزائري.

✓ توجيه نشاطات البحث العلمي لقضايا المجتمع ومشكلاته.

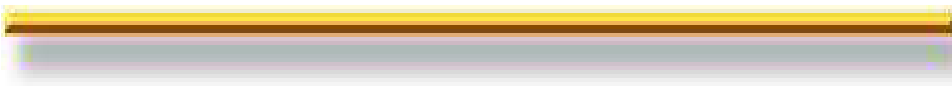
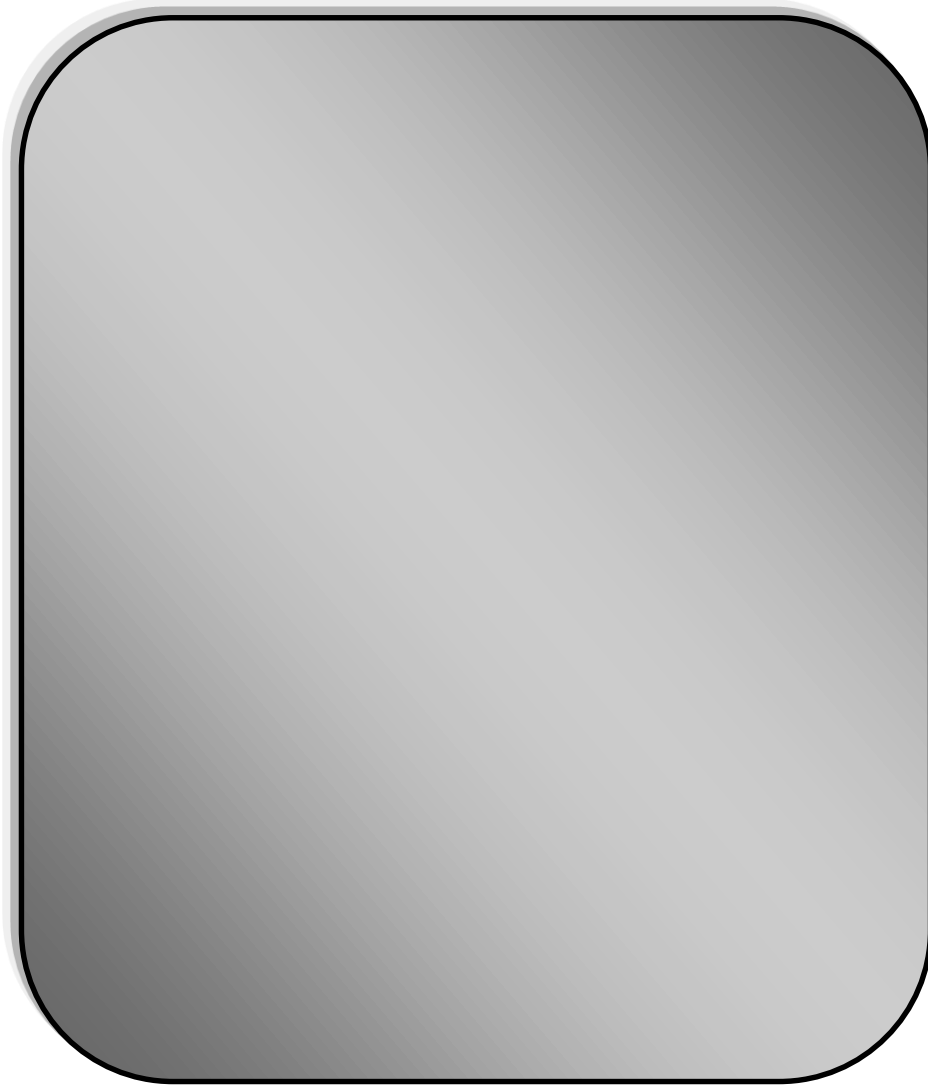
✓ تنمية البنية التحتية لمنظومة العلوم والتكنولوجيا الحديثة والابتكار، واستثمارها لتوجيه مخرجات التعليم إلى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

✓ تعزيز ونشر ثقافة الابتكار والإبداع والتطوير في مختلف مجالات العلوم والمعارف الإنسانية.

✓ تنمية الشراكة المجتمعية مع الجامعة ودعم سبل التعاون بين الكفاءات في الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع لإذكاء روح البحث المؤسسي أسوة بالجامعات العالمية المرموقة.

✓ القيام بدراسات بحثية أخرى في المستقبل تتناول متغيرات أخرى لم يتم التعرض إليها من قبل الباحثين.

خاتمة



من خلال الدراسة السوسيو تنظيمية لإدارة ثقافة المنظمة ومخرجات التعليم الجامعي، تبين أن إدارة ثقافة المنظمة مكون مهم في بيئة مؤسسات التعليم الجامعي، حيث تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري والإدارة العامة ككل، وتشكل دافعا نحو النجاح، كما تبين أن إدارة ثقافة المنظمة تلعب دور فعال في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة داخل المنظمة، وهي تعبر على مختلف الاعتقادات والذهنيات والمصير المشترك لأفراد منظمة واحدة.

وفي المقابل أيضا أصبح التعليم العالي من أهم المحاور التي تساعد المجتمع على الاحتفاظ بشخصيته وهويته ، حيث أنه لا يمكن لمجتمع أن يفوز بموقع متقدم بين الأمم الا اذا تسلح بالعلم والمعرفة والأخذ بالتفكير والإبداع العلمي كأسلوب في التعامل مع الأفراد وفي تسيير الأمور العامة و الخاصة ، لذلك كان لابد من توفير بيئة تساعد على كسب رهانات البحث العلمي والتطوير، ومن أهم هذه التعزيزات تعزيز الخبرات البشرية المؤهلة بحيث تكون قادرة على المساهمة في بناء المجتمع و تقدمه، خاصة في ظل التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة مما يفرض على التعليم الجامعي أن يكون قادراً على إنتاج مخرجات ذات جودة عالية لمواكبة هذه التطورات، الأمر الذي يتوقف على رؤية استراتيجية شاملة، تتضافر فيها كافة الجهود .

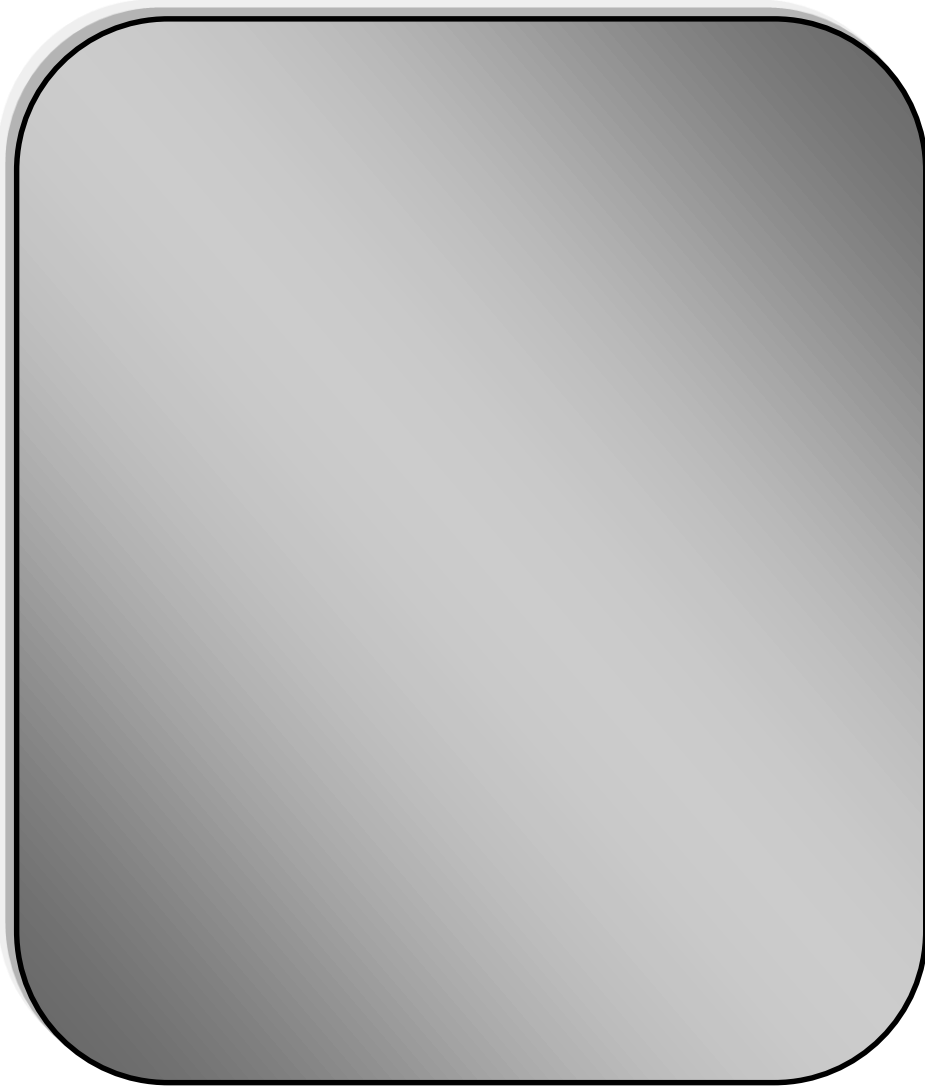
وقد حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن درجة مساهمة إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي، كما حاولنا التعرف على إدارة ميادين التكوين ومساهماتها في جودة خريجي الجامعة الجزائرية، وكذا التعرف على إدارة ميدان البحث والتطوير ودرجة مساهمتها في جودة نتائج البحث العلمي، بالإضافة إلى درجة مساهمة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في جودة خدمة المجتمع.

إن تحسين جودة المخرجات بصورة مستمرة لا يتأتى إلا بإدارة عامة قوية ومتميزة تشترك معها إدارة ثقافة المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتضمن لمؤسسات التعليم العالي

القدرة على التفوق وتجاوز المشاكل والعراقيل، وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية من خلال النتائج المذكورة سابقا.

وفي الأخير وإيماننا منا بالمسار التطوري للعلم وبأن المعرفة العلمية تتأتى عن طريق عملية تراكمية مستمرة، وأن الظاهرة الاجتماعية متعددة الأوجه والأبعاد، نقول إنه مهما كانت درجة مساهمتنا في معالجة أبعاد هذا الموضوع إلا أن هناك جوانب وأبعاد لم نستطع الإحاطة بها، أو دراستها على الوجه المطلوب، تقصيرا منا أو ربما لكون المجال لا يتسع لدراستها على النحو اللازم، في الختام نتمنى أن تحظى دراستنا بالاهتمام، ونسأل الله التوفيق والسداد.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أسامة أحمد " ثقافة المؤسسة - دراسة عراقية عن إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي " - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2007. سنة النشر، 2022.
2. جاسم بن فيحان الدوسري - الثقافة التنظيمية ودورها في التطبيق الجودة الشاملة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - قسم العلوم الإدارية -الرياض، 2007.
3. حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، سنة 2014، تخصص تدبير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. حسن شحاتة، رؤية تربوية وتعليمية متجددة بين العولمة والعروبة، دط، دار العالم العربي، القاهرة، مصر، .
5. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن 2664.
6. حسين حريم، إدارة المنظمات- منظور كلي - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
7. حمد منير المرسي :الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، الطبعة 1، عامل الكتب، القاهرة، 3002.
8. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي . مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي جامعة خميس مليانة، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، العدد 9 (2013).
9. دهش جالب إحسان، إدارة السلوك التنظيم يفي مصر التغيير، عمان، دار صفاء، 2011.
10. رفعت عبد الحميد الفاموري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، 2005.

11. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
12. زهير صيفي، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، مجمع مداخلات الملتقى الوطني الأول حول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لسوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية: جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2010/05/20.
13. الساعاتي سامية: الثقافة الشخصية (بحث في علم الاجتماع الثقافي)، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 1998.
14. سرطاوي بشير. (2002) الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة. (دط) الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. سيلان جيران العيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت، 10-6 ديسمبر 2009.
16. ظاهر محسن هاني الجيودي، محاضرات نظام التعليم الإلكتروني - شبكة جامعة بابل العراق - 2010.
17. عاطف وصفي، مرجع سابق، الثقافة والشخصية.
18. عامر مصباح : علم الاجتماع الرواد والنظريات، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1، الجزائر ، 2005.
19. العتيبي بشير محمد زايد: علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط القوات الخاصة)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 1999.
20. علي عبد الرزاق جليبي: قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان. 100 ص، Evaluation 1984.

21. عمر عزوي، محمد عجيله، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 3 جامعة الجزائر، 2006.
22. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 4، عمان، دار وائل، 2008.
23. فايزة فاضل، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي الانتاج الاسمنت زهانة، رسالة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
24. فلاح حسن عداوي الحسني - الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة- دار وائل للنشر - عمان - الأردن - 2000 .
25. القذافي رمضان محمد :العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، ط1: المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1335.
26. القرار رقم 2004 المعدل بالقرار رقم 761 المؤرخ في 17 جويلية 2016 يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة ([النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2016 الثلاثي الثالث](#)).
27. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
28. الكاتب عمر أحمد: مقال بعنوان أهمية التعليم العالي، مدونة مفاهيم هامة في البحث العلمي - تاريخ النشر 2019/01/24
29. الكبيسي عامر، الفساد الإداري، المنظمة العربية لإدارة مج 20 ع 1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية يونيو 2000.
30. محسن الظالمي وآخرون، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط).

31. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
32. محمد بن فاطمة، نور الدين ساسي - دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس السنة 2005، ال عدد81.
33. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008 .
34. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
35. مصطفى محمود ابوبكر 2005م (التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة).
36. مقال ل أحمد السيد كردي "الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي" نشر بموقع الكتروني في 12-05-2011
37. نجم عبود نجم، المدخل الياباني لإدارة العمليات، الأردن، دار الوراق للنشر، 2004.
38. نعمه مباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان :دار اليازوردي، 2009.
39. نعيم إبراهيم الطاهر الادارة الحديثة -نظريات ومفاهيم ط 1-عالم الكتب الحديثة ، 2011،
40. هوارى منصوري، على يوسفات -أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، 2017.
41. هير صيفي، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، مجمع مداخلات الملتقى الوطني الأول حول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لسوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية: جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2010/05/20.

42. وصفي عاطف: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1981.
43. وليم. ج. أوشي (د.، س) النموذج الياباني في الإدارة، نظرية زاد، ترجمة حسن محمد بتصرف، معهد الإدارة العامة: الرياض.
44. يزغش محمد: الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، مذكرة الماجستير، 2007.

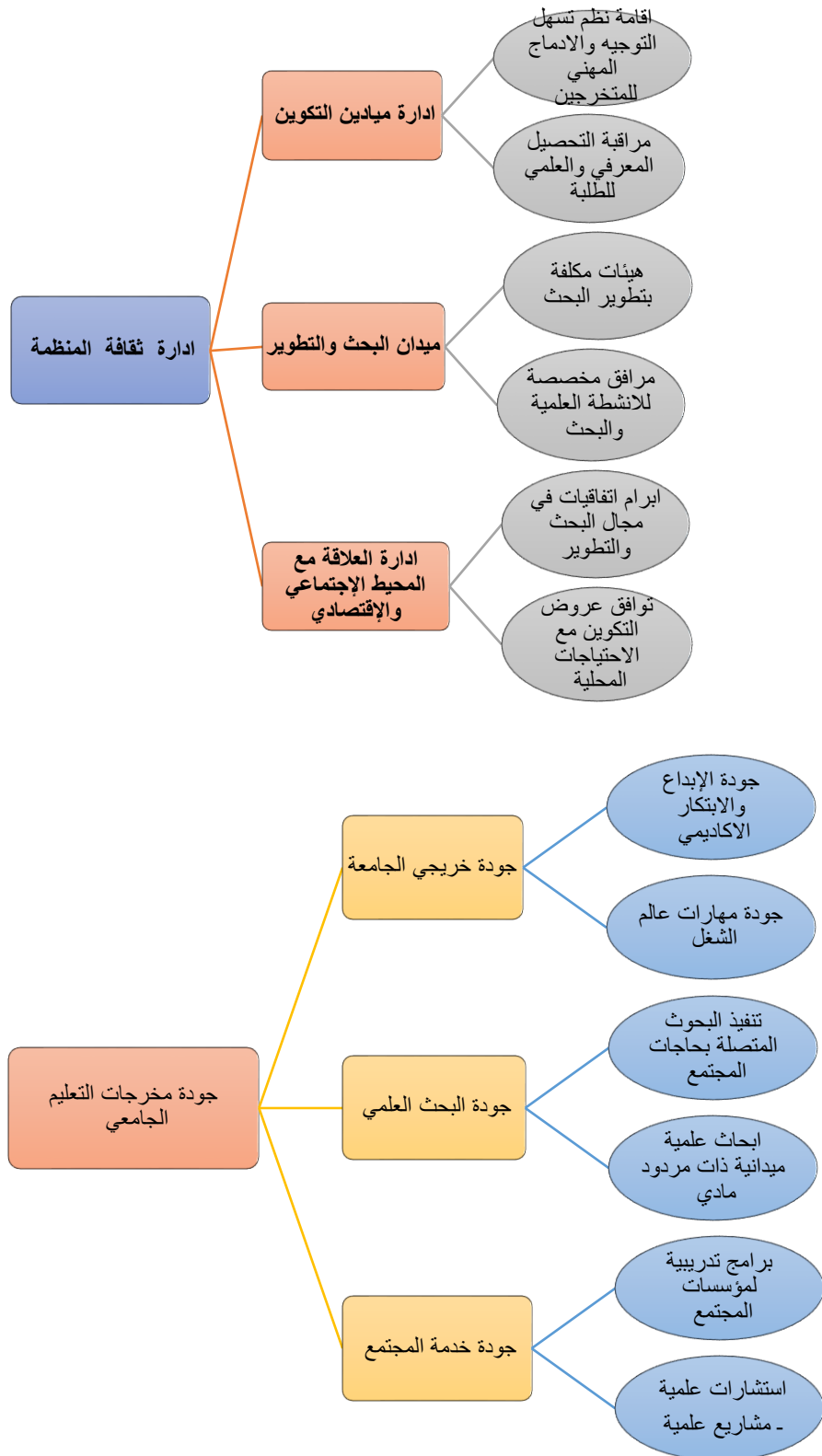
ثانيا: المراجع بالاجنبية

45. Edgar F. Borgatta, Bhonda J.V. Mmontgomery, **Encyclopedia of sociology**, 2^e, Macmillan Reference USA, V2, p: 1178.
46. <https://ar.wikipedia.org/wiki/بتصرف>
47. <https://www.eduschol-onec.com/2021/10/univ-msila.dz.html>
48. Kim, cameron, (2017)، A process for Changing Organizational
49. ،Linton R.: The culture Background of personality, New York, AppletonCentury. 1979.p130
50. R, Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: P. J. Frost (Ed.), Organizational Culture.
51. Robbins, Stephen, Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill, 1990, p 439.

الملاحق



نموذج متغيرات الدراسة:



الشكل يوضح نموذج متغيرات وأبعاد الدراسة ومؤشراتها

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	قسم التدريس	الأستاذ
المركز الجامعي أحمد بن عبد الرزاق سي الحواس - بركة	علم الاجتماع	أ. د - بلوم اسمهان
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	علم النفس	د - مكفس عبد المالك
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2	علم النفس	د- ذبيحي لحسن
جامعة محمد بوضياف - المسيلة	علم الاجتماع	د- قندوز منير

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول:

إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي

دراسة ميدانية بكليتي العلوم والتكنولوجيا - جامعة المسيلة

تحت إشراف:

أ. د. بوجلال مصطفى

إعداد الطالب:

حاجي حسين

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر² علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل الموسومة:

" إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي - دراسة ميدانية بكليتي العلوم والتكنولوجيا - جامعة المسيلة".

نرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان مؤكدا لكم بأن جميع البيانات التي سوف يتم الحصول عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول فائق الشكر والامتنان.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة التي تمثل رأيكم.

السنة الجامعية 2021-2022

القسم الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: _____

الخبرة: أقل من خمس سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

القسم الثاني: جدول محاور أبعاد الدراسة

المحاور	لرقم	الفقرات	دائما	أحيانا	نادرا
إدارة، مبادئ التكوين	1	تساهم الندوات وحصص الإعلام المقدمة من طرف الكلية لصالح الطلبة حول المآلات المهنية للتخصصات الجامعية في جودة خريجي الجامعة			
	2	تساهم الأبواب المفتوحة حول عالم الشغل المنظمة من طرف الكلية في جودة خريجي الجامعة			
	3	تساهم الخرجات الميدانية المبرمجة لفائدة الطلبة (مؤسسات اقتصادية، خدماتية ...) في جودة خريجي الجامعة			
	4	تساهم إقامة التريضات بالوسط المهني لصالح الطلبة في جودة خريجي الجامعة			
	5	يساهم الإعلام الجامعي (بالوسائل التقليدية والحديثة) الموجه للطلبة حول المؤسسات وأجهزة التشغيل في جودة خريجي الجامعة			
	6	تساهم عملية تلقين الطلبة مناهج البحث وترسيخ المعلومات وتعميقها في جودة خريجي الجامعة			
	7	تساهم عمليات التقييم الدورية والتنويع والتجديد لامتحانات الكتابة والتطبيقية في جودة خريجي الجامعة			
	8	يساهم استخدام الوسائل التكنولوجية لمعرفة القدرات الفكرية والإبداعية للطلبة في جودة خريجي الجامعة			
	9	تساهم التطبيقات وطرق التدريس وكذا أساليب التقويم الحديثة في جودة خريجي الجامعة			
		يساهم تدعيم القيم وتشجيع الأفكار الخاصة بالاختراع والابتكار ورعاية الموهوبين			

			والمبدعين في جودة خريجي الجامعة	0	
			يساهم تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل في جودة نتائج البحث العلمي	1	إدارة ميدان البحث والتطوير
			تساهم الهيئات المكلفة بتطوير البحث من خلال المحفزات المادية والمعنوية المقدمة للطلبة نظير الإبداع والابتكار في جودة البحث العلمي	2	
			تساهم الهيئات المكلفة بتطوير البحث من خلال تهيئة المناخ المناسب للبحث في جودة نتائج البحوث العلمية	3	
			تساهم الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة المستفيدة من نتائج حاضنات الأعمال الجامعية والمؤتمرات والدراسات العلمية في جودة البحث العلمي	4	
			يساهم تنمين البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني في جودة البحث العلمي	5	
			يساهم توفير وسائل العملية التعليمية في جودة البحث العلمي	6	
			يساهم توفر الهياكل من مخابر وقاعات متخصصة لإجراء الأبحاث والتجارب والاختراعات في جودة نتائج البحث العلمي	7	
			يساهم توفر الوسائل والأجهزة المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جودة نتائج البحث العلمي	8	
			تساهم الميزانية المخصصة للبحث العلمي ونشره وتنفيذ ومتابعة الأفكار في جودة نتائج البحث العلمي	9	
			تساهم تنمية البنى القاعدة لنظم المعلومات وقواعد البيانات في جودة نتائج البحث العلمي	0	
			يساهم إبرام اتفاقيات في مجال البحث والتطوير مع الوسط المهني في جودة خدمة المجتمع	1	العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي
			تساهم الكتب والمؤلفات العلمية المختلفة الموجهة للجمهور الواسع في جودة خدمة المجتمع	2	
			يساهم تطوير العلاقات بين الكلية ومراكز البحث المتخصصة ومراكز الفحوص وإجراء التجارب العلمية في جودة خدمة المجتمع	3	

			يساهم إنتاج المعرفة بمختلف أنواعها والمشاريع العلمية البحثية في جودة خدمة المجتمع	4	
			يساهم تنفيذ البرامج التدريبية والتكوينية لفائدة المؤسسات المتعاقدة مع الجامعة في جودة خدمة المجتمع	5	
			تساهم الدراسات والبحوث التطبيقية المختصة والموجهة لحل المشكلات المجتمعية في جودة خدمة المجتمع	6	
			تساهم مطابقة ومواءمة عروض التكوين مع الاحتياجات المحلية لسوق العمل في جودة خدمة المجتمع	7	
			يساهم توافق عروض التكوين مع خصوصيات المنطقة في جودة خدمة المجتمع	8	
			تساهم الشراكة والتعاون مع المؤسسات الممثلة لمختلف قطاعات التشغيل في جودة خدمة المجتمع	9	
			تساهم حاضنات الأعمال (المشاريع) في جودة خدمة المجتمع	0	

البيانات الشخصية

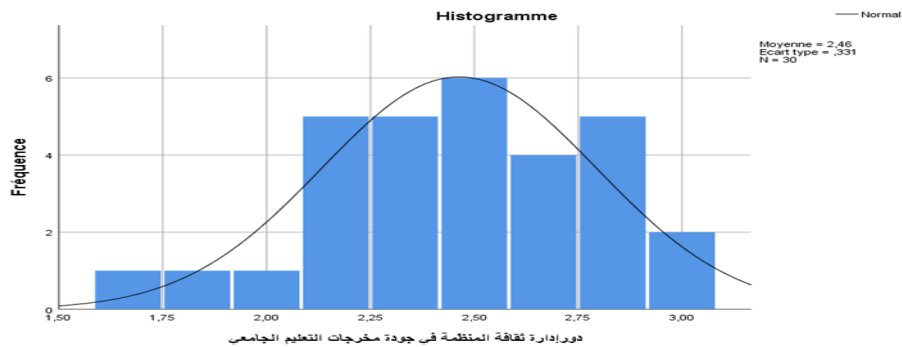
		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	86,7	86,7	86,7
	أنثى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		السنة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 40 سنة	6	20,0	20,0	20,0
	من 40 الى 49 سنة	16	53,3	53,3	73,3
	سنة فما فوق 50	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من خمس سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 10 سنوات	8	26,7	26,7	36,7
	أكثر من 10 سنوات	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاعتدالية

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
دور إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي	0,086	30	,200*	0,966	30	0,441
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						



وصف إجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان

Statistiques sur échantillon uniques						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	المستوى	معيان الحكم
ب1	30	2,4667	0,62881	0,11480	عالية	2,34-3
ب2	30	2,2000	0,66436	0,12130	متوسطة	1,6667-2,3334
ب3	30	2,6667	0,54667	0,09981	عالية	2,34-3
ب4	30	2,7333	0,44978	0,08212	عالية	2,34-3
ب5	30	2,3333	0,71116	0,12984	متوسطة	1,6667-2,3334
ب6	30	2,5000	0,62972	0,11497	عالية	2,34-3
ب7	30	2,7000	0,46609	0,08510	عالية	2,34-3
ب8	30	2,6333	0,61495	0,11227	عالية	2,34-3
ب9	30	2,7667	0,43018	0,07854	عالية	2,34-3
ب10	30	2,6000	0,56324	0,10283	عالية	2,34-3

Statistiques sur échantillon uniques						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	المستوى	معيان الحكم
ب11	30	2,5333	0,62881	0,11480	عالية	2,34-3
ب12	30	2,5000	0,73108	0,13348	عالية	2,34-3
ب13	30	2,3667	0,61495	0,11227	عالية	2,34-3
ب14	30	2,5000	0,68229	0,12457	عالية	2,34-3
ب15	30	2,5000	0,57235	0,10450	عالية	2,34-3
ب16	30	2,6667	0,60648	0,11073	عالية	2,34-3
ب17	30	2,6000	0,56324	0,10283	عالية	2,34-3
ب18	30	2,5000	0,62972	0,11497	عالية	2,34-3
ب19	30	2,4667	0,73030	0,13333	عالية	2,34-3
ب20	30	2,5333	0,62881	0,11480	عالية	2,34-3

Statistiques sur échantillon uniques						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	المستوى	معيان الحكم
21ب	30	2,5333	0,57135	0,10431	عالية	2,34-3
22ب	30	2,3333	0,71116	0,12984		
23ب	30	2,4333	0,67891	0,12395	عالية	2,34-3
24ب	30	2,3333	0,66089	0,12066		
25ب	30	2,2667	0,69149	0,12625		
26ب	30	2,3667	0,71840	0,13116	عالية	2,34-3
27ب	30	2,3667	0,66868	0,12208	عالية	2,34-3
28ب	30	2,0000	0,78784	0,14384		
29ب	30	2,2333	0,62606	0,11430		
30ب	30	2,2667	0,63968	0,11679		

الفرضيات العامة والجزئية

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إدارة ميادين التكوين	30	2,5600	0,32653	0,05962
إدارة ميدان البحث	30	2,5167	0,38959	0,07113
إدارة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	30	2,3133	0,39369	0,07188
دور إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي	30	2,4633	0,33095	0,06042

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 2						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
إدارة ميادين التكوين	9,394	29	0,000	0,56000	0,4381	0,6819
إدارة ميدان البحث	7,264	29	0,000	0,51667	0,3712	0,6621
إدارة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	4,359	29	0,000	0,31333	0,1663	0,4603
دور إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي	7,668	29	0,000	0,46333	0,3398	0,5869

-ملاحق الصدق والثبات:

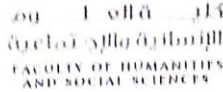
Corrélations					
		إدارة ميادين التكوين	إدارة ميدان البحث	إدارة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	دور إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي
إدارة ميادين التكوين	Corrélation de Pearson	1	0,599	0,559	,794**
	Sig. (bilatérale)		0,067	0,093	0,006
	N	10	10	10	10
إدارة ميدان البحث	Corrélation de Pearson	0,599	1	,880**	,930**
	Sig. (bilatérale)	0,067		0,001	0,000
	N	10	10	10	10
إدارة العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	Corrélation de Pearson	0,559	,880**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	0,093	0,001		0,000
	N	10	10	10	10
دور إدارة ثقافة المنظمة في جودة مخرجات التعليم الجامعي	Corrélation de Pearson	,794**	,930**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	0,006	0,000	0,000	
	N	10	10	10	10
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

الثبات:

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,798	10	0,843	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,898	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,933	30

*Vice-Chancellor of the College for Studies and*

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiat - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

الموضوع: إدارة ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات التعليم الجامعي - دراسة ميدانية في كليتي العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد السادس الأساسية

إعداد الطالب (ة):

1- حاجي حسين رقم التسجيل: 2098460188

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص:

إشراف: أ.د. بوجلال مصطفى الرتبة: أستاذ محاضر f

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

موافقة وإمضاء (لمشرف(ة):

رئيس فريق الاختصاص



الدكتور:
جمال بن خالد

بسم الله الرحمن الرحيم

سید محمد علی



العلوم الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanahip of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة):

حاجي حسين

الصفة(طالب, أستاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 05761077

الصادرة بتاريخ: 24-09-2020 عن دائرة: أستاذ دراج

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 098460188

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج مذكرة ماستر).

عنوانها: إدراج ثقافة المنظمة ودورها في جودة مخرجات
التعليم الجامعي - دراسة ميدانية - بكاليفي العلوم والتكنولوجيا
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 2022/06/20

إمضاء المعني (ة):