



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 1435086825

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
بعنوان:

القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

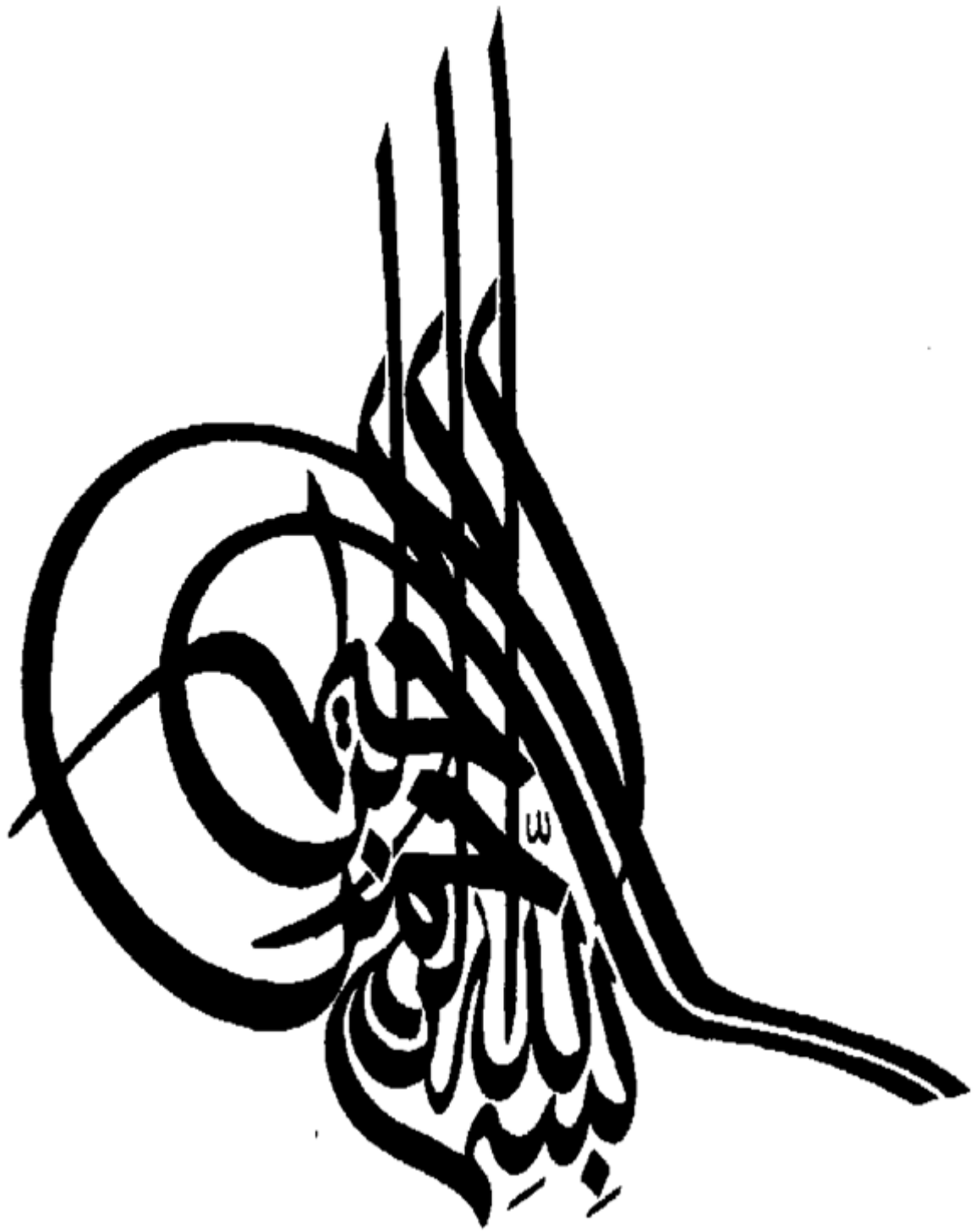
إعداد الطالبة:

آسيا بن علية

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. مصطفى بوجلال
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. وهيب زلاقي
ممتحنا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. نور الدين بسطي

السنة الجامعية: 2019/2018



** شكر وتقدير **

الحمد لله على توفيقه وجميل إحسانه وله الحمد على منته وجزيل عطائه، الحمد لله وكفى وصلى الله وسلم على نبيه المصطفى نبينا محمد عليه أفضل الصلوات وأزكى النسليم.

فالشكر لله أولاً، ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة زلاقي وهيته على تفضلها بالإشراف على هذا البحث، وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة وملاحظتها الشديدة، التي كان لها الأثر الكبير في إنتمام هذا البحث ووصوله إلى هذه الصورة فلها عظيم الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين منحوا لي جزءاً من وقتهم الثمين ولم يدخلوا علي بملاحظاتهم السديدة.

وفي الأخير أسأل الله العلي القدير، أن يجعل هذا العمل المنواضع خالصاً لوجهه

الكريم

وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين



فهرس المحتويات

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة

أ

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

- 4 -1 الإشكالية
- 6 -2 فرضيات الدراسة
- 6 -3 أهداف الدراسة
- 6 -4 أهمية الدراسة
- 7 -5 أسباب اختيار الموضوع
- 8 -6 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 11 -7 الدراسات السابقة
- 15 -8 المقاربات النظرية للدراسة

الفصل الثاني: ماهية القيم التنظيمية

- 28 تمهيد
- 29 -1 مفهوم القيم التنظيمية
- 29 -2 مراحل تطور القيم التنظيمية
- 32 -3 خصائص القيم التنظيمية
- 33 -4 تصنيف القيم التنظيمية
- 34 -5 أهمية القيم التنظيمية
- 35 -6 تكوين القيم التنظيمية
- 35 -7 مستويات القيم التنظيمية
- 36 -8 أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
- 37 -9 القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم
- 39 خلاصة

الفصل الثالث: ماهية جودة التعليم العالي وتطبيقاتها

- 41 تمهيد
- 42 1- مفهوم جودة التعليم العالي
- 43 2- مراحل تطور الجودة
- 46 3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 48 4- معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 49 5- مبادئ ورواد جودة التعليم العالي
- 54 6- أهداف جودة التعليم العالي
- 54 7- مستويات جودة التعليم العالي
- 55 8- معايير جودة التعليم العالي
- 58 9- خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- 61 10- ضمان الجودة في التعليم
- 62 11- نماذج مقترحة لإدارة جودة تعليمية شاملة
- 65 خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 67 تمهيد
- 68 1- الدراسة الاستطلاعية
- 68 2- المنهج المستخدم
- 69 3- مجالات الدراسة
- 69 4- أداة الدراسة وإجراءاتها
- 79 5- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

- 81 1- عرض وتفسير النتائج
- 81 1-1 عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى
- 83 2-1 عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية
- 86 3-1 عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
- 87 4-1 عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة

88	2- تحليل وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات
88	2-1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى
88	2-2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية
89	2-3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
90	2-4- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة
91	3- نتائج الدراسة
94	الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لإستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي. وأبعاده الفرعية.	01
71	مصفوفة ارتباطات عبارات محور تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي مع الدرجة الكلية للمحور	02
72	مصفوفة ارتباطات عبارات محور مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور	03
73	مصفوفة ارتباطات عبارات محور تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور	04
74	يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي..	05
75	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
75	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
76	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	08
77	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	09
78	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية	10
81	يوضح مستوى مساهمة الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي	11
83	يوضح مستوى مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة	12
85	يوضح مستوى مساهمة إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة	13
87	نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لاستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي	14

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	75
02	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	76
03	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	77
04	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	78
05	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية	79

مقدمة

مقدمة:

تطمح مختلف المؤسسات بشتى أنواعها إنتاجية كانت أو خدمية إلى تحقيق أهدافها بطريقة جد ذكية واقتناص مراتب أولى مقارنة بالمؤسسات الرائدة في المجال، خاصة مع تحول الاقتصاد من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معلوماتي يركز على المعلومة وكيفية استغلالها أحسن استغلال وفق الظروف والمراتب من خلال توفير الموارد المناسبة سواء كانت بشرية أو مادية.

وذلك فإن المنظمات الحديثة تعتمد على مخرجات التعليم العالي التي تمتاز بالجودة والأداء المتميز، وعند اختيارها تهتم بما تحمله من قيم توجههم لأداء وظائفهم وتوليهم العناية الفائقة لتنميتها عن طريق التدريب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتنمية مهاراتهم وتطويرها لاسيما أن جودة التعليم العالي مرهونة بتحقيق الجودة في وظائفها الثلاثة الأساسية ألا وهي جودة العملية التعليمية، جودة المناهج التدريسية، جودة البحث العلمي وتنمية المجتمع المرتبطة بصورة كبيرة بجودة الوظائف الأخرى وبالتالي تحسين جودة التعليم العالي متوقف على اكتشاف نقاط القوة في عناصر المنظومة ككل وتعزيزها دون غش النظر عن نقاط الضعف.

إن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجيهات المشتركة لكل الأفراد، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، وتعتبر القيم التنظيمية محددة للسلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخل الجامعة ومن أجل توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة ومما لا شك منه وجود قيم مشتركة، إذ يكون العاملون داخل الجامعة على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها وهي أيضا تكريس للسلوك المرغوب فيه.

وتأسيسا على ذلك تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على علاقة القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ولقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي شملت على جزء نظري يحتوي على ثلاث فصول وجزء تطبيقي يحتوي على فصلين، ففيما يتعلق بالفصل الأول المعنون بالإطار العام للدراسة فقد خصص لشرح إشكالية الدراسة وفرضياتها العامة والجزئية وأهمية الدراسة وأهدافها وأسبابها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

في حين الفصل الثاني تناولنا فيه القيم التنظيمية بداية من التعريف إلى تطور القيم التنظيمية وأهم الخصائص وتكوين القيم ثم مصادرها وتصنيف القيم، مستوياتها أثرها على العاملين في المنظمات، وفي الأخير القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم، وأثر اختلافها على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة.

أما الفصل الثالث فقد خصص لجودة التعليم العالي من حيث تعريفات إلى مراحل تطور الجودة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تنفيذ نظام الجودة، مبادئ رواد جودة التعليم العالي، نماذج مقترحة لإدارة

الجودة، أهداف جودة التعليم الشاملة، مستويات جودة التعليم العالي، معايير جودة التعليم العالي، خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ضمان الجودة في التعليم.

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني والذي يحتوي على فصلين فلقد تناولنا في الأول منهما الإطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا إلى مجال الدراسة، المنهج المستخدم، العينة، أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، أما الفصل الثاني فخصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء الفرضيات واستخلاص نتائجها وعلى أساسها قمنا بطرح توصيات البحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- المقاربات النظرية للدراسة

1- الإشكالية:

تعرف فعالية نظام التعليم العالي على تحقيق أهداف المجتمع الذي وجد النظام لأجل خدمته ومن الأهداف التي وجد من أجلها التعليم العالي الوفاء باحتياجات سوق العمل من التخصصات المحتملة بالكم والكيف المناسبين لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا تتطلب عملية بناء المجتمعات الحديثة الاهتمام بالبناء المعرفي لها، ويعد التعليم أحد أهم ركائزها إذ لا يمكن أن يكون منعزلاً عن التغييرات والتحويلات نحو ضمان النوعية بالتعليم والبحث العلمي الذي يعول عليه كثيراً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وغيرها، فقد أدى التقدم السريع والهائل إلى تغييرات جوهرية في أنماط التعليم، وكذا التحول في أساليب التدريس ما ينجر عنه تحول في عملية التدريس وطريقة وصول الطلبة والأساتذة للمعلومة وكذا التفاعل بينهما في جو من التفاعل والنقاش وبناء فضاء تعليمي تعاوني جماعي، وقد أدى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهته والتي تمثلت في تطور التقنيات لاسيما أن جودة التعليم العالي مرهونة بتحقيق الجودة في وظائفها الثلاثة الأساسية ألا وهي جودة العملية التعليمية، جودة البحث العلمي، وتنمية المجتمع المرتبطة بصورة كبيرة بجودة الوظيفتين الآخرين، وبالتالي تحسين جودة التعليم العالي متوقفة على اكتشاف نقاط القوة في عناصر المنظومة ككل وتعزيزها دون غض النظر عن نقاط الضعف المتمثلة بالمعيقات وتجنبها بشتى الطرق والوسائل والآليات.

حيث تمثل الجامعة مصدراً للموارد المعرفية للمجتمع فهي مؤسسة أنشأت لخدمة العلم والمعرفة والبحث العلمي والمجتمع كونها نظام مفتوح تمد كافة القطاعات بما تحتاجه من مواهب كفاءة قادرة على الإبداع والتفكير والتميز، إذ أن نشاطها موجه للطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع حيث تخرج قوى بشرية مؤهلة لخدمة المجتمع وضمان التعلم العالي المستمر، فالجامعة كنظام إداري يتكون من مجموعة من الموارد البشرية المختلفة مثل الإداريين والأساتذة والطلبة ولبناء التفاعل بين الأساتذة والإداريين وهم الأطارات المسؤولة التي تسعى إلى نجاحها وتحقيق أهدافها والمتمثل في إدارة الجودة حيث استطاع هذا النظام أن يزود المؤسسات بنموذج يمكن من خلاله تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال استثمار جهود المسؤولين والإداريين وجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وبما أن التنظيم الجامعي يعتبر الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافه المختلفة من خلال أهميته العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي، حيث أخذت مؤسسات التعليم العالي تبذل كل ما لديها وذلك من خلال إنتاجها العلمي كأهم ركيزة للبناء المعرفي للبحث عن أفضل الطرق والتي يتم من خلالها استثمار طاقات المسؤولين الإداريين في ترخيص الأداء بمرونة أكثر وفعالية وكفاءة في مجالات

الإدارة والعلاقات الإنسانية وجعلها قادرة على التكيف وتحقيق التميز ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التحول إدارة الجودة، والتي أصبحت وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة، حيث شهدت الجامعة تطورا ملحوظا في الزيادة في عدد الجامعات والمراكز الجامعية وهيئة الباحثين والمدرسين، وهذا كاستجابة إلى الطلب المتزايد على التعليم الجامعي وعدد الطلبة الجامعيين، كما شهدت الجامعة بحد كبير في المعرفة العلمية والتكنولوجية الآلية خاصة من الدول المتقدمة وعليه أصبح إنتاج المعرفة العلمية في الجامعة تحديا خاصا في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

إن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتوقف على التهيئة الشاملة للقيم التنظيمية السائدة لتلك المؤسسات من جميع جوانبها لتكون متوافقة مع متطلبات نجاح هذا التطبيق.

فالقيم التنظيمية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات والقواعد والقوانين التي يشترك فيها المديرون والمسؤولون والتي تعمل على توجيه رغباتهم وإنجازاتهم نحوها، وتحدد لهم السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، التي يلتزم بها الأفراد سواء كانوا إداريين أو أساتذة جامعيين وحتى الطلبة باتباعهم سلوك ما يرغبون فيه دون غيرهم، فالقيم التنظيمية داخل الجامعة لما لها من تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم العاملين معهم، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء مؤسسة التعليم العالي وتوجيههم لبذل الجهود ولتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، فالقيم التنظيمية تعد الخطوة الأولى نحو تطبيقها كما نجد أنها تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي إذ تشكل نتيجة تفاعل قاعدة من القيم والمعتقدات والسلوكيات ولعل هذه القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها توظيف مواهب المسؤولين والإداريين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف المستويات والمميزات لإدارة الجودة في المجال الأكاديمي، إلا أن تطبيقها يصادف العديد من المعوقات والصعوبات، قد يكون هناك ضعف في النظام القيمي السائد بين العناصر المكونة لمنظمة التعليم العالي هو السبب المباشر في عرقلة تحقيق أهداف الجامعة ومؤسسات التعليم العالي لأهدافها وبالتالي فشلها.

لقد تناولت هذه القيم دراسة نجاه قريشي بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية وفعالية التنظيم، وذلك من خلال البحث عن إجابة التساؤلات، يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات المسؤولة لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توظيف ما هو كائن وتفسيره وتعدد العلاقات بين الوقائع، ومستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات معتمدة على مقاييس

ليكرت المتدرج ذو خمسة نقاط، وتوصف هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات
الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الأربع واتجاهاتهم نحو الفاعلية.

ولأهمية هذه القيم في تطوير التعليم العالي وخدمة البحث العلمي قمنا بصياغة إشكالية الدراسة

التالية:

ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي بجامعة المسيلة؟

ومنه تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- كيف تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي بجامعة المسيلة؟.
- 2- كيف تساهم الفعالية التنظيمية في تحقيق جودة مخرجات التعليم العالي بجامعة المسيلة؟
- 3- كيف تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بجامعة المسيلة؟.

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للقيم التنظيمية السائدة في جامعة المسيلة علاقة بجودة التعليم العالي.

الفرضيات الفرعية:

- 1- تساهم الكفاءات المهنية في تطبيق جودة مدخلات التعليم العالي بجامعة المسيلة.
- 2- تساهم الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مدخلات التعليم العالي بجامعة المسيلة.
- 3- تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بجامعة المسيلة.

3- أهداف الدراسة:

- السعي للكشف عن القيم التي لها صلة مباشرة بجودة التعليم داخل مؤسسات التعليم العالي.
- من الأهداف العلمية المنشودة أيضا من خلال هذه الدراسة الاطلاع على المقاربات النظرية المرتبطة بإشكالية البحث والاستفادة من التراث النظري لاستكمال الإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات مناسبة لموضوع الدراسة.

- التعرف على آراء الإطارات المسؤولة بالجامعة في القيم التنظيمية السائدة وتطبيق جودة التعليم العالي بجامعة المسيلة.

4- أهمية الدراسة:

- الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحديد السلوك المرغوب فيه داخل جامعة مسيلة.
- فهم القيم التنظيمية السائدة داخل جامعة مسيلة وعلاقة هذه القيم بجودة التعليم.
- أهمية وكفاءة ومهارة العنصر البشري في فعالية المنظمة، يتطلب إرساء ثقافة الجودة في جامعة مسيلة وترسيخ قيمتها وتمييزها.
- ضرورة الارتقاء بالجامعة الجزائرية إلى مستويات عالية من الجودة وضمان استمرارها وتجاوز المشاكل والصعوبات التي تعيق أهدافها ورسالتها الحضارية المتمثلة في انتاج المعرفة ونشرها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير نحو مشروع الجودة بالتعليم العالي بالجزائر.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- أن يكون هذا الموضوع فاتحة دراسات وبحوث أخرى تثري وتعمق في مختلف القيم التنظيمية وتقييمها في مؤسسا التعليم العالي.
- الوقوف على تأثير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة المسيلة.
- التعرف على القيم التنظيمية تحديدا والأدوات المستعملة لتطبيقها.
- يعتبر موضوع القيم التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان الجامعة.
- زيادة في إغناء عدد الدراسات التي تتناول آليات ضمان الجودة وطرق تقييمها في مؤسسات التعليم العالي.
- البحث في القيم التنظيمية والمعايير كونها تشكل المصدر الأساسي والضروري في بناء المجتمع وتكوينه واستقراره والمحافظة عليه.

6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

6-1- القيم:

- لغة: تعرف القيم في معجم العلوم الاجتماعية القيمة ما يكون ذا شأن بالنسبة للفرد أو الجماعة، ما يعتبر خيرا أو شرا، حسنا أو قبيحا، جائزا أو محرما، نافعا أو ضارا، حقا أو باطلا والقيمة قد تكون إيجابية أو سلبية، موضوعية أو ذاتية، مادية أو اجتماعية، سياسية وروحية¹.

¹- توفيق سلوم، نتاليا يفريمونا: معجم العلوم الاجتماعية، ط1، دار التقدم، موسكو، 1992، ص 457.

- اصطلاحاً: يعرف رالف هوايت القيمة بأنها "مصطلح ينطوي على الأهداف ومعايير الحكم فالهدف يعني أي شيء يطمح إليه الإنسان ذاتياً بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أما مصطلح معيار الحكم فإنه يعني أي معيار اصطلاحى يحكم به على الإنسان كالصدق والأخلاق أو الجين"¹.

ومن منظور بارسونز فإن "القيم المعايير وما يرتبط بها من مظاهر للثواب والعقاب هي الوعاء الكلي الذي يصب فيه سلوك الأفراد وتفاعلاتهم ومن ثم فهي التي تحافظ على البناء الاجتماعي واستقراره واستمراره"².

ويرى دوركايم أن القيم الأخلاقية المرتبطة بالمجتمع وليس أطراً مفروضة عليه من الخارج، فهي بمثابة معايير نابعة من ثقافته.³

أما عند ماكس فيبر فإن القيم "تعتبر اختيارات فردية حرة وتحددها أفكار وتصورات الجماعات الاجتماعية وأن هذه الاختيارات تكون مشروطة بشروط اجتماعية تاريخية، كما يذهب فيبر للقول بأهمية الدور المحوري للأخلاق الدينية في تحديد القيم الأخلاقية والدينية للأفراد والمجتمع، وأن القيم الأخلاقية بدورها تحدد القيم الأخرى المرتبطة بالعمل، والاختيار المهني وأنماط الاستهلاك والادخار."⁴

- إجرائياً: عبارة عن مجموعة القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وعبارة عن معتقدات يحملها الفرد نحو الأشياء وأوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيهه رغباة وتحدد له سلوكه المرغوب في تحقيق أهدافه التي يسعى إليها في ميادين الحياة.

6-2- التنظيم:

لغة: تنظيم من نظم ينظم تنظيماً: اللؤلؤ أو الشعر نظمها، الأمر رتبته.⁵

فعل بمعنى إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية مؤسسة أو اسم بمعنى منظمة أو كيان منظم وهو حصيلة عديدة من الترتيبات.⁶

¹- المحيا وآخرون، القيم في المسلسلات التلفازية، دراسة تحليلية وصفية مقارنة لعينة من المسلسلات التلفازية العربية، دار العاصمة، 1993، ص 40.

²- علام وآخرون، قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2006، ص 26.

³- المرجع نفسه، ص 26.

⁴- المرجع نفسه، ص 26.

⁵- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب ، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2006، ص 27.

⁶-أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 64.

اصطلاحاً: عرف هنري فايول التنظيم على أنه: "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد تقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض"¹.

أما باسونز يقصد بهذا التعريف للتنظيم أنه نسق اجتماعي منظم، أنشيء من أجل تحقيق أهداف معينة وواضحة".

كما يعرف بأنه وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف².

في حين يعرفه السيد الحسين بأنه "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعاً بنائياً يلائم تحقيق هذه الأهداف"³.

إجرائياً: التنظيم كيان اجتماعي يحمل كإطار عديداً من الأفعال الاجتماعية والتنظيمية التي تستند إلى ثقافة تنظيمية عامة ادلها القيم التنظيمية وخصها القيم الإدارية.

6-3- القيم التنظيمية:

اصطلاحاً: تعرف القيم بانها "اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم"⁴.

عرفها محمود سلمان بانها اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم بين ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساوات بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين⁵.

¹ - قيس محمد لعبيدي: التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص 26.

² - السيد الحسين: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصر، دار المعارف، القاهرة، 1992، ص 99-100.

³ - الحسيني: المرجع نفسه، ص 06.

⁴ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002، ص 312.

⁵ - المرجع نفسه، ص 312.

يعرفها فرانسيس ديف وودكوك بأنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتهمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم وهنا تعمل على توجيه السلوك في المنظمة¹.
إجرائيا: القيم التنظيمية نسبية وتختلف من فرد إلى آخر داخل التنظيم فهي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة التي يدركها الأعضاء ويتعايشون معها، كما تؤثر على تشكيل السلوك بتشكيل معيار له على أساسه يحكم بالصواب أو الخطأ وتوجه الفرد بطريقة موضوعية.

6-4- الجودة:

لغة: يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة، التي تداولها الكثير من الباحثين وأسقطت على الكثير من المجالات، حيث يشير هذا المفهوم من الناحية اللغوية " صار جيد" وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل².

اصطلاحا: عرف أرماند فيغا نباوم الجودة على أنها "النتاج الكلي للمنحج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"³.

وعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"⁴.

عرفها كروسبي (grosby) بأنها "المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة"⁵.

أما ديمينغ (Deming) فقد عرف الجودة بأنها "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات"⁶.

¹ - فرانسيس ديف وودكوك مايك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن احمد الهيجان، مراجعة احمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية، 1996، ص 17.

² - ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، ج2، القاهرة، 1984، ص 214.

³ - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 9001، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 15.

⁴ - مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

⁵ - محمد عبد الوهاب العزاوي: المرجع السابق، ص 15.

⁶ - سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 33.

إجرائيا: من المفاهيم الحديثة المتداولة تدل على الناتج الكلي للمنتج الذي يمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون وتعتمد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء، أي أنها المطابقة مع الاحتياجات".

6-5- جودة التعليم العالي:

اصطلاحا: تعرف على أنها الدقة والإتقان وتحسين الأداء وتطوير معارف الطلاب ومدى النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية¹.

وتعرف على أنها مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز التعليم وأبعاده من مدخلات ومخرجات وعمليات وكذا التغذية المرتدة والتي تؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف من الوفاء بمتطلبات الطلبة وخدمة المجتمع².

كما تعني توفر وتوفير مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تحقق الأهداف المنشودة³.

إجرائيا: عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة بهدف توفير جودة الخدمة المقدمة للطلاب.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسة العربية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة صليحة رقاد سنة 2014، تحت عنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، هدفت الدراسة إلى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، كشفت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم

¹ سعيد بن حمد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 380-381.

² أحمد إبراهيم أحمد: التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 48.

³ - www.jimam.edu.lb/conf/onfLHS

العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما توصلت الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية، والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة¹

- **الدراسة الثانية:** دراسة تركي العتيبي (2009)، بعنوان: القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني (دراسة تطبيقية على كلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة) كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني وفق مقياس ديف فرانسيس ومايك و دكوك، وتم لذلك بناء أداة للدراسة تم توزيعها على مجتمع الدراسة وهم جميع أعضاء هيئة التدريس والمديرين بكلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة التابعة للمؤسسة العامة للتعليم والتدريب التقني والمهني، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بعد الاستفادة (43) وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن ترتيب القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية السائدة في مجتمعهم بشكل عام جاء كما يلي:

إدارة العلاقات تم إدارة البيئة وكلتاها بدرجة جيدة ثم إدارة الإدارة ثم إدارة المهمة وكلتاها بدرجة متوسطة كما خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول قضايا الدراسة الرئيسية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) أن تعزى لمتغيرات (الوظيفة أو المؤهل العلمي أو القسم العلمي)²

- **الدراسة الثالثة:** محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو سبتمبر 2016 تحت عنوان "القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، استهدفت الدراسة الكشف عن القيم التنظيمية لدى أساتذة الجامعات بالجزائر ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على: استبانة ديف فرانسيس ودكوك "لتحديد القيم التنظيمية

¹ صليحة رقاد: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ط1، 2013-2014

² تركي العتيبي: القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني، مجلة كلية التربية، العدد 139، القاهرة، 2009.

السائدة لدى أساتذة الجامعات، والتي تحتوي 43 بندا، وأربع أبعاد هي: بعد الإدارة، بعد المهمة، وبعد العلاقات، وبعد البيئة، وتدرج تحت هذه الأبعاد اثنا عشر قيمة كما يلي: بعد الإدارة: ويعني الكيفية التي تتعامل بها الإدارة مع النفوذ، والقيم التي تتبع الإدارة هي: القوة والصفوة والمكافأة.

أما بعد المهمة: فيهتم بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل، والقيم التي تتبع هذا البعد هي: الفاعلية والكفاءة والاقتصاد، ثم بعد العلاقات: ويهتم بالقضايا ذات الصلة بكيفية الحصول على أفضل إسهام من الموظفين في المنظمة، والقيم التي تتبع هذا البعد هي العدل والقانون والنظام، وبعد البيئة: ويهتم بعملية تنافس المنظمة مع تتبع هذا البعد هي: الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص وبعد التحقق من صلاحية الأداة وصدقها وثباتها، ثم تطبيقها على عينة من الأساتذة تتكون من 447 أستاذا وأستاذة، ثم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي وغرداية وبسكرة بالجنوب الجزائري وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيم السائدة لدى أساتذة الجامعة هي العدل، القوة، فرق العمل، الكفاءة، الصفوة ويأتي بعد الإدارة في المرتبة الأولى يليه بعد العلاقات ثم بعد المهمة، وأخيرا بعد البيئة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح أساتذة العلوم التكنولوجية وعلوم المادة والطبيعة والحياة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة الأقدمية

- توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات لصالح جامعة بسكرة¹

7-2- الدراسة الأجنبية:

- دراسة شبير وجريفث 1990: المقارنة بين قيم العمل السائدة بين المهندسين والمديرين والعاملين بالإنتاج والعمال الإداريين

وهدفت الدراسة إلى المقارنة بين قيم العمل السائدة بين المهندسين والمديرين والعاملين بالإنتاج والعمال الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

¹ - محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو: القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26 سبتمبر 2016.

-وجود اختلاف بين قيم العمل السائدة بين المهندسين والمديرين وبين قيم كل من العاملين بالإنتاج والعمال الإداريين بالنسبة لقيم أفضلية العمل، والفخر بالعمل والقيم الاقتصادية
-إن قيم العمل الداخلية أكثر ارتباطاً بالأداء من قيم العمل الخارجية بالنسبة للمهندسين والمديرين
-كانت قيم العمل الداخلية لعمال الإنتاج والعمال الإداريين أكثر تأثيراً على الأداء من قيم العمل الخارجية.¹

- الدراسة الثانية: دراسة بومتابيا وزايري بعنوان "الجودة في التعليم العالي" هدفت إلى استعراض أفضل الممارسات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتم ذلك من خلال تحليل البيانات النوعية التي تم جمعها في خمس جامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي جامعة ولاية بنسلفانيا، وجامعة وينسكنسون ماديسون، وجامعة شمال غرب ولاية ميسوري، وجامعة ميريلاند، وجامعة ستانفورد، وجامعة ماديسون، وجامعة شمال غرب ولاية ميسوري، وجامعة ميريلاند، وجامعة ستانفورد.
ثم التعامل مع كل جامعة على حدة باستخدام أسلوب دراسة الحالة وباستخدام معايير جائزة مالكولم والتي تضمنت سبعة معايير تتمثل في القيادة والتخطيط الاستراتيجي ورؤية الطلبة والمساهمين ورؤية العاملين والكلية عملية الدعم والتعليم وأخيراً نتائج الأداء الوظيفي

وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير السبعة التي وضعتها جائزة مالكولم أبرزت تميز الجامعات الخمس المذكورة في ممارستها، إذ أن التزام قيادة الجامعة بتحقيق شكل الدافع الرئيسي لتطبيق أداة الجودة الشاملة داخل الجامعة، وصل إلى الممارسة الواسعة للتخصيص الاستراتيجي وانتشار خطط العمل الأمر الذي مكن الجامعات من التميز إضافة إلى تلبية حاجات وتوقعات الطلبة والمساهمين، يضاف إلى ذلك إمكانية استخدام الأمثل للمعلومات وتحليلها في الجامعات من حيث الاهتمامات بحاجات الكليات في إطار أهداف الجامعة ورسائلها، ودعم الإدارة والتعليم ومراقبة الأداء التنظيمي في مختلف الوحدات والمستويات الإدارية في الجامعة، إذ شكلت بمجملها مؤشرات واضحة على تميز هذه الجامعات.²

¹ - المرجع نفسه.

² - خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة اتضح أن موضوع القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي قد نال اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

إن بعض الدراسات ركزت على أهم الجوانب المتعلقة بالقيم التنظيمية سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، كما ساهم في الدراسات العربية والأجنبية في إبراز الدور الفعال الذي تلعبه القيم التنظيمية بين الأفراد وأثارها ونتائجها الفعالة على الأداء والسلوك في مكان العمل.

فكانت الدراسات تهدف إلى التطوير الجيد والمستمر والوعي بالثقافة السائدة في المنظمة، والتي يجب أن تحتوي على القيم التي تقود المنظمة إلى الفعالية والكفاءة، والجودة والتطوير وتحسين السلوك التنظيمي وهو ما يتوافق مع هدف دراستنا بالنسبة للدراسات المتبقية تناولت الجودة من جوانب متعددة، حيث تتوافق دراستنا مع معظم الدراسات السابقة والكاتب المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتركت معظم الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واختلفت معظم الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة ولكن هناك دراسات اشتركت مع دراستنا الحالية في اختيار مجتمع الدراسة والذي هو الجامعة، ويعتبر أهم أوجه الاختلاف أن الدراسات السابقة ربطت كل من متغير الجودة ومتغير القيم التنظيمية مع متغيرات أخرى غير مماثل لعنوان دراستنا وهذا يظهر جانب جديد لم يتم الاطلاع عليه في تراث النظري وذلك في حدود اطلاعنا

كما ساعدتنا الدراسات السابقة في وضع صياغة فرضيات الدراسة التي وجدنا أن هناك علاقة بين متغير القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي في مختلف المتغيرات الأخرى التي ترى فيها نوع من التشابه في المتغيرات التي ندرسها، وأيضاً استفدنا من الدراسات في وضع خطة وفهم أكثر للتراث النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويفضل الدراسات السابقة استطعنا أن نكون فكرة واضحة على كيفية بناء مخطط استبيان الذي سوف نعتمد عليه في جمع البيانات والمعطيات، وأيضاً معرفة طبيعة المعالجة الإحصائية المناسبة مع فرضيات الدراسة.

8- المقاربات النظرية للدراسة:

8-1- إسهامات دور كايم:

لقد انطلق دوركايم من إسهاماته في إبراز دور القيم في تحديد السلوك الاجتماعي، فقد وجه انتباه السوسيولوجيين إلى دور وأهمية القيم، ورفض العملية التقييمية على مستوى الفرد، وذهب إلى تأكيدها على المستوى الاجتماعي، فالمجتمع في رأيه ظاهرة أخلاقية، والأخلاق ظاهرة اجتماعية، كما أن هناك

فكرة الاعتقادات المشتركة أو القيم العامة التي تحدث عنها دور كايم لتعريف الشعور الجمعي، وفي كتابه (تقسيم العمل في المجتمع) يدرس كيف تؤثر التغيرات التكنولوجية في نسق القيم وطبيعة النظام الأخلاقي، وهذا ما يسميه دور كايم بالتضامن العضوي، وفي المقابل يعتبر التضامن الآلي متأصل في نسق القيم العامة التي تعطي الشرعية للأهداف الجمعية وتحدد المسؤولية، أما التضامن العضوي من جهة ثابتة فهو ناتج عن التداخل في العلاقات لنسق مركب من تقسيم العمل.

فمن وجهة نظر دور كايم فإن المجتمع هو السلطة والقوة الأخلاقية الوحيدة التي تتفوق وتوسعى وتتحكم في الفرد، وتتجلى هه الفكرة بوضوح في كتابة المشهور (الانتحار suicide) حيث قام دور كايم بعقد علاقات بين معدلات الانتحار في أنساق اجتماعية متنوعة وبين طبيعة القيم والاعتقادات الرئيسية المشتركة للجميع، ولقد وجد دور كايم أنه حينما تتحطم وتضعف روابط المجتمع أو قيمه يكون هناك حيز بسيط للإحساس الداخلي بالمسؤولية اتجاه الآخرين وفي هذه الحالة تكون الالتزامات المشتركة قليلة، ولهذا فإن الانتحار يكون من المتوقع حدوثه، هذا الظرف الخاص بفقدان القواعد التي تؤكد الالتزام يسميه دور كايم فقدان المعايير أو الأنومي Anomie.¹

كما حلل دور كايم الدين في علاقته بالمجتمع في كتابه (الأشكال الأولية للحياة الدينية) أكد على أن القيم تلعب دور ميكانيزمات للتضامن الاجتماعي، فقد اهتم بالجوانب الداخلية والاستدماجية لأنساق القيم والمعايير أثناء دراسته للدين، وأن القيم هي المقولات الأساسية للإدراك، وفي بحثه عن أصل القيم توصل إلى أنه لا فرق بين المثالية الواقعية، فالقيم المثالية في رأيه لا تختلف عن القيم الواقعية، أي أن الناس يرون أن المجتمع مقدس، لذلك يبجلونه ويعبر عنه رمزياً، بمعنى أن القيم والمثل عن الواقع الاجتماعي والأشياء المقدسة ما هي إلا رموز عن المجتمع، وبذلك لا يمكن فصل نسق القيم عن الطبيعة والحقيقة للمجتمع.

وهنا يصل بنا دور كايم إلى أن القيمة تتضمن الالتزام والقابلية للرغبة فيها، والتي يجب أن تتجلى بنوع من الموضوعية التي تتمكن من التطلع إليها، كما أن مصدرها الرئيسي هو المجتمع، فهو ذات قيمة

¹ -Emeil DurKaheim E, Suicide, Astudy in sociology, tome by J. A spanlinding and G simpsons, N. Y: free press, 1996, P 42

تعبّر عن نفسها في الوعي الفردي من جهة وموضوع قيمي يمنح الأفراد مثلاً أعلى يطمحون إليه من جهة أخرى.¹

فالقيم في نظره وقائع اجتماعية يتسبب الوعي الجماعي في ظهورها وهي التي يقوم عليها المجتمع، فهي بالنسبة له مثلاً علياً لا يستطيع الاستغناء عنها، وتفسير القيم يكون من منظور الواقع الاجتماعي، هذه القيم ذات الأهمية البالغة فهي المنطق الذي يضبط تفكيرنا والأخلاق التي تنظم سلوكنا والعلم المنور لعقولنا والفن الذي نرى به جمال الكون.

إن هذه القيم نابعة من الجماعة التي تنتمي إليها، فالإنسان البدائي مثلاً لا يستطيع العيش في المدن، ومبادئ العقل ليست مطلقة لأنها تختلف من مجتمع لآخر.

8-2- إسهامات بارسونز (1904):

حاول بارسونز في مقاله بعنوان "مكان القيم المطلقة في النظرية السوسيولوجية" بناء محتوى نظرية فيبر، حيث انتقد الموقف الوضعي، وأكد على السلوك الإنساني بأنه يكمن في ألفاظ القيم المقبولة من الإنسان، واهتم بارسونز بهذه القيم باعتبارها عناصر أساسية للفعل وبأنها تفسر طبيعة العلاقة بين الوسيلة والغاية، ويقصد بارسونز بمفهوم الغاية، ليست الغايات الإمبريقية وإنما غايات أخرى خارجة عن نطاق الواقع الإمبريقي، وهي الغايات المتسامية أو الغايات المطلقة، وهي مؤسسة على النظريات البيئية والميتافيزيقية، والهدف الأساسي لهذه الغايات المطلقة هو تبرير الغايات الإمبريقية وتحديد وضع القيم في الغايات المرغوبة للفعل.²

وينطلق بارسونز في تفسيره للنظم من منطلق البنائية الوظيفية، ويبدو هذا واضحاً في تحليله فهو يرى النظام يمثل عنصراً هاماً من مجموعة من المتغيرات المتساندة، والتساند ما هو إلا نظام العلاقات القائمة بين الأجزاء المكونة للنسق.³

ومن هذا المنطلق يرى بارسونز أن الغايات المطلقة يجب أن ينظر إليها على أنها تشكل نسق تكاملي وهو نسق القيم، وهذا النسق العام للغايات المطلقة هو الذي يحدد الواجب ويضع المعايير التي تحدد فعل الفرد، ويرسم علاقة بعضها ببعض الآخر، ودور عالم الاجتماع نحو نسق القيم هذا يجب أن

¹ - ميمون الربيع، نظرية القيم في الفكر المعاصر، بين النسبية والمطلقية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص 215.

² - محمد أحمد بيومي: علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 130.

³ - محمد عاطف غيث: الموقف النظري في علم الاجتماع المعاصر، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1977، ص 121.

يكون محاولة لتحديد ما هي أنساق القيمة المطلقة المناسبة لفهم الفعل في مجتمع معين، وفي زمان محدد.

وفي تأليف بارسونز (بناء الفعل الاجتماعي) يلعب التوجيه المعياري للفعل دور الضابط للاختيار في مجرى الفعل، بالإضافة إلى امتثال فعل الأفراد لأنماط معينة مشتركة بين أعضاء المجتمع، وهذا ما أطلق عليه اسم نسق القيم، فالمقاييس المعيارية للمجتمع هي التي تحكم الأنماط أو توجيهات القيمة..

3-8- الدراسات التجريبية للقيم:

يذهب فيبر إلى أن العلاقة بين القيم الدينية والأنساق الاقتصادية أدت إلى ظهور الرأسمالية الحديثة، فلقد اعتبر أن القيم عاملا محركا وديناميا في دفع عجلة التغير الثقافي والتاريخي إلى جانب متغيرات أخرى كالتيكنولوجيا والموارد المادية، إلا أنه قاسم متغيرا واحدا عزله عن بقية المتغيرات لينظر في مدى تأثيره على الظاهرة.

وخلصه معنى ما توصل إليه فيبر أن النسق القيمي يستمد من الدين ومصادره دينية بحتة وليس من الأوضاع الاقتصادية، كما جاء بها ماركس أو اجتماعية كما سنوردها عند دوركايم أو سيكولوجية عند بعض العلماء السيكولوجيين، كما أن فيبر لم يرفض تأثير هذه الظروف على نسق القيم، لكنه لا ينظر لهذه الظروف على أنها المحور الأساسي الذي تدور حوله القيم والتغيرات الاجتماعية.

دور الدين ونسق القيم كعامل دافع للتغير الاجتماعي، وهو ما يطلق عليه اسم نظرية الأخلاق البروتستانتية، ففي مؤلف فيبر المعنون بالأخلاق البروتستانتية والذي يعد رائدا في علم الاجتماع القيمي، يوجه فيبر اهتمامه لوصف نسق جديد من القيم وكيف أنها تشكل مجتمعا جديدا (الرأسمالية الحديثة)، كما يبين دور القيم الدينية في دعم الفعل الاقتصادي، فهو لا يرى في الدين لاهوتا ولكنه أساسا ومصدرا للقيم والدافعية بمعنى كيف يعطي الدين والممارسة الدينية توجيهها للسلوك العملي للأفراد.

فالقيم في نظره تتحول إلى اتجاهات للأفراد طبقا للمثل الدينية، ثم أن هذه القيم الدينية والاتجاهات تعطي الحركات الدينية قوة ثورية، لتحديث بذلك تغيرا اجتماعيا ثقافيا، فهو يرى في الحركات الدينية قوة دينامية ثورية في التاريخ¹.

وكذلك حاول فيبر اختيار مدى علاقة القيم الدينية بالنتائج السوسيواقتصادية لبعض الحركات الدينية، وتوصل إلى أن واحدة من هذه الطرق الثورية لم تؤثر على مجريات التطور الإنساني مثلما أثرت

¹ - محمد أحمد بيوض: المرجع السابق، ص 102.

به غيرها، ثم طور بعد ذلك تحليل أساليب التي بواسطتها تؤثر القيم على شخصية الفرد وعلى البناء الاجتماعي أيضا.

8-4- نظرية الإدارة بالقيم:

حاولت النظريات الإدارية طويلا العمل على وضع نموذج يحقق التمييز والتفوق الإداري ويضمن استقرار أو نمو هذا التمييز، فخرجت نظريات تجاوزت نقطة الانطلاق (المبادئ والقيم) إلى السلوكيات (الإبداع) ونتائج السلوكيات أو أهدافها (التفوق والتمييز)، وهذه النظريات استدعت سبلا عديدة للاستعانة بها فهي معالجة القصور الناتج عن نظريات إدارية أخرى سبقتها، فأصبح الحقل الإداري تجريبيا لفترات طويلة، حتى نشأت فجوة بين النظرية والتطبيق وأصبح الخطاب الإداري الإصلاحية مجرد منبر أكاديمي متخلف عن معطيات الواقع أو في مستوى متباعد عن مواطن الخلل والقيم عنصر ارتبطت بالمفاهيم الإدارية منذ اتجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني، إذ يرى فرنش وبيبل جونيور (2000) أن تتبع الأحداث والأفكار الإدارية التي كونت علم الإدارة يبين أن دراسة تطوير المنظمات من البحث والنظرية بواسطة علماء السلوك ومن خبرات وملاحظات المديرين الممارسين، وتميل قيم تطوير المنظمات نحو الإنسانية والتعاون والديمقراطية، فالقيم الإنسانية لدى علماء الإدارة ظهرت على أنها عامل تحديد وكرامة، ويحتويها المنهج على افتراض أن للجميع قيمة متأصلة، وأن كل الناس لديها إمكانية والرغبة في التطوير وتتبع كل هذه الاعتقادات من القيم الإنسانية.

ولخص الباحثان فرنش وبيبل جونيور معظم التأثيرات المهمة من النظرية والتطبيق والملاحظات التي استخدمها ممارسو تطوير المنظمات في تسلسل زمني لأهم الأحداث في علم الإدارة، والأفكار عن المنظمة في نقاط ركزت على المبدأ الذي أطلقته كل مرحلة بحثية ونظرية إدارية وكانت على الترتيب التالي:

- أطلق كتاب فريدريك تايلور عام 1911 مبادئ الإدارة العلمية، وبدأت حركة الإدارة العلمية وكان تركيزها على دراسات الوقت والحركة والإنتاج، بعيدا عن الاعتراف بالقيم أو حتى بالطابع الإنساني للإدارة.

- قدم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر عام 1922 مفهوم البيروقراطية على أنها الطريقة المثلى ذات الكفاءة لتنظيم الناس، وأن تدرج السلطة والتركيز على أقسام العمل، واللوائح الرسمية والإجراءات الصارمة تخلق آلة بشرية محكمة يطلق عليها المنظمة.

- أصبحت الإدارة العلمية طريقة لتنظيم العمل والبيروقراطية وكطريقة لتنظيم الناس، والنماذج السائدة للمنظمات في بداية عام 1900.
- أما ماري باكر فوليت فقد كتبت في عام 1926 مقالة بعنوان (إعطاء الأوامر) أيدت فيها مشاركة القيادة والتعاون في حل المشكلات بين الإدارة والعمال، فكان مسارها الفكري مركزا على العلاقات بين الإدارة والعمال.
- في الفترة من عام 1927-1932 قدمت دراسات هوثورن المشهورة اتجاها جديدا يدعم دور المعتقدات والقيم وأثرها في السلوك داخل المنظمات، إذ أوضحت أولوية العناصر الاجتماعية في الانتاجية والروح المعنوية، وأن الناس تأتي للعمل بمكونات الشخصية كلها دون استثناء فتصبح أحاسيسهم واتجاهاتهم نحو العمل وبيئته والمشرفين هي الأساس المقرر لأدائهم.
- في عام 1939 طرح بحث لوين وليبيت ووايت فكرة تفوق النمط القيادي الديمقراطي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي ورأى هذا المنهج أن امتياز القيادة الديمقراطية يعود إلى أنها تعمل على إخراج أفضل ما عند المجموعات من حيث أن النمط الأوتوقراطي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف.
- قدم ماسلو في عمله (الحوافز والشخصية) في عام 1954 نظرة جديدة للحوافز الإنسانية، إذ اقترح ماسلو أن الحوافز الإنسانية مرتبة في شكل هرمي يمثل الاحتياجات.
- في عام 1957 ظهر كتاب كريس أريجيس (الشخصية والمنظمة) فعرض اعتقاده عن وجود تعارض متأصل بين احتياجات المنظمات واحتياجات الأفراد، ولعل هذا الكتاب هو الإشارة الأولى فكريا نحو طبيعة التعارض والاختلاف بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة.
- ثم ظهر كتاب دوجلاس ماكريجور (الجانب الإنساني في المنظمة) عام 1960، إذ وصف فيه نظريته المشهور (إكس X) ونظريته (وي Y) وافترضاها.
- ولقد وصف بيرنز وستالكر في عام 1961 نوعين من هياكل المنظمة (الميكانيكي والعضوي)، وصنفا مناسبة النوعين اعتمادا على البيئة التي يقوم فيها الهيكل.
- ثم قدم ليكرت عام 1961 في كتابه (أنماط جديدة للإدارة) معلومات ونظرية توضح تفوق النمط القيادي الديمقراطي إذ يوجه القائد نحو الاهتمام بالمجموعة والهدف.
- وفي عام 1966 قدم دانييل كاتز وروبرت كتاب (علم النفس الاجتماعي للمنظمات)، وشرحا فيعه الأداء في المنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة وهكذا يرى فرينش وبيبل جونيور أن الأفكار الإدارية لم تتصل

بالقيم منذ بدايتها لتأخرها - أي المنظمات - في إدراك ملامح السيطرة الإنسانية على المنهج الإداري، فالآلة أو النظام يقفان باعتبارهما عنصرين عاجزين أمام قوة المكون البشري.

وهذا الترتيب الزمني لاتجاهات الفكر الإداري الذي سبق الوصول إلى نظرية الإدارة بالقيم يمنح هذه النظرية خلاصة الخبرات الفكرية والتجارب التطبيقية للنظريات السابقة، إذ تعبر عن حاصل مجموعة الرؤى التي حاولت تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة، هذا العلم الذي أصبح في عصر الصدام الحضاري يحاول الحفاظ على هوية وخصوصية ثقافية لكل بيئة إدارية، متخذاً في محاولاته هذه من الثوابت القيمية والمبادئ ركيزة تخصيص ومسار وحماية، ولقد تبارى علماء الإدارة في جهدهم نحو وضع دعائم تعالج وتكافح الآثار السلبية لعملية الفصل بين خصائص العنصر البشري والنظام.

والنظريات الإدارية عند إدراكها لأثر الثقافة الإنسانية المقابلة للهوية الثقافية التنظيمية حاولت تفعيل هذا الأثر، وراحت تضع أصنافاً من النظريات في محتوى كل منها محاولات نحو إكساب النسيج الإنساني ضمن النظام الإداري رسوخاً في التفوق وقدرة على استمرار النمو والتطور، ولقد أكدت نظرية التكامل الإنساني في بحثها عن تحقيق التوافق للإنسان نفسياً واجتماعياً ومهنياً على ضرورة تناول الشمولي والتكامل بين العوامل التي يتفاعل معها الفرد، فلا تركز الأبحاث على جزء أو نظام قيمى دون آخر، بل يجب أن يتم التعامل مع الأبعاد المتعددة للقيم ودراستها بتحليل التفاعل القائم بينها.

ويرى العقيل (2004) أن القيادة الإدارية الشاملة CLM هي محاولة تنظيرية تأمل تحقيق الثبات والاستقرار لسمات النجاح والتميز في المنظمات، فشمولية التعاطي مع أبعاد القيادة الإنسانية وعناصرها ومهامها متوقع لها تحقيق ثبات وقوة سير المنظمات نحو الريادة والنجاح، كما يشير العقيل إلى أن السر في فعالية أي نظرية حديثة هو القائد/الإنسان، الذي ينشئ نظاماً شاملاً ومتكاملاً للمنظمة، أو يحدثه ويكمله، كما أنه يجعلها تعتمد ليس على شخصه بل على النظام الشامل المتكامل، فنظرية CLM تعتمد في أهم بنودها على القيم التنظيمية، إذ ترى هذه النظرية أن العلاقة بين القيادة الإدارية والقيم التنظيمية هي مفتاح تفوق العمل والمنظمات، بل تذهب إلى أن من أهم مهام القائد الإداري حراسة القيم السليمة والثابتة للمنظمة.

كما اتجهت الأفكار والمفاهيم الإدارية إلى تعميق الربط بين القيم والثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية موضوعاً رئيساً في صياغة الثقافة التنظيمية، وعناصر هذه الثقافة تتقدمها القيم التنظيمية كقاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة، والثقافة التنظيمية تحمل ضمن خصائصها الإطار الفلسفي والقواعد واللوائح التي تمتاز بها كل منظمة عن أخرى.

وتطور استثمار الفكر الإداري لخصائص ووظائف الثقافة التنظيمية إلى الانتقال بهما من مجرد خاصية وصفية من صفات النظام إلى دور جديد يعول عليه في التجديد والتغيير والتحول إلى الثقافة الإبداعية، وثقافة الإنتاج المعرفي، وهذا الانتقال اعتمد على تطوير آلية توجيه القيم وصياغتها في التشكيل الثقافي داخل النظام الإداري.

والجهود العلمية رأت تحديد مجموعة القيم المساندة للتنظيم العمل في نظم اختلفت أبعادها ومحتوياتها، حتى طور أوتول Ootole في مؤلفه (الإدارة الطبيعية*) النظرية الكامنة، وهي نظرية تتخذ الترابط والتفاعل بين قيم أربع هي: الفعالية، الحرية، نوعية الحياة، المساواة، ولكنها قيم يرى أوتول أنها تتحدد بإطار الموقف أو البيئة، وهو يؤكد أن مشكلات كل إداري تتضمن قيما وأهدافا مختلفة إلا أنه حاول من خلال الأبعاد القيمية الأربعة وضع نسق قيمى يسهم في طرح حل للتداخل القيمى.

وحاولت النظريات القيادية تحسين فعالية القيم التنظيمية، لتصبح هي أداة قيادة لا العكس، فيصبح القائد هو الصورة الممثلة للقيم التنظيمية، وأعدت النظرات تكوين قيادة التغيير فخرجت نظرية القيادة التحويلية، وهي قيادة تشيئ الثقافة وتنتشرها بدلا من حراستها وإنفاذها، والقيادة التحويلية تعتمد بطبيعة الحال على القيم التنظيمية إلا أنها تمارس نوعا من المشاركة لتحديد البناء القيمى التنظيمى نظرا لمرونة الاتجاه في القيادة التحويلية.

وما القيادة التحويلية والقيادة الشاملة إلا جزء من مفاهيم إدارية حديثة ارتبطت بها القيم بل تمثلت جزءا وعنصرا حيويا من عناصر بنائها¹.

8-5- نظرية (أ) التفوق الإدارية (الإدارة بالقيم):

من منطلق فعالية التغيير التي لا تتحقق إلا بمساندة منظومة قيمية آلية أتت نظرية (أ)، فوضع هذه النظرية (العساف) يرى أن القيم الأولية والجوهرية للإدارة لا بد لها من خاصية الثبات والعمق، فوضع في مصنفه (نظرية أ للتفوق الإداري) تصورا جديدا للإدارة بالقيم، وأوردها من منظور إسلامي، هادفا بذلك إلى تحقيق الثبات والاتفاق الجوهرى بين كل الرؤى والتوجهات.

ويقدم الدكتور عبد المعطي العساف نظريته ضمن تسلسل تعريفى يعرض فيه أهم مقاصده من وضعه نظرية التفوق الإداري، فتتضمن هذه النظرية الحديثة والتي تدخل الساحة الإدارية حديثا (2005)

¹ - المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومى، المحور الثانى التوجهات والأساليب الحديثة فى تطوير أداء المنظمات، معهد الإدارة العامة، قاعدة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، السعودية، 2009، ص 20-25.

باسم يقصد به واضعها الإسلام ISLAM والعالمية International، تتضمن مفاهيم رئيسية عدة أهمها في النقاط التالية:

- أهمية إدراك واستفسار أثر منظومة القيم في الإدارة بأجهزتها ومكوناتها وسلوكياتها.
- ضرورة الوقوف على مشروع تحديد القيم خاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية.
- تفاوت القيم بين ما هو جوهري وما هو ثانوي قابل للنقاش.
- نظرية العساف تتطرق محللة لآثار المعتقدات (القيم العميقة في النظريات الإدارية).
- يقارن العساف بين عدد من الرؤى الإدارية وبين فعل القيم فيها.
- نظر العساف القائمة على القيم تقدم نموذج (أ) لا للتفوق الإداري فقط بل هي تقترحه لخلق تناغم عقدي شامل يحقق التفوق الحضاري والإنساني.
- يطرح واضع النظرية معالجة دقيقة لعمليات الإبدال من النظريات السابقة إلى التطبيقات النموذج القيمي الجديد.
- يختم العساف نظريته بترتيبات تنظيمية لصيانة نموذج (أ) والتي تشمل كل ما من شأنه أن يساعد على حماية مقومات النموذج المختلفة، ويضمن استمرار فعالية المنظمات التي تطبقه.
- وفي تصنيفه لمستوى تطبيق نظرية التفوق من خلال الإدارة بالقيم يضع العساف المجال التطبيقي لنظريته الحياة الإنسانية، ومن ضمنها النظام الإداري، فهو يرى أن الفصل في مصادر الاحتكام بين الحياة الإنسانية اليومية وبين العمل هو ضرب من الإرباك وتشتيت السياق القيمي¹.

8-6- نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد ورايس حدة:

تتلخص رؤية مرغاد ورايس لنظرية الإدارة بالقيم في تحديد معالم تطبيق النظرية ضمن إطار التعاليم والتوجيهات الإدارية الإسلامية، فيقدمان محددات وشروط تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم بالاعتماد على ما قدمته الشريعة من توجيه ودمج مرغاد ورايس بين مفهومي الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف لاستخراج نقاط التكامل بين المنهجين واستنتاج نموذج إداري متكامل.

ويرى مرغاد ورايس أن نظام الإدارة بالقيم يقوم على سلوك إداري تنظيمي أساسه القيم على مستوى جميع العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة، وتمثل ريتهما لأسلوب الإدارة بالقيم تجسيدا للقيم الإسلامية بشكل واضح في عملية وضع قواعد التنظيم الإداري ورسم ملامحه، لتتلاءم مع ظروف

¹ - عساف عبد المعطي محمد: نظرية (أ) للتفوق الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 398.

كل بيئة وكل عصر، إضافة إلى ذلك تبنيهما لنظام القرارات والحوافز، وهو نظام له قدرة ذاتية على التطبيق والفعالية العالية في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، لما يؤدي إلى ترشيد طاقتها الإنتاجية، كما تهتم نظرية الإدارة بالقيم من وجهة نظرهما بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة بتمكينها من حسن توجيه وترشيد استخدام مواردها المختلفة.

ويؤكد مرغاد ورايس على أن أهمية نظام الإدارة بالقيم ونظام الإدارة بالأهداف في رسم ملامح السلوك الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة، تجعل ضرورة الاستفادة من هذين النظامين أمراً مهماً في تطوير نظام جديد، يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة متمسكاً بالقيم الإسلامية وممثلاً لها.

وتتضمن خصائص نظام الإدارة بالقيم لديهما في طبيعة الإدارة الإسلامية إ هي إدارة تركز على القيم، ولعل هذه الركيزة هي التي تميزها عما سواها من الإدارات التي تنتمي إلى أفكار ونظريات وضعها البشر لأنفسهم، وتتلخص فوائد ومزايا نظرية الإدارة بالقيم من منظور إسلامي في نقاط أجملناها فيما يلي:

- الارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم والبيئة الإسلامية.
- قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى، يمثل شفافية النظرية الإسلامية وعدالتها.
- إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة والمبدأ.
- إشباع الحاجات المادية للعامل.
- التخطيط والمرونة ونظام الحوافز كلها سمات حققتها التوجيهات الإسلامية للبيئة الإدارية.
- الإدارة بالقيم هي إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية.
- الإدارة بالقيم هي إدارة شاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية.
- إنها إدارة تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها.

ونظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد ورايس تمثل توجهها تقويمياً للأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في العالم الإسلامي، إذ يعتبر أن الأنظمة الإدارية ابتعدت عن أصلها القيمي ومبادئها لابتعادها عن المصدر الإسلامي القويم¹.

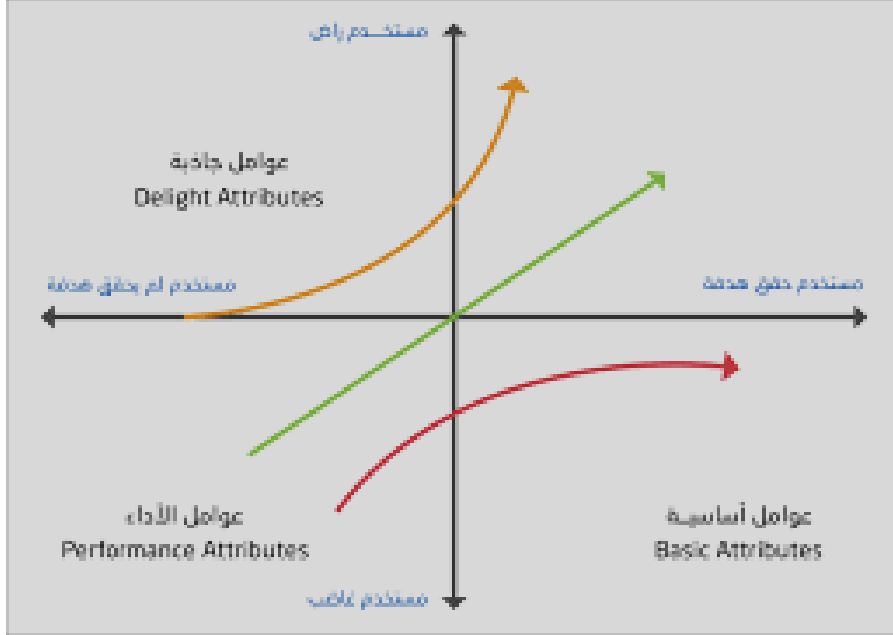
8-7- نظرية الجودة الجاذبة:

قام Noriaki Kamo الأستاذ بجامعة طوكيو للعلوم بتطوير نظرية الجودة الجاذبة Théory of attractive quality في الثمانينات من القرن الماضي، وذلك لتوضيح العلاقة بين سلوك الزبون (أي

¹ - بلخضر مرغاد وحدة رايس: الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك، القاهرة، 2006، ص 67.

مدى رضاه) وأبعاد المنتج (أي مدى إنجاز المتطلبات)، هذه النظرية معبر عنها بالنموذج الموضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نظرية الجودة الجاذبة لـ Kano



هذا النموذج الذي يسمى أيضا نموذج Kano لرضا الزبون هو عبارة عن محورين متعامدين يعبر المحور العمودي عن رضا الزبون الذي يعرف بأنه مدى تقدير الزبون المنتج على المستهلكين الآخرين لاقتنائه، أما المحور الأفقي فيعبر عن مدى إنجاز المتطلبات، والذي يعني مدى قدرة أبعاد المنتج على أداء وظيفتها مقارنة بقدرة أبعاد المنتج المنافس على فعل ذلك.

وقد قام Kano بتصنيف متطلبات الزبون إلى ثلاثة أصناف موضحا مدى رضا الزبون وفق كل

صن منها هذه الأصناف الثلاثة هي¹:

أ- **متطلبات الأداء التنافسي**: هي تلك الأبعاد في المنتج التي تكون أفضل من أبعاد المنتجات المنافسة في نظر الزبون، هذه المتطلبات يطلبها الزبون صراحة، لذلك يطلق عليها Kano اسم المتطلبات المعبر عنها، كما تسمى أيضا الجودة المعبر عنها والحاجة المعبر عنها، ويقصد بذلك أن الزبون لديه مجموعة من الأبعاد التي يريد إيجادها في المنتج والتي تتحكم في قرار الشراء بالنسبة إليه، فالمنتج الذي يضم أكبر عدد من الأبعاد هو المنتج الذي سيقتنه الزبون.

¹ - محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل، الأردن، 2006، ص 81.

لذلك، فالعلاقة بين متطلبات الأداء التنافسي وسلوك الزبون (أي رضاه) هي علاقة طردية ومعبر عنها في الشكل بالمنحنى ذي الاتجاه الواحد، كلما احتوى المنتج على عدد أكبر من أبعاد المتطلبات المعبر عنها، كلما تفوق على المنتجات المنافسة، وبالتالي زاد من رضا الزبون، والعكس بالعكس.

ب- المتطلبات الأساسية: يقصد بالمتطلبات الأساسية تلك الأبعاد الواجب توافرها في المنتج والتي تقترن بشكل طبيعي مع وظيفته الأساسية لذلك فعدم توافر هذه المتطلبات سيؤدي إلى عدم رضا الزبون المطلق، وبالمقابل فإن توافر هذه المتطلبات لن يزيد من رضا الزبون لأنه يتوقع وجودها على وجه الضرورة، وهذا يجعل من هذه المتطلبات غير معبر عنها من قبل الزبون أو كما يسميها كامو الجودة غير المعبر عنها.

ج- المتطلبات الجاذبة: هذا النوع من المتطلبات هو أكثر الأنواع تأثيراً في رفع مستوى رضا الزبون، ويعبر عن عدد من الأبعاد في المنتج التي لا يعبر عنها الزبون بل ولا يتوقعها أصلاً، فتوافر هذه المتطلبات في المنتج سيؤدي إلى مزيد من رضا الزبون كما ان عدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عدم الرضا.

وبالرغم من ان عدم توافرها في المنتج لا يؤدي إلى عدم رضا الزبون، إلا ان المتطلبات الجاذبة تبقى ذات أهمية بالغة للمؤسسة وذلك لما تقدمه من مزايا تنافسية في المنتج وكذا للرضا الكبير للزبون الذي يصل إلى درجة السعادة الأمر الذي من شأنه ان يؤدي بالزبون إلى تفضيله لمنتج المؤسسة على المنتجات المنافسة، ومنه إلى ولائه للمؤسسة.

ويساعد هذا النموذج المؤسسة في تحديد نقاط قوتها وضعفها في هذا الجانب كما يساعد في ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج وفقاً للمتطلبات الثلاثة، إذ ستركز المؤسسة على تحسين المتطلبات التي لم ترتقي إلى توقعات الزبون، فضله عن سعيها للحفاظ على نقاط قوتها المتمثلة في المتطلبات التي حققت المستوى المقبول من الرضا لدى الزبون.

الفصل الثاني:

ماهية القيم التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم القيم التنظيمية
- 2- مراحل تطور القيم التنظيمية
- 3- خصائص القيم التنظيمية
- 4- تصنيف القيم التنظيمية
- 5- أهمية القيم التنظيمية
- 6- تكوين القيم التنظيمية
- 7- مستويات القيم التنظيمية
- 8- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
- 9- القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم

خلاصة

تمهيد:

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دور مهم في الحفاظ عليه، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وكونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح، وقبل الخوض في الموضوع يجب أن نعرض على مصادر القيم التنظيمية وتطبيقاتها وصولاً إلى القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم.

1- مفهوم القيم التنظيمية:

هي تلك القواعد والمعايير التي يحملها الأفراد، والتي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتنظم العلاقات¹.

هي الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، ووضع القرارات وتشكل القيم التنظيمية جانباً مهماً من معتقدات العاملين في المنظمات الإدارية ورغباتهم وهي مجموعة المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية وغير متحيزة، وتشكل له معياراً يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه اتجاه ممارسته كنشاط معين في المؤسسة².

ويمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها³.

القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، ويرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم⁴.

كما تعرف بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء، وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك⁵.

¹ - خبضر كاظم حمود: المرجع السابق، ص 85.

² - عبد عقلة مجلي الغزاعلة: الصراع بين القيام الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار أحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 80.

³ - اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 232.

⁴ - مقدم عبد الحفيظ: علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك، دراسة إمبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1994، الكويت، ص 150.

⁵ - أحمد إسماعيل جني: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 38.

2- مراحل تطور مفهوم القيم التنظيمية:

تعتبر خصوصية الثبات النسبي ميزة تعرف بها القيم التنظيمية داخل المحيط الداخلي للمنظمة، والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها وهي تعكس المناخ التنظيمي السائد وتجسد صورة الثقافة التنظيمية التي تجمع أفرادها العاملين فيها، وهنا تجدر الإشارة أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، فقد حدثت تغيرات في تشكيل هذه القيم وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم، وبالتالي قدم هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي:¹

المرحلة الأولى: عرفت بالمرحلة العقلانية أو العلمية، إذ ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل، وقد اعتبر الفرد العامل في هذه المرحلة مثله مثل الآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية التي يحصل عليها مقابل ما يبذله من جهد في عمله، حيث تبنى هذا التحليل ماكس فيبر Max Weber منذ ما يقرب من مئة سنة، والذي وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها الهرمي والأدوار والإجراءات الرسمية بأنها الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة وروتينية، ففي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع التوجه نحو تنظيم الأداء والعمل المنظم والمخطط له بعناية، وقد أثبتت التجارب والدراسات في تلك المرحلة بقيادة فريدريك تايلور أن الأفراد العاملين يكونون أكثر كفاءة في عملهم عندما يكون عملهم مخطط ومحدد بعناية، فظهر الاهتمام بتقسيم العمل وكانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة هو التحسن الكبير في الإنتاج من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل كما أن مراقبة الوقت ارتبطت بكيفية تحفيز الأفراد العاملين حيث يحفزون تدريجياً بواسطة النقود، لكن هاته النظرة الميكانيكية للأداء للفرد العامل كانت لها نتائج سلبية على العمال، فروتينية العمل تخلق الملل وعدم الرضا وتقتل الكفاءة والإبداع والتطوير.

المرحلة الثانية: تعرف بالمرحلة العاطفية الإنسانية، بدأت هذه المرحلة كامتداد للمرحلة الأولى وتحت نفس المنحى الذي كانت تهدف إليه في البداية، حيث ركزت على عوامل فيزيقية مثل: الإضاءة، التهوية، الرطوبة، وفترات الراحة، إلا أن نتائجها كانت غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وحساس هو الروح

¹ - بكوش ليلي: القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 566.

المعنوية ودرجة الانسجام بين العمال، ليطلق على الدراسات التي قام بها إلتون مايو بدراسة العلاقات الإنسانية والتي تهتم بالقيم الاجتماعية والنفسية، قصد التعاون والتحفيز إلى غير ذلك من القيم الأخرى. **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر البشري ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية والاحترام والتقدير¹.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في 1960 دوجلاس ماكريجور كتابه الجانب الإنساني في المنظمة، وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضع ماكريجور أهمية أنظمة القيم الإدارية وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، ونظرية (x.y) ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية السلبية (x) حول الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية أما افتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (y)، التي ترى أن الإنسان يحب العمل بالفكرة كما يحب اللعب واللهو، وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح. والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي².

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف، كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بالإدارة بالأهداف، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن

¹ - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، ط2، 2008، ص 233.

² - أحمد الخطيب ورداح الخطيب: إدارة الموارد البشرية تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث، ط2، أريد، الأردن، 2006، ص 88-89.

المبدأ كان سلمياً، فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيء المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة¹.

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي، ويشير مفهوم التطوير التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس المدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال².

المرحلة السابعة: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة³.

3- خصائص القيم التنظيمية:

اتضح مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي⁴:

- نسبية فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائد من جهة أخرى.

والقيم نسبية مكاناً وزماناً أي أنها تختلف وتتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغيير، وعي في تطويرها وتغيرها تخضع للمناسبات الاجتماعية في التاريخ كما تخضع لظروف الوسط الثقافي الذي توجد فيه وذلك لأن القيم ليست واحد أو عامة في جميع المجتمعات البشرية، وإنما

¹ - ديف فرانسيس ومايك دوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان المهيجات، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 22-23.

² - حملاوي إيمان: أثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 42.

³ - حملاوي إيمان: المرجع نفسه، ص 42.

⁴ - بكوش ليلي: المرجع السابق، ص 565.

- هي نسبية تختلف باختلاف الثقافات فحسب بل يعني أنها تختلف في الثقافة الواحدة وفي المجتمع الواحد باختلاف أقاليمه المحلية أي باختلاف ثقافته الفرعية وباختلاف الطبقات الاجتماعية والجماعات المهنية.
- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
 - معرفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.
 - ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
 - أنها طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.
 - تجريدية: القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.
 - القيم مندرجة ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمى متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهمين بعض القيم على بعضها الآخر.
 - وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والاختيار من بينها.
 - إمكانية التغيير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض.

4- تصنيف القيم التنظيمية:

التنظيمات مثلها مثل الأفراد تختلف في تصنيفها وترتيبها للقيم، ويتم التعرف على هذا الترتيب من خلال المنشورات والمواثيق والاتفاقيات الجماعية والسياسات والإجراءات الموجودة داخل المؤسسة، وهناك بعض المؤسسات التي تسجل أولوياتها وقيمتها بشكل رسمي فيما يسمى بمنظومة القيم أو الميثاق الأخلاقي للمؤسسة، في حين أن مؤسسات أخرى لا تملك مثل هذه الوثيقة مكتوبة ولكن رغم ذلك فإن النسق القيمي فيها يبقى معروف من خلال السلوك التنظيمي للمؤسسة حتى ولم يدون ميثاقها الأخلاقي رسمياً، وقد أكدت البحوث أن ما قيل سابقاً بخصوص القيم المعتمدة والقيم الواقعية عند الأفراد، فوجود الميثاق الأخلاقي أو النظام القيمي الرسمي داخل المؤسسة وادعاء بعض الشركات أنها تعتقد قيم تحسين المحيط الاجتماعي قد ينطبق أولاً على سلوكها حيال الطبقات المحتاجة في المجتمع أي أن القيم المعتمدة

والواقعية قد تكون متطابقة وفي هذه الحالة فإن الأفراد يعيشون في واقع القيم التي تدعى المنظمة أنها تؤمن بها وقد يحدث العكس حيث تدعى المؤسسة الالتزام بقيم لا تعمل بها في واقعها¹. وبصفة عامة يختلف تصنيف القيم باختلاف الأساس المستخدم في التصنيف، ومن أهم الأسس المستخدمة في تصنيف القيم²:

- التصنيف على أساس المحتوى: قيم اقتصادية، اجتماعية، نظرية، جمالية، سياسية، دينية.
 - التصنيف على أساس المقصد: قم وسيلية، قيم هدفية.
 - التصنيف على أساس الشدة: هناك قيم تفرض عقابا شديدا على مخالفتها، وأخرى قد لا يفرض أي عقاب على المخالف لها.
 - التصنيف على أساس العمومية: قيم عامة، قيم خاصة.
 - التصنيف على أساس الوضوح: قيم مدرجة، قيم ضمنية.
 - التصنيف على أساس الدوام: قيم عابرة، قيم دائمة.
- 5- أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم التنظيمية فيما يلي³:

- تحل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.
- هي أساس فهم الاحتياجات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.
- تحدد الأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.

¹ نعومي مراد: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سونطراك قسم الإنتاج -شمال-، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006، ص 69-70.

² السبسي شعبان علي حسين: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 152.

³ بوخالفة هاجر: دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر LMD، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 أي 1945، 2016، ص 21-22.

- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي.
- تحديد مستوى إنجاز إذا كان مرضي أو غير مرضي.
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم.
- التقارب والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة وفي تدعيم فرص العدالة الحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري.
- فهم سلوك واتجاهات الأفراد في التحفيز والتأثير على تصوراتهم.
- تعمل على تقديم تفسيرات بما هو صواب أو خطأ والتفضيل لبعض السلوكيات أو النتائج مقارنة مع الآخرين.

- القيم التنظيمية تحث المرتبة الأولى في قائم العناصر الثقافية التي تؤثر على السلوك التنظيمي.
- القيم تعتبر جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.
- تشكل الانعكاس لثقافة المنظمة وتؤثر على القضايا الاستراتيجية وعلى اتخاذ القرارات الإدارية.
- تعتبر القيم محددة للأهداف والسياسات بحيث أن يكون هذه الأهداف متوافقة مع القيم.
- القيم تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا بطبيعة الحال يؤثر على السلوك التنظيمي¹.

6- تكوين القيم التنظيمية:

إن القيم ملازمة للإنسان منذ تكوينه إذ جعلته جزءا من ذاته، بحيث أن القيم تشكل جوهر الإنسان الحقيقي إذ تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات أما بالنسبة للقيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف وغالبا ما يبدأ تشكل القيم داخل المنظمة من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لديهم رؤية واضحة واستراتيجية معينة، وبعد مدة معينة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والسلوكيات وتصبح هي الأساس، وفي هذه الحالة يصبح الموظفون الجدد يتعلمون قيم وطرق تفكير المجموعة الأقدم، وتظهر الحكايات والأساطير

¹ - نسرين جاسم محمد: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 103، المجلد 24، 2018، ص 171.

التي تقال وتقرر مرارا وتعمل على تذكير كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت بحيث يتم مكافأة من يعمل بها ويعاقب كل من يخالفه¹.

7- مستويات القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية أربع مستويات وهي²:

7-1- القيم الجوهرية: هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقيمة القيم.

7-2- القيم الأساسية: هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها.

7-3- القيم البنائية: هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية، والالتزام.

7-4- القيم المميزة: هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة وتتمثل هذه القيم في التجديد وتطوير الأداء، والإنجاز والتعليم الدائم.

8- أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة ومن الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العملية للموظفين فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلبا أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها.

حيث يرى سوميرس بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية إذ تؤثر في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية، وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب

¹ محمد شفيق: العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل الإدارة، مكتب الجامع الحديث، 1990، ص 209-210.

² حمادات محمد: قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 75.

احترام الأفراد لها كقيم اجتماعية ويذكر حمادات أن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا الارتباط القيم بالحاجات، ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها.

ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات، ويرى حامد أن الوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن تحدد من خلال¹:

تحديد الأهداف: حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه

تحليل البيانات: تؤثر القيم التي يحملها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها

وضع البدائل: يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.

تنفيذ القرار: تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار

التقييم والمتابعة: يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقديم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق. ويؤكد مندل وجوردان أن القيم في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبيا أو إيجابيا وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون وما يجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي²:

أ- القيمة ليست شيئا مطبقا تحكمه قوانين الطبيعة إنما هي بالأحرى عرضه لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية
ب- القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء، إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد

ج- القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى حالة مفضلة

د- القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله وبما أن القيم يختلف تأثيرها على الأفراد باختلاف الثقافات فالقيم العربية والإسلامية تختلف عن القيم الغربية، حيث النظرة التكاملية لفكرنا الإسلامي إزاء القيم المستمدة من شريعتنا الإسلامية، هدفها بناء مجتمع تسوده القيم والمثل العليا

¹ خالد بن عبد الله الخيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 34-36.

² خالد بن عبد الله الخيطة: المرجع نفسه، ص 34-36.

والتي تحرص على تنشئة الإنسان وفقا لمجموعة من القيم التي تضمنها الدين الإسلامي من خلال العرض السابق نشير إلى أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها المباشر على العاملين في المنظمات، حيث أورد الكثير من الباحثين والكتاب هذه الأهمية من جميع النواحي التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية في المنظمات، وما يؤثر على بيئة العاملين الاجتماعية والدينية والاقتصادية والسياسية. حيث أصبح العالم منفتحا على بعضه كلا يؤثر ويتأثر بما لدى الآخرين في جميع الحالات.

9- القيادة الاستراتيجية لمنظومة القيم:

يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية هي امتلاك القائد أو المدير مجموعة من القدرات والمهارات كالتوقع والتنبؤ والمرونة والتفكير بشكل إستراتيجية والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين هذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية والاستراتيجية من وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات والخطط المستقبلية أي التحول من المفهوم التقليدي للمدير إلى المفهوم الحديث للقيادي القادر على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية¹:

- تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهات المستقبلية.

- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية فلهم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.

- تنظيم وتوجيه العاملين داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعلى من قيمة المنظمة على المدى الطويل.

- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة وجعل القيم الإيجابية وتجهيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.

- المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين.

¹ - سعاد نايف البونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان الأردن، 2004، ص 92.

- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد المحددة للسلوك الإيجابي ومتابعة تطبيقها وقيام القائد بدور القدوة والنموذج بتطبيق هذه القواعد.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن للقيم التنظيمية لها أهمية كبرى على مستوى الجامعة، ذلك أن فعالية الجامعة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها مما يؤدي إلى السير الحسن للعمل وبالتالي نجاح الجامعة وزيادة الوعي والالتزام خاصة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الفصل الثالث:

ماهية جودة التعليم العالي وتطبيقاتها

تمهيد

- 1- مفهوم جودة التعليم العالي
- 2- مراحل تطور الجودة
- 3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 4- معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- 5- مبادئ ورواد جودة التعليم العالي
- 6- أهداف جودة التعليم العالي
- 7- مستويات جودة التعليم العالي
- 8- معايير جودة التعليم العالي
- 9- خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

يعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تستأثر الجودة فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بصفة عامة، والنمو الاقتصادي بصفة خاصة، فمؤسسات التعليم العالي اليوم تسعى كلها لأن تكون لها السبق في تطبيق معايير الجودة للحصول على الصدارة في هذا الشأن، لهذا ظهرت الجودة في التعليم العالي فأصبحت وسيلة لبلوغ مؤسسة التعليم العالي هدفها المسطر والبقاء والاستمرار في مجال التعليم العالي خاصة مع خصخصة التعليم العالي.

ومن هذا المنطلق سنناقش من خلال هذا الفصل موضوع تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

العالي.

1- مفهوم جودة التعليم العالي:

1-1- تعريف الجودة:

لغة: يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة، التي تداولها الكثير من الباحثين وأسقطت على الكثير من المجالات، حيث يشير هذا المفهوم من الناحية اللغوية " صار جيد" وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل¹.

اصطلاحاً: عرف أرماند فيغا نباوم الجودة على أنها "النتائج الكلية للمنج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"².

وعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"³.

عرفها كروسبي (grosby) بأنها "المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة"⁴.

أما ديمينغ (Deming) فقد عرف الجودة بأنها "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات"⁵.

تعريف جودة التعليم العالي:

تمثل الجودة بشكل عام أحد المتطلبات الرئيسية للتعليم العالي الجامعات المعاصرة في الوقت الراهن إذ تزايد الاهتمام بجودة التعليم العالي عالمياً ومحياً في الآونة الأخيرة، فقد أصبحت جودة التعليم العالي رهان العصر الحالي إذ تعني:

¹ - ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، ج2، القاهرة، 1984، ص 214.

² - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 9001، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 15.

³ - مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

⁴ - محمد عبد الوهاب العزاوي: المرجع السابق، ص 15.

⁵ - سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 33.

- مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التعليم وحالته بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات ومخرجات قريبة وبعيدة مع وجود تغذية راجعة، وكل التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة¹.

- مقدرة مجموعة خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، سوق العمل، المجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة. مع أن تحقيق جودة التعليم العالي يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيء الطالب لبلوغ المستوى الذي تسعى جميعا لبلوغه².

- الطائي والعبادي: هي عملية توثيق البرامج، الإجراءات، تطبيق الأنظمة، اللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية، الجسمية، النفسية، الاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها³.

2- مراحل تطور الجودة:

تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أشهر ملوكها حمورابي، حيث تضمنت القوانين التي أصدرها (282 قانونا) قانون يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب، كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهن جدران المعابد واشتراكهم للالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات، كما أن الإسلام أرسى البدايات الحقيقية لاستخدام المفاهيم والمعايير التي تحكم نشاطات الجودة، فقد رصد المبادئ الصحيحة لضمان تحقيق الجودة من خلال الاهتمام بترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة

¹ - محمود عباس عابدين: علم اقتصاديات التعليم الحديث، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2000، ص 314.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 135.

³ - المرجع نفسه، ص 33.

التي ظهرت كعنوان شامل عام 1988 في كتابات ديمنغ، وجوران، وكروسبي، وغيرهم من رواد هذا الفكر الحديث، ولكن هذا الظهور كان من خلال تطور مستقر وثابت، يقسمه أغلب الباحثين والكتاب إلى أربعة مراحل كبرى، وهذه المراحل هي¹:

2-1- مرحلة الفحص (1920-1940):

وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة التفتيش، وقد بدأ الفحص مع بداية القرن العشرين نتيجة لنمو وتعقد النظام الإنتاجي بظهور الثورة الصناعية ويتمثلا في التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات الموضوعه مسبقا من قبل المختصين.

وتتخصص عملية الفحص في الأصل على فحص مستوى جودة المخرجات بعد اكتمالها، ولا تتناول الأجزاء الأخرى من النظام كالمدخلات والعمليات فهي خارج عملية الفحص، وتسعى إلى الكشف عن الأخطاء ولا تمنع وقوعها، فالخطأ قد وقع فعلا وما عملية الفحص إلا لاكتشافه واستبعاده على أساس المنتج وليس على أساس الاحتياجات الفعلية للمستخدمين، ويتم فحص كامل المنتجات باستخدام أجهزة التفتيش والاختبارات العلمية، مما أدى إلى تعيين مفتشين متفرغين لأعمال الفحص على الجودة، وإنشاء أقسام خاصة للمفتشين تعرف باسم مراقبة الجودة النوعية².

2-2- مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة (1940-1960):

تسمى هذه المرحلة أيضا مرحلة مراقبة الجودة أو ضبط الجودة إحصائيا، ظهرت نتيجة التقدم التكنولوجي وتعقد العمليات الصناعية والاحتياجات المتزايدة للقوات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى الدخول العلمي لتخطيط الجودة ومنع العيوب باستخدام المراقبة الإحصائية للجودة والتي تتمثل في مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحلها (مدخلات، عمليات، مخرجات)، وتسجل البيانات ثم تحليلها إحصائيا بقصد تحديد الاختلاف بين المواصفات الموضوعه واستبعاد الوحدات المعيبة، ودراسة أسبابها لوضع برنامج معالجتها، وهي بذلك

¹ - حواس عبد الرزاق: مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصادي مباح، ورقلة، 2016، ص 6-7.

² - عمر عزوي وأحمد علماوي: الثقافة التنظيمية -مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية الأداء، جامعة سعيدة، ديسمبر، ص 8.

تهدف إلى منع أو تقليل نسبة العيب في المنتجات التي يستمر إنتاجها مستقبلاً بتطبيق الأساليب الإحصائية.

والاهتمام بالمراقبة الإحصائية للجودة يعود في الأساس إلى فلسفة الأمريكي والتر شيورات Walter Sechart التي طورها ديمنج وقام بتلقيها إلى الخبراء اليابانيين سنة 1950 مؤكداً على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج¹.

2-3- مرحلة تأكيد الجودة (1960-1980):

وتسمى هذه المرحلة أيضاً مرحلة ضمان الجودة، ويعتبر مدخل تأكيد الجودة من أكثر مداخل الجودة بعداً وعمقاً، حيث يتم من خلاله التركيز على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج وتطوير العمليات والخدمات ومشاركة وحفز الأفراد على العمل، ويتمثل هذا المدخل في تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء لمتطلبات الجودة ليس على نطاق عملية الإنتاج بل يضمن مراقبة الجودة على مستوى وظائف المؤسسة ككل، وتتركز أنشطة تأكيد الجودة على تهيئة سبل منع الأخطاء وبناء الجودة في المنتج وليس فهما فيه.

إن ظهور مدخل ضمان الجودة كان نتيجة زيادة حدة المنافسة في الأسواق بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وتركيز اليابانيين اهتمامهم بإدارة الجودة.

وقد بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة، التي قدمها المفكر الأمريكي فيجن باوم feigen Baum وعرفها بأنها نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لاحتياجات ورغبات المستهلك ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، كما أشار أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، وأكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عملهم سليمة وصحيحة من المرة الأولى².

ولقد تميزت هذه المرحلة ب:³

-دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاصة بتحديد مستوى الجودة.

¹ - عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر عمان، 2009، ص58.

² - حواس عبد الرزاق، المرجع السابق، ص6-7.

³ - الدرادكة مأمون والشبلي طارق: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2002، ص32.

- ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة.
- ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية، ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة وبأقل عدد من المشاكل وحسب المواصفات المحددة.
- ظهور فكرة المعيب الصفري (Zero defects).

2-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن):

شهدت بداية الثمانينات من القرن الماضي ظروفًا تنافسية حادة بين المؤسسات على المستويين المحلي والإقليمي نتيجة للتغير في سلوك المستهلكين الذين بدؤوا ينظرون إلى الجودة كمعيار أساسي لاختيار السلع والخدمات، الأمر الذي أدى إلى جعل معايير الأداء في المؤسسات يتعدى مجرد توفير السلع والخدمات إلى توفير الجودة التي تلبي مطالب المستهلكين، ولذلك أصبح من الضروري الاهتمام برغبات المستفيدين والعمل على التطوير والتحسين المستمر في الأداء، ومن هنا ظهر فكر إداري جديد لتحقيق هذه المبادئ أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تغيير جذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للتغيير بدلا من كونها أداة للرقابة.

وكانت اليابان أول من لفت الأنظار إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتليها الولايات المتحدة الأمريكية اللتين رأتا في تطبيقها سبيلا إلى تحسين نوعية الإنتاج والخدمات ورفع كفاءتهما، والحد من الفاقد وكسب رضا المستفيدين. وقد تميزت مرحلة إدارة الجودة الشاملة بما يلي¹:

- إعطاء الجودة اهتماما خاص من قبل الإدارة العليا.
- إيجاد ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح.
- إدراج الجودة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- استخدام الجودة كميزة تنافسية.

¹ - الدرادكة مأمون والشبلي طارق، المرجع السابق، ص 33.

3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعرف الجودة الشاملة في التعليم على أنها إستراتيجية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ ولذلك من أجل نخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة الجوانب¹.

3-1- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير وتحسين الخدمات والمخرجات مع تخفيض في التكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي:²

- تحقيق الجودة.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها للتمكن من السيطرة عليها.
- تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مما يزيد من دافعيتهم نحو التعليم.
- تحسين طرائق التدريس وتطويرها مما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة.
- تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها.
- تقليل الأخطاء أو منه حدوثها في العملية التعليمية.
- تحديد بوضوح مسؤولية الأفراد والأقسام في المؤسسة التعليمية.

3-2- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

أولاً: نشر ثقافة الجودة الشاملة: تعمل المؤسسة التعليمية بقياداتها العليا على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات التعليمية ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة التعليمية ما يأتي³:

-تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة الشاملة

¹- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص 166.

²- ربيدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 27-28.

³- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 142.

- تبصير جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بمبادئ الجودة وأهميتها ومعاييرها.
ثانيا: **التخطيط لتطبيق نظام الجودة:** هذه الخطوات تتطلب دراية تامة بمدخلات نظام الجودة وعملياته ومواصفات مخرجاته أي المخططين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرامج وعملياته من خلال¹:

-تحديد رسالة المؤسسة التعليمية في ضوء أهدافها.

- تحديد العوامل اللازمة للانتقال إلى نظام الجودة.

ثالثا: التنظيم لتطبيق الجودة: يقتضي إعادة تنظيم العملية التعليمية لتستجيب إلى معايير نظام الجودة وعلى هذا الأساس فإن تنظيم الجودة يجب أن يتم بما يلي:
-وحدة الفعالية بين أقسام المؤسسة التعليمية والعاملين فيها.
رابعا: تنفيذ نظام الجودة.

خامسا: التقييم: لقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلبا ملحا لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، وما من شك أن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم ضرورة ملحة، تمكنا من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر والقوى البشرية المختصة.

3-3- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبررا لهذا التطبيق، وإدارة الجودة الشاملة يوجد مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم، ولذلك كان الاهتمام بالجودة في التعليم العديد من المبررات أهمها:

-إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم باعتباره العامل الحاسم في التنمية المجتمعية.
- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في الدول النامية.

¹ - صالح ناصر علميات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص115.

- تزايد الرغبة عالميا في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة والاهتمام بها على المستويين النظري والتطبيقي.

- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلا من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.

- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل يمثل تحديا للعقل البشري وهو ما جعل المجتمعات تنافس في تجويد نظمها التعليمية.

إضافة إلى كل هذا هناك مبررات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي على

النحو التالي¹:

- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم.

4- معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

من المعايير التعليمية والتربوية ما يلي²:

- معايير مرتبطة بالطلبة: ومنها نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات المقدمة لهم.

- معايير مرتبطة بالمعلمين: مثل مدى مساهمتهم في خدمة المجتمع، وثقافتهم المهنية، واحترامهم لطلابهم.

- معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية: مثل جودة المنهج ومستواه ومحتواه، ومدى ارتباط طريقة المنهج وأسلوبه بالواقع.

- معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية: مثل التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.

- معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية: مثل تفويض السلطات، واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، والبعد عن القبليّة والإقليمية.

¹ - محسن علي عطية: المرجع السابق، ص142.

² - محسن عبد الستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص114.

- معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: مثل قدرة المبنى على تحقيق الأهداف، ومدى استفادة الكلاب من المكتبة المدرسية والأجهزة والأدوات والتقنيات.

- معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع: مثل مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته والتفاعل بين المدرسة ومواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية¹.

5- مبادئ ورواد جودة التعليم العالي:

5-1- إسهامات إدوارد ديمينج:

يعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، وهو استشاري بارز، ومعلم ومؤلف في موضوع الجودة، ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ودرس فيها وهو حاصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل في أمريكا، تعرف ديمينج على أسس الإدارة التقليدية في أواخر العشرينات من القرن الماضي عندما عمل في الإجازة الصيفية في شركة ويسترن إلكترونيك هاوثورن الشهيرة في شيكاغو، وأثناء عمله في مصنع هاوثورن في شركة الكهرباء الأمريكية، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج.

بعد أن بذل خبرته في مراقبة الجودة الإحصائية لمساعدة المجهود الحربي الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية، أوفدته وزارة الدفاع الأمريكية إلى اليابان سنة 1946 لمساعدتها على تدارك خسائر الحرب، والإسهام في إعادة إمارها، وللمساعدة في إنعاش اقتصادها، حيث كان له الدور الكبير في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في رقابة الجودة.

ويعتبر ديمينج أحد أسباب نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، فكان يرى أن الإدارة العليا غالبا مما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في حدود اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، لذلك فإنه كان يؤمن بضرورة تشجيع العاملين، ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها، وعلى أساس إسهاماتهم في الصناعة اليابانية، فقد تم تقليده وسام الإمبراطور هيروهيتو عام 1960 تكريما لدوره في

¹ خالد مطهر العدوانى: الجودة الشاملة في التعليم، مقدم لإدارة الجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم، ص 05.

النهضة اليابانية، كما خصصت الحكومة اليابانية عام 1951 جائزة يطلق عليها جائزة ديمينج تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة¹.

لقد وضع ديمينج سلسلة من الأعمال ركزت في مجالات عديدة منها:

-النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة. - الأمراض السبعة القاتلة. - المعوقات الستة عشر.

مبادئ ديمينج الأربعة عشر:

المبدأ الأول: وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، أي أن الجودة تحقق أعلى جودة في المنتج بوضع أهداف تؤدي إلى تحسين جودة المنتج والخدمة، لتحقيق مركز تنافسي في السوق وضمان الاستمرار والبقاء في السوق.

المبدأ الثاني: انتهاج فلسفة جديدة تتبنى هذه الفلسفة قرارا مشتركا يتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة، لأن الجهود غير متحمسة لتحسين الجودة بالشركة أو المنظمة لن تحقق النتائج المرجوة والمتوقعة على المدى الطويل، فتحسين الجودة عملية كلية متكاملة.

المبدأ الثالث: التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل، فيجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي ترتكز عليه المنظمة، والتخلص من الإخفاقات السابقة في الإنتاج، وجعل الرقابة وقائية هدفها منع حدوث

الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي بشكل أفضل من السابق.

المبدأ الرابع: إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، العمل المريح لا يمكن أن يتجاهل إطلاقا سعر البيع، ولكن يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.

المبدأ الخامس: وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات، متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسين الأداء بشكل مستمر، فمهما وصل مستوى الجودة اليوم لا بد أن يكون أساسا لتحسين في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار المنظمة.

¹ - شريف الدين زديرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 15.

المبدأ السادس: إنشاء مركز للتدريب الفعال، تشتمل كافة الموظفين، فيجب أن يدربوا على طريقة أداء الأعمال المنوطة بهم، ومناسبة للمسؤولين التي تحملوها مع تكثيف تدريبهم على تحسين أساليب الإنتاج.

المبدأ السابع: وجود قيادة فعالة وذلك بسقل وتنمية هذه الصفة على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة بالتفاعل والالتزام فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرؤوسيه، وزرع الثقة في أوساط العاملين والسعي للتحسين المستمر¹.

المبدأ الثامن: إزالة الخوف، إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بالأمان داخل الشركة أو المنظمة التي ينتمون لها، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها، وإبعاد عقدة الخوف وترك الحرية لهم في إبداء آرائهم، والتحدث بصراحة وهذا ما يجعل العاملين يعملون ويؤدون أعمالهم بفعالية أكثر دون خوف.

المبدأ التاسع: إزالة الحواجز بين الإدارات، والسعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين والقائمة بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد، لإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة سواء كانت منتج أو خدمة التي ترضي وتقوم توقعات العملاء.

المبدأ العاشر: التخلص من الشعارات والنصائح: الطريقة التحفيزية تدمر الجودة، لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل شيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل هذا الشيء، فالأفضل تقليل الدعايات والأهداف الكمية التي تهتم بالكم دون الكيف، وحتى إن كانت الشعارات الجيدة وتعطي فكرة عامة عن الأمر المطلوب فهي لا توضح الكيفية التي تؤدي إلى ذلك.

المبدأ الحادي عشر: استبعاد الحصص العددية: الحد من التوجهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل عامل أو موظف على حدة، والتركيز على انتهاج مسلك الفريق الواحد داخل المنظمة، فالتفوق على توقعات العميل التي لها علاقة بالجودة تكون لها قيمة طويلة الأجل، أكثر من توقعاته الخاصة بكمية الإنتاج المصنعة.

¹ - قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 84.

المبدأ الثاني عشر: إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصفة: فالتقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء، فمعظم العاملين والموظفين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة، أو يتعرضون لنقد ظالم، وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقة عادلة.

المبدأ الثالث عشر: إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين: وذلك بعمل برامج تطويرية مستقر، والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغير وتطور مستمر.

المبدأ الرابع عشر: إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغيرات: يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد المنظمة، وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات براقية ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمة، بدأ من الإدارة العليا وانتهاء بأصغر عامل أو موظف بالمنظمة¹.

5-2- إسهامات فيليب كروسبي Philip Crosby:

أمضى كروسبي 38 سنة يعمل في مجال الجودة، وقد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، منها "الجودة المجانية"، "جودة بلا دموع"، وأما خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة هي كالتالي²:

- أن يكون هناك التزام واضحاً في الإدارة نحو تحسين الجودة.
- إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
- إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
- تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
- زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل قسم بتحسينها.
- اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة.
- تشكيل لجنة لبرنامج خلو المنتج من العيوب.

¹ - شريف الدين زديرة: المرجع السابق، ص 14-16.

² - فريد النجار: إدارة الجامعات الجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 24.

- تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
- تخصيص يوم خلو المنتج من العيوب لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وأن هناك تغييرا قد حدث في المؤسسة.
- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
- تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة.
- تشكل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.
- تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبدا¹.

5-3- إسهامات جوزاف جوران:

- قام جوران عام 1954 بإلقاء محارات حول الجودة في اليابان، كما قام قبل ذلك بالعمل لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة إلكتروك، ومدخل جوران في برامج الجودة يركز على الأبعاد الإدارية الثلاث التالية²:
- **تخطيط الجودة:** تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج، والتخطيط الاستراتيجي يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف والأولويات وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.
 - **الرقابة على الجودة:** حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج، كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقا، ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

¹ أبو نبعة عبد العزيز ومسعد فوزية: معهد الإدارة العامة، العدد 74، السنة العشرون، عمان، 1998، ص72-73.

² أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة (tqm) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص11.

- تحسين الجودة: وذلك من خلال:
- إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.
- التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق مشاريع التحسين.
- إيجاد فريق المشروع ليكون مسؤولاً عن إنهاء كل مشروع للتحسين.
- تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها¹.

5-4- إسهامات أرموند فيغنباوم Armond Feigenbaum:

عمل فيغنباوم لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة جنرال إلكتريك، ولقد استخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجل بقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وقد قامت الشركات اليابانية -على الأخص- بتبني مبدأ فيغنباوم في رقابة الجودة الشاملة، حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوماً، كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها، كما قام فيغنباوم بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي (20%) من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة، يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة².

6- أهداف جودة التعليم العالي:

لجودة التعليم العالي أهداف عديدة منها:

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة والحالية.

¹-محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 47.

²- يوسف حجيم الطائي: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 224.

- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين بالمؤسسة.
 - ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح والوقاية خير من العلاج والتعلم مدى الحياة.
 - تحقيق التقدم النوعي في العملية التدريسية وهذا بتفعيل كافة الأنظمة المعمول بها في الجامعة دون استثناء بما يحقق رغبات الطلبة من جهة والمجتمع من جهة أخرى.
 - المحافظة على مستوى الأداء للمدرسين والفنيين للطلبة في الجامعة من خلال المتابعة الميدانية المستمرة، وإبداء التوجيهات اللازمة بروح من المسؤولية كما دعت الحاجة.
 - اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة من أجل رفع مستوى الجودة وتقليل من وقوع الأخطاء في التدريس.
 - حل المشاكل التدريسية ميدانيا وبالطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها.
 - فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين الجامعات والجهات الرسمية والمجتمعية والتعاون مع الشركات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجها وتطويرها
- 7- مستويات جودة التعليم العالي:**

تتم جودة التعليم العالي على ثلاث مستويات متكاملة الأداء ومرتبطة بالوجود في تأكيد المؤسسة الجامعية باعتبارها بناء والأفراد كونهم الفاعلين الذين ينتمون للمؤسسة الجامعية وهم أنفسهم الذين يقومون بالعملية التعليمية والذين يتلقون التعليم، والمستوى الثالث والأخير يتمثل في الإجراءات التي يلزم على أولئك الأفراد اعتمادها الالتزام بها من جراء انتمائهم للمؤسسة سواء في التعليم أو التعلم، والمهم في تلك المستويات الثلاث أن كل منها يتضمن عدد من المؤشرات التي يستدل بها عن جودة التعليم، والتي تناقش لاحقا بمرجعية معطيات الجامعة الجزائرية وأهمها¹:

7-1- المستوى المؤسسي:

¹ الطائي العيادي هاشم: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة ميدانية بكلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 3، السنة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005، ص195.

ويشمل التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف والمقاييس العامة والعمليات الأساسية، وتعيين الأساتذة وكافة المتدخلين في تحريك وتفعيل العمليات الإدارية والتعليمية بحسب الاختصاصات الإدارية، البيداغوجية والعلمية.

7-2- المستوى الإجرائي:

يتضمن دراسة إجراءات دراسة واقعية حقيقية، تشمل سير وكيفية العمل المتمثلة في توظيف الأساتذة والإداريين، حيث أن معظم عمليات التطوير والتحسين على الأداء، إضافة إلى إجراءات التسجيل والانتقال من مستوى تعليمي لأجل حسب التخصصات التعليمية الجامعية.

7-3- مستوى الأفراد:

يتضمن دراسة حجم العمالة الموكلة إليهم المهام الإدارية والبيداغوجية لقياس كفاءتهم الأدائية، إضافة إلى عدد المسجلين الإجمالي في الجامعة، عددهم في كل التخصصات الجامعية المواكبة لمتطلبات سوق العمل¹.

8- معايير جودة التعليم العالي:

نظرا لاختلاف توجهات الباحثين وأدائهم إلا أنه لا يوجد اختلاف كبير في الآراء التي تناولت معايير جودة التعليم العالي ويمكن حصرها كالآتي²:

- القيادة: تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي، لذلك نحتاج إلى منهجية إدارة الجودة وتحسينها وضمانها في هذه المؤسسات، من خلال قيادة إدارية متحمسة ذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بينها وبين المرؤوسين كما تتطلب فرق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء.

- رؤية ورسالة الجامعة: يجب أن تتوفر لدى المؤسسات التعليمية العالي رسالة واضحة المعالم ومحددة تعبر عن رؤيتها وأهدافها العامة والخاصة، لأن هذه الأخيرة تركز على المسار المستقبلي للمؤسسة، من خلال ترجمة القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها أما رسالة الجامعة فهي تركز

¹ ملكة عرعور: الجودة في التعليم العالي الجزائري دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 187-188.

² محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 63.

عن النشاط الحالي لها من خلال الإجماع على الأهداف الواحدة وتسهيل ترجمتها إلى مهام وأعمال تنفذ وتحقيق المركز التنافسي.

- **الثقافة التنظيمية:** تشكل الثقافة التنظيمية بيئة اجتماعية تشمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود المؤسسة التعليمية، ولها دور مؤثر في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادفها.

- **أعضاء هيئة التدريس:** يقوم أعضاء هيئة التدريس بإنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهدافها التي يعملون بها، هذا من خلال تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي وخبراته العلمية عن طريق:
- توفير العدد الكافي لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين.

- اعتماد معايير واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس.

- أن تتوفر للجامعة برامج مخصصة للتطوير المهني والتعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس¹.

- **شؤون الطلبة:** على المؤسسات أن تقبل الطلبة الذين تتوافق مؤهلاتهم مع أهدافها ورسالتها وبرامجها وتنماشى مع مستوياتها الأكاديمية وسمعتها في المجتمع وتوفير لهؤلاء الطلبة البيئة المناسبة لنموهم العلمي وتزويدهم بالمعلومات والقيم والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم المستقبلية في المجتمع.

- **البحث العلمي:**

- توفير وحدة تتولى وضع خطة للبحث العلمي وإدارة شؤونه.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل.

- منح الأولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي للمجتمع ومؤسساته.

- توفير بيئة داعمة للبحث العلمي والنشر والتطوير.

- الحرص على تكوين العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي العربية والعالمية.

- تخصيص ميزانية للبحث.

- **التقويم:** وهي العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها الأكاديمي والمالي والإداري والفني وغيرها.

¹ - حرنائي نجوى: معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تصنيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2017، ص 710.

- توفر الأنظمة المحددة والمعلنة والعادلة لتقويم الطلبة.
- مقارنة مستوى جودة المؤسسة على مستوى الجودة الذي حققته المؤسسات المنافسة في ضوء متطلبات المواصفات العالمية.
- إيجاد آليات لتقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل بعد التخرج.
- إجراء عمليات التقويم لكل المجالات والمرافق بالمؤسسة.
- **البرامج التكوينية:** وهي مجموعة البرامج الدراسية والمقررات التي تساعد على تحقيق رسالة المؤسسة وتترجم أهدافها مراعية في ذلك معايير الجودة.
- **أطرائق التدريس ومصادر التعلم:** تحتفظ المؤسسة بمركز مصادر التعلم يشتمل على الإمكانيات والأجهزة والتقنيات الحديثة والكتب وغير ذلك من أدوات لازمة للنمو العلمي لكل من الطلبة وهيئة التدريس وتسهم في تطوير طرائق التدريس المستخدمة ويتم ذلك في ضوء عدد من العناصر.
- **ب- الكتاب الجامعي:** التأكد من محتوى الكتاب الجامعي، بوصفه أهم مصادر التعلم الصحيح ودقيق وحديث المعلومات مع وجود الترابط بين محتوى أجزاء الكتاب وأفكاره.
- **خدمة المجتمع:**
- توفير خطة لخدمة المجتمع وتعمل على توفير الظروف المناسبة تطبيقها.
- تخصيص وحدة علمية لإدارة وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي وسوق العمل.
- إنشاء مراكز متخصصة لخدمة المجتمع كمراكز التعلم المستمر والمكاتب الاستشارية والمراكز البيطرية والزراعية ... الخ.
- تحديث التخصصات الجديدة لمواكبة المستجدات العلمية وتلبية حاجات المجتمع.¹

¹ بحوش الصديق، الاعتماد الأكاديمي ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المؤتمر الدولي التاسع: أيام 25-27 2016 إسطنبول، تنظيم اتحادات الجامعات الدولية، تركيا، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي. جامعة تبسة، الجزائر، ص 9-10

9- خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

9-1- تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة بصورة مستمرة ودائمة: وتشمل الجوانب التالية:

- القناعة والتأييد والدعم.
- إقناع جميع القياديين على المشاركة والمساندة.
- تقدير ومكافأة الإنجازات.
- تذليل المعوقات والصعوبات.
- توفير الموارد المطلوبة.
- تعميم الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة.
- وينبغي التركيز هنا على:
- * تكوين سياسة الجودة وأهداف للجودة بالمؤسسة والحفاظ عليها.
- * ضمان التركيز على المستفيد عبر المؤسسة.
- * التأكيد على أن التطبيق من فرضيات العمل وليس عملاً إضافياً.
- * ضمان تشكيل فرق بقناعة ودعم المسؤول المباشر.
- * اشتراك المدراء والرؤساء في اختيار العمليات المراد تحسينها.
- * ضمان تكريم فرق العمل المتميزة في الأداء والإنجاز.
- * ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.

9-2- التوعية ونشر مفهوم الجودة الشاملة بصورة مستمرة ودائمة:

- ويتم ذلك من خلال استخدام جميع الوسائل المتاحة لنشر مفهوم الجودة وهي¹:
- إنشاء موقع للجودة على الأنترنت.
 - نشرات ومطويات عن الجودة الشاملة.
 - دورات تدريبية عن الجودة الشاملة.
 - زيارات ميدانية للمنشآت التي تطبق الجودة الشاملة.

¹ - بحوش الصديق، المرجع السابق، ص10.

- المشاركة في الندوات واللقاءات بالداخل والخارج.
- 9-3- دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة:
- استطلاع اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة.
- دراسة وضع العاملين والمؤسسة وإمكانية تطبيق الجودة.
- دراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الأساسية لأعمال المؤسسة التعليمية.
- دراسة الإمكانيات المدججة والبشرية للمؤسسة التعليمية.
- 9-4- تقييم وتشخيص الوضع الحالي:
- تقييم الوضع القائم للمؤسسة التعليمية لدعم الإيجابيات وتفادي السلبيات.
- تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية.
- تحديد الأدوات والمواد والموارد المطلوبة.
- تحديد علاقة المؤسسة بالجهات الخارجية الأخرى ووضع جدول زمنية بالأهداف والأعمال والمهام المطلوبة تحقيقها.
- 9-5- الإعداد والتهيئة داخل المؤسسة التعليمية:
- وذلك من خلال المحاور الآتية:
- المحور الأول المستفيد الأول (المتعلم) ويتضمن العناصر التالية:
- نوعية المتعلم (صحيا، عقليا، تحصيليا، ثقافيا، ماديا).
- مدى كثافة أعداد المتعلمين في الغرف الدراسية.
- نسبة تكلفة المتعلم في المرحلة التعليمية.
- مستوى المتعلم المتخرج من جميع الجوانب مقارنة بغيره في نفس المرحلة التعليمية.
- المحور الثاني: الإدارة التعليمية وتشمل العناصر التالية:
- مدى الالتزام بمعايير الجودة.
- مدى القدرة على تطوير وتجديد الأساليب التربوية والتعليمية.
- مدى توافر العلاقات الإنسانية والروح المعنوية بالمؤسسة.
- مدى القدرة على التفاعل مع المجتمع المحلي والإفادة منه.

- المحور الثالث: الهيئة التعليمية وتشمل العناصر التالية:
- القدرة على تعزيز الدافعية للتعلم لتحقيق إيجابية المتعلم.
 - مستوى الإعداد والتدريب للعاملين قبل وأثناء الخدمة¹.
- المحور الرابع: المبنى التعليمي ويشمل العناصر التالية:
- مدى مناسبة حجم المباني التعليمية وقابليتها للاستيعاب.
 - مدى توافر الوسائل التعليمية ومصادر التعلم المناسبة.
 - مدى توافر أماكن والأجهزة لخدمات الأنترنت وقواعد المعلومات
 - مرونة المبنى وقدرته على تحقيق أهداف التعليم.
- المحور الخامس: المناهج التعليمية وتشمل العناصر التالية:
- مدى قدرة المناهج على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن.
 - مدى قدرة المناهج في مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم الحياتية.
 - مدى قدرة المناهج على تبسيط ترسيخ قيم العلم.
 - مدى ملاءمة المناهج للبيئة المحلية².
- المحور السادس: العلاقات الداخلية.
- المحور السابع: المستفيد الخارجي.
- 9-6- بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها:**
- تشكيل مجلس للجودة داخل المؤسسة التعليمية.
 - إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق الجودة من خلال فرق العمل.
 - توفير نظام اتصال فعال.

¹ - سعيد بن محمد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والخدمات وآفاق المستقبل، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 206-208.

² - بحوش الصديق، المرجع السابق، ص 11.

10- ضمان الجودة في التعليم:

ضمان الجودة في ميدان التعليم العالي مصطلح عام، يعبر عن العملية الدائمة والمستمرة التي تستهدف مراقبة وضمان جودة نظام مؤسسات التعليم العالي وبعد ضمان الجودة آلية قانونية تركز على مسؤولية التحسين كمحور أساسي.

ويعرف أيضا ضمان الجودة التعليم على أنه: "عملية منظمة لتفحص النوعية تقتضي التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقا بحيث أن المؤسسة تضمن جودة التعليم لنفسها والجمهور".

وقد عرفت رحبة ضمان جودة التعليم العالي على أساس أنه: فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة والتقييم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعلم والتحسين من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج.

ومن كل هذا يمكن القول بأن مصطلح ضمان جودة التعليم هو تلك الأنظمة أو المقاييس التي يتم من خلالها قياس درجة جودة المؤسسة وجودة برامجها ودرجة الرضا المتمحور حولها¹.

- مفهوم نظام ضمان الجودة:

يتضمن مفهوم نظام ضمان الجودة مجموعة من التعاريف تتدرج بعضها كالتالي:

- نظام ضمان الجودة هو نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة اتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة.

- عرف أيضا على أنه ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أن ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت بكتابتها واعتمادها وبطريقة أشمل عرف نظام ضمان الجودة على أنه مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات بهدف ضمان أن ناتج العمليات سوف يلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم وذلك من خلال التأثير على الطريقة

¹ - شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، لبنان، 2002، ص

التي يتم وفقها تصميم المنتجات وتصنيفها وتفقيشها واختبارها وتركيبها وتسليمها وخدمتها ويهدف نظام الجودة في تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة.

وفيما يتعلق بالتعليم فإن نظام ضمان الجودة التعليم العالي تتمحور في جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب وعضو هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرائق التدريس وجودة مكان التعلم في الجامعات والمخابر ومراكز الحاسوب والورشات والقاعات التعليمية من سياسات فلسفات إدارية وما تعدها من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق وأخيرا جودة التقويم الذي يلبي احتياجات سوق العمل¹.

يمكن القول أن نظام جودة التعليم يمكن حصره في جملة مركبة ومتشابكة من العوامل المتعلقة بتهيئة البيئة الفعلية لبلوغ درجات التميز والجودة في التعليم التي تقاس على أساس عدة معايير تعرف بالإيزو.

11- نماذج مقترحة لإدارة جودة تعليمية شاملة:

لقد شهدت فترة الثمانينات وبداية التسعينات تحديا حقيقيا في مجال إدارة الجودة الشاملة، متمثلا في إيجاد نظم متكاملة ونماذج وأساليب تمكن الممارسين من وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ أو التطبيق في المنظمات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والمنظمات المعنية بإدارة الجودة إلى محاولة إيجاد نماذج تعبر عن نظام متكامل لها يمكن الاعتماد عليه في التطبيق، ولقد كانت أهم هذه النماذج هي²:

11-1- نموذج جودة الخدمة: حدد بييري وآخرون في عام 1985 نموذجا لجودة الخدمة يتضمن عشرة أبعاد يبنى عليها المستفيد من الخدمة توقعاته وإدراكاته وحكمه على جودة الخدمة من المنظمة، وهي ما قد تعرف بكل من الاعتمادية الاستجابية والجدارة والوصول إلى الخدمة، واللياقة والقياس والاتصال والمصدقية والسلامة والأمان في أداء الخدمة، ودرجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد والأشياء

¹ قاصدي فايزة، طيب فتيحة: مفهوم الجودة في التعليم العالي، جامعة عبد الرحمان ابن خلدون، تيارت، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ص 171.

² محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد الفني، د ط، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 188-189.

الملموسة في الخدمة وعلى الرغم من تشابه الكثير من أبعاد هذا النموذج مع نموذج معهد كرانفيلد إلا أنهم في عام 1990 قاموا باختصار هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد يمكن الاعتماد عليها كمعايير للجودة في المنظمات وتتركز في الاعتمادية والاستجابة والأشياء الملموسة والضمان والتعاطف مع العملاء وتقدير ظروفهم.

11-2- نموذج معهد كرانفيلد: قام معهد كرانفيلد بوضع نموذج في عام 1985 وقد تضمن خمسة أبعاد بتحديد الجودة الشاملة هي المواصفات تقوم فيها المنظمة بتصميم الخدمة بصورة محددة يهدف بتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وفقا لما تراه المنظمة بمعنى أن تصميم المنظمة للخدمة وفق إدراكاتها لتلك الاحتياجات والبعد الثاني هو التماثل، وذلك لضمان الجودة على ما يفرض على المنظمة أن تحدد مقدما السمات التي يجب توافرها في الخدمة المقدمة حتى تكون مقبولة، فضلا عن تحديد المكونات الخاصة بالخدمة وكذلك الإجراءات المرتبطة بها، وبالنسبة للبعد الثالث فهو الاعتمادية والتي تعني استثمار البيانات وتحليلها والاعتماد والبعد الرابع فهو التسليم بأن تحسين الخدمة وجودتها بمعنى التحسين المستمر لكافة العمليات بالمنظمة وليس المنتج أو الخدمة فقط، وكان البعد الخامس هو القيمة وهي أحد جوانب التأثير جودة عملية التبادل فالجودة والقيمة هي ما يراها العميل ويحددها العميل الذي يقيم على أساس المقارنة بين جودة وقيمة ما يقدمه الآخرون¹.

11-3- النموذج الأمريكي للجودة: وهو يعرف بنموذج الجائزة الأمريكية، وقد كان وفقا لما أقره الكونجرس الأمريكي في عام 1987 من قانون بالدريج لتحسين الجودة على المستوى القومي والذي استهدف تشجيع وحث كافة الشركات والمنظمات الأمريكية بما فيها المنظمات الخدمية على تحسين مستوى الخدمة أو جودة السلعة التي تنتجها وبناء على هذا القانون يقدم المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا مجموعة جوائز للتميز في مجال الجودة ويقدم نموذج الجائزة على أربع أبعاد أساسية تضم سبعة مجالات رئيسية يتم تقييم الشركات والمنظمات المتقدمة للجائزة على أساسه وهي (المحرك) ويقصد به عنصر القيادة، والذي يعتبر المحرك الأساس لنظم TQM والذي يتوقف عليه نجاح أو فشل النظام في غالبية الأحوال، والبعد الثاني فهو النظام وتضمن المكونات الأربع وهي برنامج ضمان

¹ - محمد عبد الفتاح محمد، المرجع السابق، ص 188-189.

جودة السلع والخدمات، ودرجة الاستفادة من الموارد البشرية بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي للجودة، ونظم المعلومات وكان البعد الثالث هو ما يعرف بالأغراض والذي يتمثل في مدى اهتمام المنظمة بعملائها، ودرجة رضائهم عنها والذي يمثل الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة، والبعد الرابع هو درجة التقدم والخاص بقياس مدى درجة التقدم في تحقيق نتائج الجودة بالنسبة للخدمة أو السلعة أو ما قد يعرف بجودة الموردين أو جودة العمليات المؤداة بالمنظمة¹.

11-4- النموذج الأوروبي للجودة: حددت الدول الأوروبية مع المنظمات الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1992 ما يعرف بالجائزة الأوروبية عناصر أساسية يتم تقسيمها إلى مجموعة العوامل المساعدة، والتي تعمل على المساعدة في تطبيق نظام الجودة الشاملة، ومجموعة النتائج المتوقعة من تطبيق النظام، ولقد تم ربط عناصر النموذج التسعة في إطار منطقي ومتتابع يمكن الممارسين في وضع نموذج الجودة موضع التنفيذ حيث يبدأ بعنصر القيادة والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير ممارسات كل من إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات والسياسات وإدارة الموارد التي يمكن إتاحتها بالمنظمة، ثم بعد ذلك مجموعة العمليات التي تتم في كل الممارسات اليومية لتحقيق النتائج المتميزة لتحقيق رضا العاملين ورضا العملاء، وتأثيره على المجتمع، والتي من شأنها أن تنعكس بصورة مباشرة على الهدف النهائي للمنظمات والذي يتمثل في النمو والربحية².

11-5- نموذج آرفن 1995: يقترح آرفن أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث تمثل هذه الأبعاد كما يشير الشكل إلى ما يلي³:

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

¹ - محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في مجالس الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، المنظمة الإدارية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002، ص 38-39.

² - محمد عبد الفتاح محمد: المرجع نفسه، ص 191.

³ - عدنان الأحمد: تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا - إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 1، 2004، ص 13.

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

خلاصة:

أضحت مؤسسات التعليم العالي سوق مفتوح تتفاعل فيه النوعية على حساب الكمية، دون حواجز إدارية أو مؤثرات أخرى، لن يتحقق هذا الأخير بدون تفعيل إنتاج وتوليد المعرفة مع تحديث أساليب الدراسة الجامعية من خلال تح المجال لأعضاء هيئة التدريس على التعبير عن مهاراتهم وتطويرهم لكي تتماشى مع التغيرات الحاصلة كما من الصعب تجسيدها ميدانيا دون تطبيق معايير جودة التعليم العالي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المستخدم
- 3- مجالات الدراسة
- 4- أداة الدراسة وإجراءاتها
- 5- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

تمهيد:

قد تكون الدراسات النظرية وحدها كافية في نوع من مواضيع الدراسة، لكن في البعض الآخر لا تكون كافية في اكتشاف أدق المعلومات حول موضوع البحث، لذا وجب على الباحث في هذه الحالة إثراء المعارف النظرية بجانب ميداني يقوم على أسس علمية، يتبع فيها الباحث خطوات منهجية تكسبه الطابع المنهجي، ونظرا لأن هدف هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، إذ أن هذا الأمر تطلب منا إجراء دراسة ميدانية قامت الباحثة باستخدام الأدوات المنهجية التي تتوافق مع الدراسة وبعد جمع البيانات من أفراد عينة البحث ومراجعتها، تم ترميزها وتفريغها وعرضها في جداول إحصائية وتنشيط عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، واستخلاص النتائج النهائية.

1-الدراسة الاستطلاعية:

كانت بداية الدراسة الاستطلاعية بالنسبة للباحثة بجمع المعلومات النظرية، حيث أتاحت لها مكاتب جامعة المسيلة

وقد عمت الدراسة الاستطلاعية بإجراء الباحثة زيارة لخلية الجودة، حيث وضح المسؤول أهمية الخلية وأهم المعايير المستخدمة لقياس الجودة وأسس التقييم التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مختلف أعضاء خلية الجودة.

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو التعرف على موقع الدراسة بالإضافة إلى تحديد محاور استمارة البحث وضبط البنود التي تحتويها وتحديد فرضيات البحث أيضا، وتمت الدراسة في الفترة الممتدة بين 19 ماي و 23 ماي 2019، قمنا بتوزيع حوالي 20 نموذج من الاستمارة على عينة من الأساتذة كان الهدف منه هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها وقياس ثباتها وصدقها بعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث قمنا بالتردد على مختلف الكليات، ثم قمنا بتوزيع نموذج استبيان الدراسة على كل عينة من أساتذة جامعة المسيلة التي تم تحديدها قسديا.

2- المنهج المستخدم:

يعد المنهج أحد أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أية مشكلة أو بحث معين، وهذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية وفحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها علميا وموضوعيا وبعد قيامنا بتحديد مشكلة الدراسة والدراسة الاستطلاعية ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلنا إلى المنهج الملائم للدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر استعمالا في مثل هذه الدراسات الميدانية، وهذا المنهج لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة فحسب بل وجمع البيانات وتحليلها واستخراج الاستنتاجات الممكنة، بغية الوصول إلى نتائج علمية تحقق أهداف الدراسة والتي يمكن تعميمها في إطار محدد* .

مجتمع عينة الدراسة:

يتكون مجتمع العينة من مجموعة من الأساتذة وقد اخترنا عينة قسدية (عمدية) تتكون من أستاذ وأستاذة من أقسام مختلف الكليات بجامعة المسيلة.

* بلقاسم سلاطونية، حسان الجبلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص167.

ويقصد بالعينة القصدية "العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من طرف الباحث".*
وعليه تم توزيع 120 استمارة وتم استرجاع حوالي 70 استمارة على مختلف أقسام كليات جامعة المسيلة، فكان مجموع الاستمارات التي وزعت على العينة 70 استمارة، نظرا لعدم توفر الأساتذة وعدم إرجاع معظم الاستمارات التي وزعت، كما سجلنا عدم التعاون الإيجابي من طرف أفراد العينة، وهناك من يتحجج بعدم فهم اللغة العربية وغموض الأسئلة المطروحة وتبسيطها بناء على الرفض تم تمديد عينة المجتمع إلى كل أساتذة جامعة المسيلة بشكل مقصود.

3- مجالات الدراسة:

3-1- المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019/2018 حيث دامت الدراسة في الجانب النظري من 23 فيفري إلى غاية 6 ماي 2019
أما الدراسة الميدانية فكانت من 19 ماي إلى 23 ماي 2019 ثم إجراء التصحيحات و التعديلات شهر جوان 2019.

3-2- المجال المكاني:

تمت الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بمختلف الكليات

3-3- المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في مجموع أساتذة الجامعة بمختلف التخصصات والكليات.

4- أداة الدراسة وإجراءاتها:

4-1- الاستبيان:

اخترنا الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة جودة التعليم العالي كونه الوسيلة الأنسب للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين وفي أقل وقت ممكن، وسهولة تكوين البنود في ضوء الفرضيات المصاغة[†]
قد تم تصميمه انطلاقا من الجانب النظري والاعتماد على الدراسات السابقة بهدف جمع أكثر قدر ممكن من المعلومات من مصادرها الأصلية

* بلقاسم سلاطنية، المرجع نفسه، ص167.

† حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص167.

بناء الاستبيان:

لجاناً إلى المراجع العلمية وفي حدود ما توفر لدينا من ملتقيات متخصصة في هذه الدراسة والاطلاع على المراجع والكتب وبالاعتماد على عدة وثائق وتقارير تخص التعليم العالي استخدمت كلها في بناء الاستبيان، والتي تظهر محاورها كآلاتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي بجامعة المسيلة

المحور الثالث: تساهم الفاعلية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي بجامعة المسيلة

المحور الرابع: تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة

الخصائص السيكمترية لإستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي:

-الصدق:

-طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان وعن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

-أولاً: الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (01) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لإستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي. وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي	0,852**	0,01
تساهم الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة	0,678**	0,01
تساهم ادارة العلاقات الانسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة	0,883**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,85) و (0,67) و (0,88) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي..

-ثانياً: الطريقة الثانية حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مصفوفة ارتباطات عبارات محور تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات

التعليم العالي مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية								
,445*	معامل الارتباط	10	,698**	معامل الارتباط	6	,498*	معامل الارتباط	1						
									0,049	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,026	مستوى الدلالة
									20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة
,697**	معامل الارتباط	11	,808**	معامل الارتباط	7	,687**	معامل الارتباط	2						
									0,001	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة
									20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة
,808**	معامل الارتباط	12	,471*	معامل الارتباط	8	,616**	معامل الارتباط	3						
									0,000	مستوى الدلالة	0,036	مستوى الدلالة	0,004	مستوى الدلالة
									20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة
,808**	معامل الارتباط	13	,670**	معامل الارتباط	9	,668**	معامل الارتباط	4						
									0,000	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة
									20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة
						,484*	معامل الارتباط	5						
									0,031	مستوى الدلالة				
									20	حجم العينة				

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور مساهمة الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,61) و (0,80)، ما عدى العبارات رقم (1-5-10-8) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة

الكلية للمحور بين (0,44) و (0,49) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس مساهمة الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي.

2- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور: (مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة) مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي: الجدول رقم (03): مصفوفة ارتباطات عبارات محور مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	معامل الارتباط
14	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	19	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	23	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة
15	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	20	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	24	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة
16	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	21	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	25	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة
17	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	22	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	26	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة
18	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	***الارتباط دال عند (0.01)*الارتباط دال عند (0.05)			

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,01)$ حيث تراوحت جميعها بين (0,58) و (0,83)، ما عدى العبارات رقم (14-16-24-25) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور بين (0,46) و (0,53). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس كفاية مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة.

3- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور تساهم ادارة العلاقات الانسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (04): مصفوفة ارتباطات عبارات محور تساهم ادارة العلاقات الانسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,568**	0,725**	0,498*	0,723**	0,671**	0,634**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0,009	0,000	0,026	0,000	0,001	0,003
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
20	20	20	20	20	20
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,723**	0,710**	0,671**	0,723**	0,671**	0,634**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,003
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
20	20	20	20	20	20
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,634**	0,615**	0,692**	0,634**	0,692**	0,634**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0,003	0,004	0,001	0,003	0,001	0,003
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
20	20	20	20	20	20
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,613**	0,812**	0,648**	0,613**	0,648**	0,613**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0,004	0,000	0,002	0,004	0,002	0,004
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
20	20	20	20	20	20
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,660**	0,692**	0,643**	0,660**	0,643**	0,660**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0,002	0,001	0,002	0,002	0,002	0,002
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
20	20	20	20	20	20
**الارتباط دال عند (0.01) *الارتباط دال عند (0.05)		معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
		0,730**	0,485*	0,485*	0,485*
		مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
		0,000	0,030	0,030	0,030
		حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
		20	20	20	20

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور تساهم ادارة العلاقات الانسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,01)$ حيث تراوحت جميعها بين (0,56) و(0,81)، ما عدى العبار رقم (27) والعبارة رقم (32) جاءتا دالتين احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,49) و (0,48) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس مساهمة ادارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة.

- ثبات الاستبيان:

أولاً: معامل ألفا كرو نباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات إستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي. عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:
الجدول رقم (05): يوضح معامل ألفا كرونباخ لإستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي..

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	إستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي
13	0,880	تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي
13	0,870	تساهم الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة
17	0,914	تساهم ادارة العلاقات الانسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة
43	0,936	الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي...

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد إستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي جاءت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي (0,880 / 0,870 / 0,914) وللاستبيان ككل (0,936) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

3-2- المقابلة: هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها الأسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة

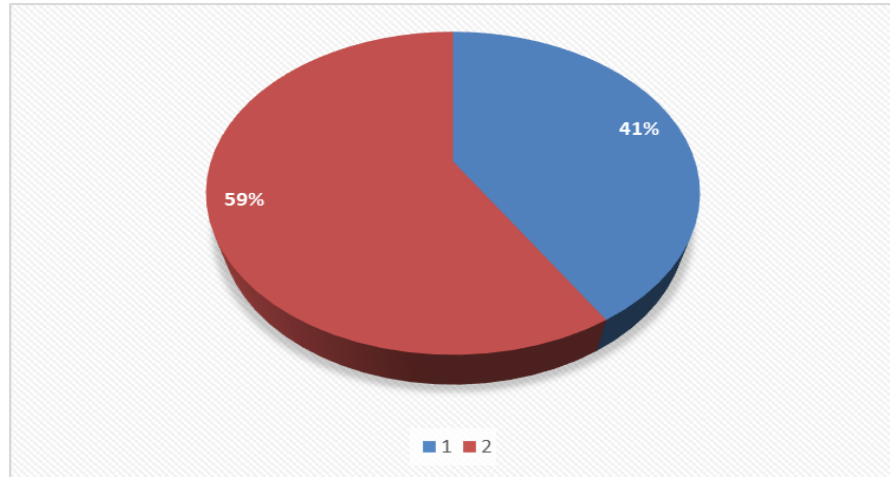
-البيانات الشخصية:

1-الجنس:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	33	% 47,1
أنثى	37	% 52,9
المجموع	70	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (70) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (33) بنسبة %47,1، أما الإناث فقد بلغ عددهن (37) أنثى بنسبة قدرت %52,9 كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



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

2-السن:

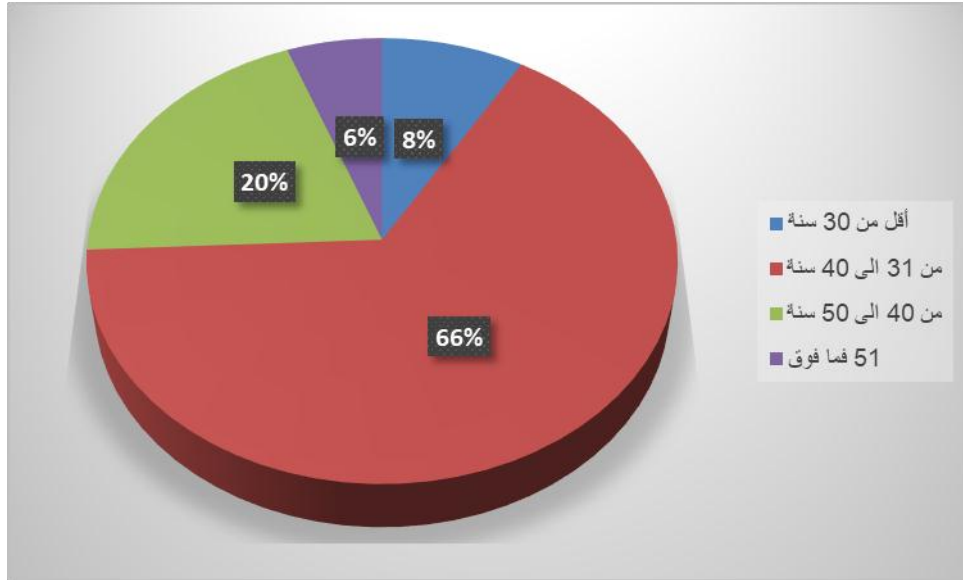
الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	% 8,6
من 31 الى 40 سنة	46	% 65,7
من 40 الى 50 سنة	14	% 20
51 فما فوق	4	%5,7
المجموع	70	%100

الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية للدراسة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (70) فرداً، نلاحظ أن (6) أفراد يتراوح سنهم (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 8,6%، أما من تتراوح أعمارهم من (من 31 الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (46) فرد بنسبة قدرت بـ 65,7%، أما من تتراوح أعمارهم (من 40 الى 50 سنة) فقد بلغ عددهم (14) فرد بنسبة قدرت بـ 20%، أما من تتراوح أعمارهم (51 فما فوق) فقد بلغ عددهم (4) فرد بنسبة قدرت بـ 5,7%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

3-الرتبة العلمية:

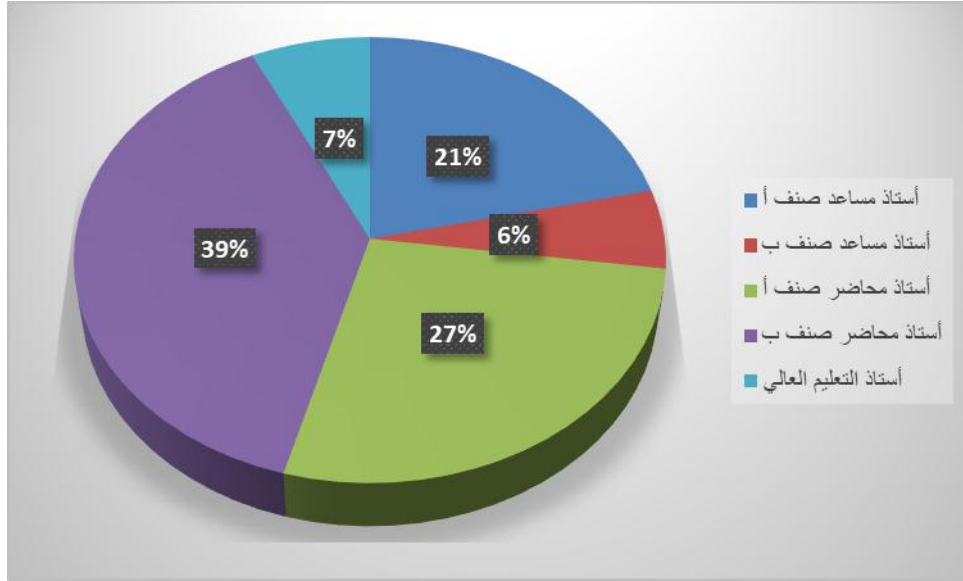
الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مساعد صنف أ	15	21,4%
أستاذ مساعد صنف ب	4	5,7%
أستاذ محاضر صنف أ	19	27,1%
أستاذ محاضر صنف ب	27	38,6%
أستاذ التعليم العالي	5	7,1%
المجموع	70	100%

الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية للدراسة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (70) استاذ، نلاحظ أن (15) يحملون رتبة (أستاذ مساعد صنف أ) بنسبة بلغت 21,4%، أما من لديهم رتبة (أستاذ مساعد صنف ب) فقد بلغ عددهم (4) بنسبة قدرت بـ 5,4%، أما من لديهم رتبة (أستاذ محاضر صنف أ) فقد بلغ عددهم (19) بنسبة قدرت بـ 27,1%، أما من لديهم رتبة (أستاذ محاضر صنف ب) فقد بلغ عددهم (27) فرد بنسبة قدرت بـ 38,6%، في حين بلغ عدد من لديهم رتبة (أستاذ التعليم العالي) فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ 7,1%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



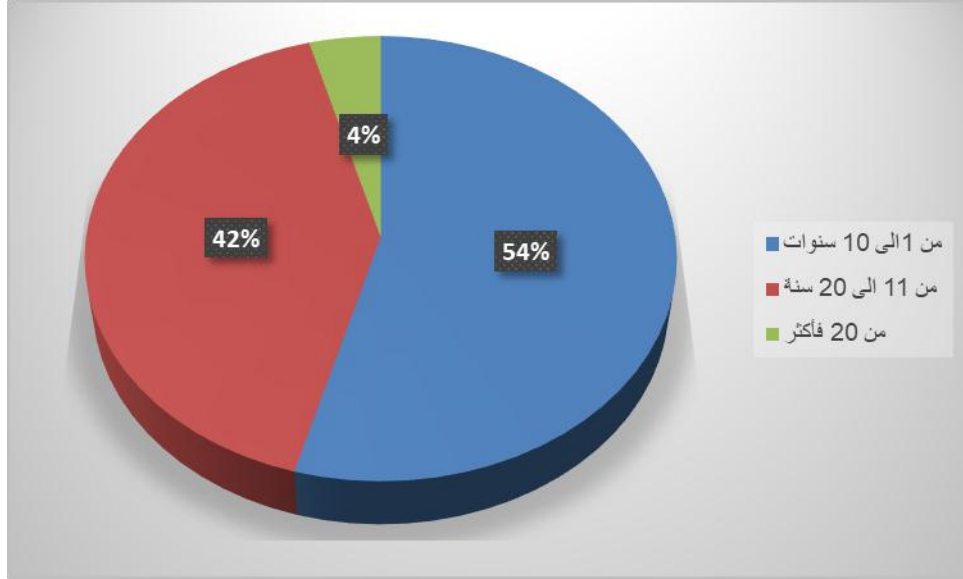
الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية
4-الخبرة:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 الى 10 سنوات	38	54,3 %
من 11 الى 20 سنة	29	41,4 %
من 20 فأكثر	3	4,3 %
المجموع	70	100 %

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (70) استاذاً، نلاحظ أن (38) استاذ تتراوح خبرتهم من (من 1 الى 10 سنوات) بنسبة بلغت 54,3%، أما من تتراوح

خبرتهم من (م من 11 الى 20 سنة) فقد بلغ عددهم (29) بنسبة قدرت بـ 41,4%، أما من تتراوح خبرتهم (من 20 فأكثر) فقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ 4,3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



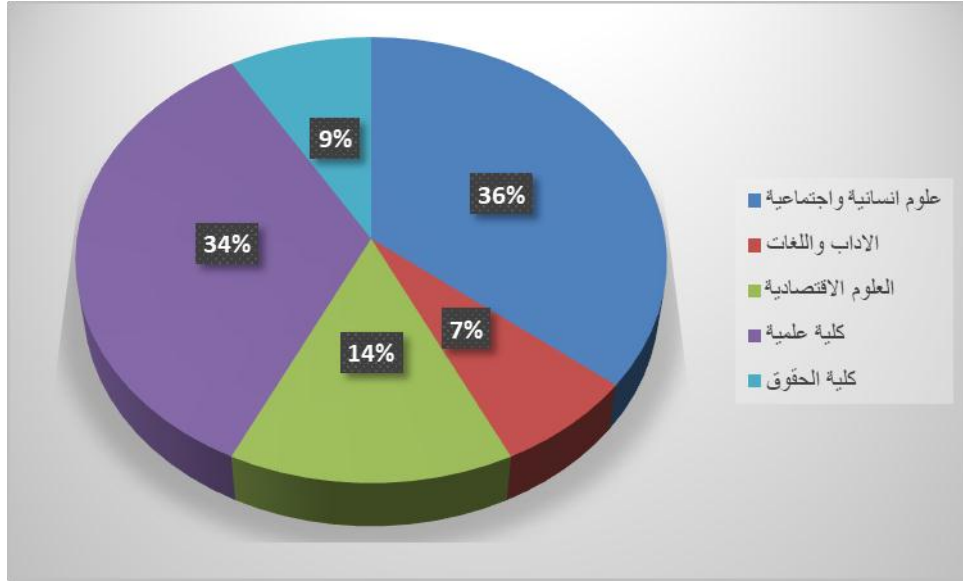
الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
5-الكلية:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية

النسبة المئوية	التكرارات	الكلية
35,7%	25	علوم انسانية واجتماعية
7,1%	5	الآداب واللغات
14,3%	10	العلوم الاقتصادية
34,3%	24	كلية علمية
8,6%	6	كلية الحقوق
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (70) فرداً، نلاحظ أن توزيع الأساتذة حسب الكلية إذ نجد (25) أستاذ من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة بلغت 35,7%، أما عدد الأساتذة من كلية الآداب واللغات فقد بلغ عددهم (5) بنسبة قدرت بـ 7,1%، أما عدد الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية فقد بلغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ 14,3%، أما عدد الأساتذة

من الكليات العلمية فقد بلغ عددهم (24) بنسبة قدرت بـ 34,3%، أما عدد الأساتذة من كلية الحقوق فقد بلغ عددهم (6) بنسبة قدرت بـ 8,6%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية

5- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم
- 2- معامل الارتباط لبيرسون لحساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية في حساب معامل الثبات
- 3- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة
- 5- اختبار الفرق بين المتوسطين
- 6- برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)
- 7- اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

1- عرض نتائج الدراسة

1-1- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية العامة

1-2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

1-3- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

1-4- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

2-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية

2-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

1- عرض وتفسير النتائج:

الفرضيات الفرعية:

1-1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي "" ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في عبارات والدرجة الكلية للمحور الأول مع المتوسط النظري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مستوى مساهمة الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي									
العبارة	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
1	تبذل الجامعة جهودا كبيرة في تطوير مهارات المسؤولين الاداريين	2,9143	0,81192	2,5	0,41429	4,269	0,000	دال	متوسط
2	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة	3,2857	0,68404	2,5	0,78571	9,610	0,000	دال	عال
3	تبذل الادارة قصارى جهدها لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد	3,2857	0,66251	2,5	0,78571	9,922	0,000	دال	عال
4	تشجع الجامعة الدراسات والأبحاث التي تساهم في تنمية قطاع التعليم العالي	3,1571	0,79191	2,5	0,65714	6,943	0,000	دال	متوسط
5	يحصل المسؤولين الاداريين على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي	2,9143	0,71714	2,5	0,41429	4,833	0,000	دال	متوسط
6	يسود الجامعة جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية	3,0286	0,63637	2,5	0,52857	6,949	0,000	دال	متوسط
7	الافتخار بالعمل واضح في جميع المستويات الجامعية	2,9571	0,89176	2,5	0,45714	4,289	0,000	دال	متوسط
8	تستفيد الجامعة بجودة مخرجاتها	2,7429	0,87949	2,5	0,24286	2,310	0,024	دال	متوسط
9	يتم في جامعتك القاء المحاضرات باستخدام وسائل متطورة وبالتالي يقوم الأستاذ بالأعمال الموكلة اليه على أحسن وجه	2,4857	0,82958	2,5	-0,01429	-0,144	0,886	دال	منخفض
10	يوجد في الجامعة تدريب وتحسين مستمر للأساتذة	2,6571	0,83207	2,5	0,15714	1,580	0,119	غير دال	متوسط
11	تعطي الجامعة الحرية للأساتذ في كيفية تلقينه للدروس والمحاضرات للطلبة	3,6000	0,66811	2,5	1,10000	13,775	0,000	دال	عال
12	يوجد اتصال بين الادارة والأساتذ وبين الأساتذ والطالب عن طريق المنصات الالكترونية	3,2143	0,75934	2,5	0,71429	7,870	0,000	دال	متوسط
13	تم وضع المحاضرات والتطبيقات في موقع الجامعة حسب كل تخصص وكل كلية	3,1857	0,83913	2,5	0,68571	6,837	0,000	دال	متوسط
المحور الأول	تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي	3,0330	0,38463	2,5	0,53297	11,593	0,000	دال	متوسط

وللتعرف على مستوى مساهمة الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي -تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (70) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول ومقارنته بالمتوسط النظري البالغ (2,5) وبمعيار الحكم حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في عبارات المحور الأول جاءت تتراوح بين المستوى العالي والمنخفض حيث جاءت العبارات رقم (2-3-11) في المستوى العالي [3,25-4] ودالة إحصائية. أما بالنسبة للعبارات (1-4-5-6-7-8-12-10) فقد جاءت متوسطة [3,25-2,50] ودالة إحصائية ما عدى العبارة رقم (10) غي دالة إحصائية. أما بالنسبة للعبارة رقم (9) فقد جاءت منخفضة [2,50-1,75] وغير دالة إحصائية.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [مساهمة الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,0330) بانحراف معياري قدره (0,38463) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) ومع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,25-2,5] أي المجال المتوسط، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T_{test}) التي بلغت 11,593 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. هذا يعني أن مستوى مساهمة الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي متوسطة. وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية والتي نصت على أن الكفاءة المهنية تساهم في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي وبدرجة متوسطة.

1-2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في المحور الثاني مع المتوسط النظري لعبارات المحور الثاني كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح مستوى مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة									
العبارة	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
14	المشاركة في صنع القرارات تساهم بفعالية في تحقيق الأهداف	3,4000	0,68947	2,5	0,90000	10,921	0,000	دال	عالية
15	تتعامل الجامعة بفعالية مع أي شخص أو أي شيء يمكن أن يعوق نجاحها	3,0714	0,87346	2,5	0,57143	5,474	0,000	دال	متوسط
16	تستخدم الجامعة الموارد المالية بحكمة وفعالية	2,8000	0,84442	2,5	0,30000	2,972	0,004	دال	متوسط
17	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في الخدمات الجامعية عادلة	2,6000	0,92313	2,5	0,10000	0,906	0,368	غير دال	متوسط
18	تبليغ قرارات الإدارة العليا في الجامعة بشكل فعال	3,2143	0,69975	2,5	0,71429	8,540	0,000	دال	متوسط
19	هناك طرق جديدة تستخدم في التدريس ساهمت في تحقيق جودة التعليم العالي	2,8429	0,77339	2,5	0,34286	3,709	0,000	دال	متوسط
20	هناك تحسين في نوعية الخدمات التي تقدمها جامعتك كالمطرق الجديدة التي تتماشى مع التطور العلمي الحاصل وتزيد من فعالية التعليم	2,7714	0,74545	2,5	0,27143	3,046	0,003	دال	متوسط
21	قامت جامعتك باستخدام مناهج تدريس جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة	2,8571	1,01132	2,5	0,35714	2,955	0,004	دال	متوسط
22	تسعى إدارة الجامعة لامتلاك أحدث الوسائل من أجل تحسين وتطوير الخدمات المقدمة بالجامعة وخاصة خدمة التعليم التي تعد من أساسياتها	2,7857	0,97643	2,5	0,28571	2,448	0,017	دال	متوسط
23	المناهج التدريسية تعمل على جذب اهتمام الطالب	2,7000	0,90650	2,5	0,20000	1,846	0,069	غير دال	متوسط
24	الحجم الساعي كافي لإتمام محتويات المقرر الدراسي	2,8571	0,98224	2,5	0,35714	3,042	0,003	دال	متوسط
25	تقوم الجامعة بدورات استطلاعية حول آراء الطلبة	2,4286	1,01541	2,5	-0,07143	-0,589	0,558	غير دال	منخفض
26	تقوم الجامعة بتطوير برامج في صور جديدة	2,4429	0,91105	2,5	-0,05714	-0,525	0,601	غير دال	منخفض
المحور الثاني	تساهم الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة	2,8286	0,46784	2,5	0,32857	5,876	0,000	دال	متوسط

وللتعرف على مستوى مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة-تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (70) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة

الكلية للمحور الثاني ومقارنته بالمتوسط النظري البالغ (2,5) وبمعيار الحكم حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في عبارات المحور الثاني جاءت تتراوح بين المستوى العالي والمنخفض حيث جاءت العبارات رقم (14) في المستوى العالي حيث تنتمي إلى المجال [3,25-4] ودالة إحصائية. أما بالنسبة للعبارات من (15 إلى العبارة رقم 23) فقد جاءت متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [2,50-3,25] ودالة إحصائية ما عدى العبارة رقم (17) والعبارة رقم (23) جاءت غير دالتين إحصائياً. أما بالنسبة للعبارة رقم (25-26) فقد جاءت منخفضة كونها تنتمي إلى المجال [1,75-2,50] وغير دالتين إحصائياً.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (2,8286) بانحراف معياري قدره (0,46784) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) و مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 2,5-3,25] أي المجال المتوسط، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت 5,876 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

هذا يعني أن مستوى مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة بدرجة متوسطة.

وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية والتي نصت على أن الفعالية التنظيمية تساهم في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

1-3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (T_{test}) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة

في المحور الثالث مع المتوسط النظري لعبارات المحور الثالث كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مستوى مساهمة إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة									
العبرة	محتوى العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
27	تتعاون الادارة العليا في جامعة المسيلة مع باقي الكليات لتحقيق الجودة	3,0143	0,85961	2,5	0,51429	5,006	0,000	دال	متوسط
28	توجد عدالة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية في الجامعة	2,7429	0,81090	2,5	0,24286	2,506	0,015	دال	متوسط
29	تحرص الجامعة على انسجام فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية	2,5143	0,77540	2,5	0,01429	0,154	0,878	دال	متوسط
30	تعتمد الجامعة على نظام معلومات حديثة تساعد في اتخاذ القرارات السليمة	2,7857	0,86632	2,5	0,28571	2,759	0,007	دال	متوسط
31	تحافظ الجامعة على علاقات دائمة مع الخريجين	2,0429	1,01347	2,5	-0,45714	-3,774	0,000	دال	منخفضة
32	تسعى إدارة الكلية إلى نشر ثقافة الجودة	2,6571	0,96137	2,5	0,15714	1,368	0,176	غير دال	متوسط
33	تسعى الادارة إلى تدعيم البحث العلمي تطويره	2,9000	0,88711	2,5	0,40000	3,773	0,000	دال	متوسط
34	تقوم إدارة الكلية بتقويم أداء أعضاء الهيئة الإدارية وتدريب بصفة مستمرة	2,9143	0,82958	2,5	0,41429	4,178	0,000	دال	متوسط
35	تمتلك إدارة الكلية خبرات إدارية وقيادية كفأه	2,8143	0,87299	2,5	0,31429	3,012	0,004	دال	متوسط
36	تركز إدارة الجامعة على جودة التعليم العلمي متميز ذو جودة عالية	2,6000	0,96909	2,5	0,10000	0,863	0,391	غير دال	متوسط
37	تمنح الادارة العليا فرصة عادلة يتم إعداد معايير لتقسيم الإداريين لأداء المسؤولين في ضوء ما يبذلونه من جهد علمي وعملي	2,7286	0,94672	2,5	0,22857	2,020	0,047	دال	متوسط
38	تبذل الجامعة جهودا في تطوير مهارات المسؤولين الإداريين لتحقيق الجودة	2,8000	0,84442	2,5	0,30000	2,972	0,004	دال	متوسط
39	توفر الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية والمخابر	2,7857	0,94628	2,5	0,28571	2,526	0,014	دال	متوسط
40	ربط مسار الأبحاث العلمية باحتياجات المجتمع	2,3429	0,99106	2,5	-0,15714	-1,327	0,189	دال	منخفضة
41	الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض البحث من الكثير من المؤسسات	2,6143	0,99699	2,5	0,11429	0,959	0,341	غير دال	متوسطة
42	التجهيزات العلمية تساهم في إنجاز البحوث العلمية مما ينعكس إيجابا على جودة البحث العلمي	2,5714	1,08443	2,5	0,07143	0,551	0,583	غير دالة	متوسطة
43	يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الإلكتروني للجامعة	2,8000	1,13699	2,5	0,30000	2,208	0,031	دال	متوسطة
المحور الثالث	تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فارق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة	2,6840	0,57663	2,5	0,18403	2,670	0,000	دال	متوسطة

وللتعرف على مستوى مساهمة إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة - تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (70) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث ومقارنته بالمتوسط النظري البالغ (2,5) وبمعيار الحكم حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في عبارات المحور الثالث جاءت تتراوح بين المستوى المتوسط والمنخفض حيث جاءت جميع العبارات متوسطة كونها تنتمي إلى المجال [3,25-2,50] ودالة إحصائياً ما عدى العبارات رقم (32-41-42) جاءت غير دالة إحصائياً. أما بالنسبة للعبارة رقم (31-40) فقد جاءت منخفضة كونها تنتمي إلى المجال [2,50-1,75].

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [مساهمة إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (2,6840) بانحراف معياري قدره (0,57663) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) و مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,25-2,5] أي المجال المتوسط، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت 2,670 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

هذا يعني أن مستوى مساهمة إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة متوسطة. وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية والتي نصت على أن إدارة العلاقات الإنسانية تساهم في تفعيل جودة فرق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة بدرجة متوسطة.

1-4- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة:

-تساهم القيم التنظيمية في جودة التعليم العالي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T_{test}) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في الاستبيان ككل مع المتوسط النظري كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لاستبيان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي							
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	T	مستوى الدلالة	القرار
القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي	2,8332	0,41357	2,5	0,33322	6,741	0,000	دال عند 0,01 متوسط

لأجل اختبار هذه الفرضية جرى معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق استبيان مساهمة القيم التنظيمية في جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة على العينة المؤلفة من (70) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمساهمة القيم التنظيمية تساهم في جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة ومقارنته بالمتوسط النظري للاستبيان تبين أن متوسط درجات أفراد العينة الاستبيان ككل بلغ (2,8332) درجة وبانحراف معياري قدره (0,41357) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2,5) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,33322) درجات، [و باستخدام 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_{test}) التي بلغت 6,741 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)] كما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [3,25-2,5] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

هذا يعني أن القيم التنظيمية تساهم في جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة.

2- تحليل وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

2-1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي في جامعة المسيلة، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين أساتذة الجامعة في القيم التنظيمية ببعدها الكفاءة المهنية باختلاف التخصصات لصالح الأساتذة في الكليات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كل كلية لها خصوصية من حيث القيم التنظيمية، ومن حيث طريقة تفكير المسؤولين، ويتضح ذلك من خلال النتائج حيث أن المسؤولين في الكليات يولون أهمية أكبر لقوة ونفوذ الإدارة والسلطة في الجامعة، وتحديد دور الإدارة بوضوح والتعامل مع القضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف أكثر من غيرهم والحصول على أفضل إسهام من موظفيها عن طريق الاهتمام بالكفاءة المهنية في الجامعة دون إهمال التنافس الفردي والجماعي وترجع الباحثة ذلك إلى أن الأساتذة في بعض الكليات يفكرون بطريقة علمية وعملية أدق من المسؤولين، وأن كل كلية لديها مجموعة من القيم، وأهم أنظمة القيم توجد لدى أساتذة الجامعة خاصة الإدارة العليا، وهؤلاء الأساتذة يتخذون قرارات رئيسهم تؤثر بعمق على قيمة الكفاءة المهنية التي يديرونها لذلك يمكننا القول أن أولئك المديرين يشكلون مصير الكليات وهم عادة ما يتمتعون بشخصيات قوية ووجهات نظرهم هي من الأهمية.

إن اعتماد المسؤولين على قيمة الكفاءة المهنية يعني اهتمامهم بتحقيق أهدافهم والوصول إلى درجة عالية من الكفاءة ومحاولة تحفيز الأساتذة والتأثير فيهم من خلال النفوذ في تحقيق أهداف الجامعة من خلال العدل والمساواة، وقد أكدت دراسة الخازندار جمال الدين تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، أن النظام الإداري لأي بلد لا ينفصل عن الهوية الثقافية للامة، وأن التأكيد على الخصائص في النظام الإداري في كل من اليابان وكوريا هي الولاء للرؤساء والمنظمات من خلال اتباع السياسات والإجراءات التي تعود نتائجها على العاملين والمجتمع، وأنه يمكن الاستفادة من النظم الإدارية اليابانية والكورية في مجتمعاتنا من خلال تنمية قدرات العاملين بالتدريب داخل أو خارج المنظمات التي يعملون بها، وأن نظام الإدارة الأمريكية يؤكد على الربحية والفردية والمنافسة، بينما تؤكد نظم الإدارة اليابانية والكورية على الولاء للمنظمة الجماعية.

2-2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تساهم الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي بجامعة المسيلة، ترى الباحثة بوجود فروق ذات دلالات إحصائية بين أساتذة الجامعة بالقيم التنظيمية بعدد الفعالية التنظيمية. ترى الباحثة أن الاختلاف في قيمة الفعالية التنظيمية يرجع إلى الاختلاف في درجة تطبيق هذه القيمة والاهتمام بها، فالقيم لدى المديرين تؤثر في اختيار الأهداف الخاصة للجامعة، وفي اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة كما أن حداثة الجامعة تؤثر في ذلك، وهذا يتضح أن قيمة الفعالية التنظيمية لدى أساتذة جامعة المسيلة سائدة بنسبة متوسطة، وهذا راجع إلى طبيعة هذه القيمة فهي نسبية تختلف من كلية إلى أخرى ومن ثقافة إلى أخرى، وهذا ما لمسناه في الجامعة حيث لوحظ بعض التمييز في المعاملة بسبب بعض الاستثناءات المقررة لفئات معينة، وهذا يخلق لدى الكثير من الأساتذة الإحساس بعدم العدالة مما يؤدي إلى انخفاض درجة ولائهم للجامعة، ناهيك عن الصراع العشائري الذي ينتقل إلى المركز الجامعي باعتباره نسق مفتوح والذي يؤثر في قيمة الفعالية التنظيمية، فالمنظمات في أية مجتمع ما هي إلا أنظمة فرعية ضمن إطار واسع ومعقد، وما يمكن أن يؤدي إليه في ذلك التفاعل والتأثير المتبادل بين مكوناتها الداخلية من جهة وبين هذه المكونات و البيئة المحيطة من جهة أخرى، ولذا لا يبدو غريبا أن شكل المنظمات طبقا لما هو موجود في المجتمع والذي يعطينا درجة من التميز والاختلاف وبصيغ عليها صفات خاصة لا توجد في غيرها من المنظمات في أي مجتمع آخر.

ويرى **شير وجرنفيث (1990)**، أن هناك اختلاف بين قيم العمل السائدة بين المهندسين وبين المديرين وبين كل من العاملين بالإنتاج والعمال الإداريين بالنسبة لقيم أفضلية العمل، والفخر بالعمل والقيم الاقتصادية وأن قيم العمل الداخلية أكثر ارتباطا بالأداء من قيم العمل الخارجية بالنسبة للمهندسين والمديرين، وكانت قيم العمل الداخلية لعمال الإنتاج والعمال الإداريين أكثر تأثيرا على الأداء وقيم العمل الخارجية.

2-3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة، ولقد أكدت دراسة كل من العتيبي (2009) قيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي التقني والمهني أن ترتيب القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية السائدة في مجتمعهم جاءت بشكل إدارة العلاقات الإنسانية بدرجة

متوسطة كما خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول قضايا الدراسة أن تعزى متغيرات الوظيفة، المؤهل العلمي أو القسم العلمي.

مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين أساتذة الجامعة والقيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة، وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري، وترى الباحثة أنه لا يوجد اختلاف في وجهة نظر الأساتذة حول القيم التنظيمية السائدة ببعد إدارة العلاقات الإنسانية مهما كانت رتبهم العلمية دليل على السياسة الموحدة في تسيير الجامعات، وأنه لا توجد تفرقة في تطبيق القوانين واللوائح بين الأساتذة المساعدين والمحاضرين وأساتذة التعليم العالي، حيث أصبح من خلالها واضحا ما يجب عليه عمله فالقيم بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب من السلوك.

كما أنه كلما زادت أهمية قضية ما للمجموعة كان اتفاق أعضائها على القيم كبيرا وهذا يمنحهم الشعور بالتوحد، وبالهدف المشترك وبالهوية التنظيمية وهذه القيم التنظيمية تتحد من خلال العلاقات التي تربط الأساتذة برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم المتعاملين معهم.

فانطلاق الباحثين من منطلقات أيولوجية مختلفة يجعلهم يؤيدون فكرة تغيير القيم في حين يتبنى الآخرون فكرة اعتبار القيم معايير لا يجب المساس بها

إن فرق العمل هي مؤشر يدل على التطلع إلى إدخال أساليب جديدة والرغبة في الابتعاد عن العمل الفردي والتوجه نحو العمل الجماعي الذي يعد الفريق أحد أشكاله.

كما أشارت تجارب هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية بوجود قيم جديدة تهتم بالمورد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات وأفكار تؤثر في أدائه الإنساني لتحقيق الأفضل دائما.

2-4- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة:

يمكن تفسير نتيجة الفرضية العامة التي دلت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي بجامعة المسيلة إلى ارتفاع مستوى والقيم التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، والتي تتوافق مع دراسة محمد الساسي الشايب (2016)، خاصة في قيم الكفاءة المهنية، الفعالية التنظيمية، إدارة العلاقات الإنسانية أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعة وجودة التعليم العالي وهذه العلاقة إيجابية تساعد الأساتذة في الرفع من الكفاءة المهنية والتي تم إظهارها في جانب جودة التعليم العالي، وترجع دراسة صليحة رقاد (2014) إلى ارتفاع تطبيق نظام ضمان الجودة

في مؤسسات التعليم العالي ودفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها، كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية، و الجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، والجانب السلوكي في الأطراف المعنية.

3- نتائج الدراسة:

3-1- بالنسبة للفرضية العامة:

من خلال قيمة معامل الارتباط المتحصل عليه 0.41 اتضح أنه يوجد ارتباط موجب بين متغيري الدراسة قيم التنظيمية وجودة التعليم العالي ولذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة تحققت وهي أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي بجامعة المسيلة.

3-2- بالنسبة للفرضيات الفرعية:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا الإشارة إلى أن مستوى مساهمة الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي متوسطة، أي عدم تحقق الفرضية البحثية نصت على ان الكفاءة المهنية تساهم في تحقيق جودة المدخلات جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة، وهذا ما أكدته معامل الارتباط 0.85 وبالتالي رفض الفرضية الأولى.

أما عن الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على مساهمة الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات جودة التعليم العالي درجة متوسطة، وهذا ما أكدته معامل الارتباط الموجب 0.67 وبالتالي قبول الفرضية الثانية.

أما عن الفرضية الثالثة التي نصت على مساهمة إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة لم تتحقق وهذا ما أكدته معامل الارتباط 0.88

توصيات البحث:

نرى أن نتائج هذه الدراسة نسبية ولا يمكن تعميمها، لصعوبة دراسة القيم ولحاساسية موضوع الجودة ودراسته في الميدان لذلك نوصي:

-بضرورة اهتمام الباحثين بهذا الموضوع وإعادة تناوله باتباع أساليب منهجية وإحصائية مختلفة.

-الاهتمام أكثر بدعم القيم التنظيمية التي تميز الجامعات سواء كانت سلبية أن إيجابية.

- الاهتمام بميزانية ونفقات الجامعة لإيجاد نوع من التوازن بين تنمية وتطوير التكنولوجيا وتنمية مهارات العاملين واكتساب الخبرات.
- ضرورة إصلاح العملية التعليمية واستمرار تقويمها في جميع مراحلها لتفادي الخلل الموجود فيها والاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية التي سبقت في هذا الميدان، وضرورة مراجعة وتجديد المناهج التعليمية.
- إيجاد اتصال تنظيمي فعال يسعى للبحث على الإبداع والتجديد بين القيادات وبين أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجامعة.
- دعم برامج خلية ضمان الجودة المؤسسة حديثا في الجامعة للارتقاء بالجامعة وترسيخ قيم الجودة التي تساعد على اصطلاح التعليم العالي، والاستمرار في عقد المؤتمرات المحلية والدولية لنشر الوعي بأهمية القيم التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد داخل الجامعة.

خاتمة

خاتمة:

وأخيرا اتضح لنا أن القيم التنظيمية لها دور في تحديد السلوكيات المرغوب فيها داخل الجامعة أو أية مؤسسة تريد الازدهار أو التطور والتي بدورها تعد وسيلة لتحقيق الجودة ولها دور فعال في زيادة جودة التعليم العالي لدة الأساتذة والذين يعتبرون عنصرا أساسيا للأفراد للشعور بالمسؤولية وحرية الحرف في المهام الموكلة إليهم وشعورهم بمعنى العمل الذين يقومون به.

وقد سعينا من خلال دراستنا لمعرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي لتناول فكري أكد على دور وأهمية القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، ويعد إجراء المعالجة الإحصائية أثبتت العلاقة بدرجة متوسطة بين قيمة الكفاءة المهنية والفاعلية التنظيمية وإدارة العلاقات الإنسانية.

يعتبر مصطلح الجودة من المصطلحات المتداولة وهو عامل يساهم في تطوير نظام سير الجامعة فهي تهدف إلى تحسين وزيادة جودة المدخلات والمخرجات من خلال تقديم الكفاءات وخبرات وقيادات كفؤة وهذا ما يرفع من تحقيق وتفعيل القواعد والإجراءات التنظيمية بالجامعة، ومن المهم الاهتمام بهذا العامل في سير عمل الجامعة.

5- تشخيص نقاط القوة التي تعمل على الرفع من التحصيل الدراسي لدى الطالبات المقيّمات ومعرفة أسباب الإخفاق الدراسي لديهن.

6- ضرورة تسليح الطالبات بمهارات الدراسة والعادات الصحيحة للتعلم فهي تمثل أدوات التعليم المستمر.

7- تدعيم اهتمامات الطالبات في الجامعة من خلال نشاطات خارج البرامج الرسمية أو من خلال نشاطات داخل الإقامة الجامعية.



قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- أولاً: الكتب

- 1) ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، ج2، القاهرة، 1984.
- 2) أحمد إبراهيم أحمد: التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 3) أحمد إسماعيل جني: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 4) أحمد الخطيب ورداح الخطيب: إدارة الموارد البشرية تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث، ط2، أريد، الأردن، 2006.
- 5) أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 6) بلخضر مرغاد وحدة رايس: الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك، القاهرة، 2006.
- 7) بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- 8) توفيق سلوم، نتاليا يفريمونا: معجم العلوم الاجتماعية، ط1، دار التقدم، موسكو، 1992.
- 9) حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 10) حمادات محمد: قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 11) الدرادكة مأمون والشبلي طارق: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2002.
- 12) ديف فرانسيس ومايك دوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان المهيجات، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
- 13) رفيدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 14) سعاد نايف البونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان الأردن، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- 15) سعيد بن محمد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والخدمات وآفاق المستقبل، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16) سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 17) السيد الحسين: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصر، دار المعارف، القاهرة، 1992.
- 18) السيسي شعبان علي حسين: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 19) شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، لبنان، 2002، ص
- 20) صالح ناصر علي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 21) عبد عقله مجلي الغزاعلة: الصراع بين القيام الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار أحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22) عساف عبد المعطي محمد: نظرية (أ) للتفوق الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 23) علام وآخرون، قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2006.
- 24) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب ، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2006.
- 25) عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر عمان، 2009.
- 26) فرانسيس ديف وودكوك مايك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن احمد الهيجان، مراجعة احمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية، 1996.
- 27) فريد النجار: إدارة الجامعات الجودة الشاملة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 28) قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 29) قيس محمد لعبيدي: التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.
- 30) اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 31) محسن عبد الستار محمود عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 32) محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- (33) محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل، الأردن، 2006.
- (34) محمد أحمد بيومي: علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- (35) محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في مجالس الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، المنظمة الإدارية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002.
- (36) محمد شفيق: العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل الإدارية، مكتب الجامع الحديث، 1990.
- (37) محمد عاطف غيث: الموقف النظري في علم الاجتماع المعاصر، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1977.
- (38) محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد الفني، د ط، الإسكندرية، مصر، 20098.
- (39) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 9001، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (40) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- (41) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- (42) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002.
- (43) محمود عباس عابدين: علم اقتصاديات التعليم الحديث، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2000.
- (44) المحيا وآخرون، القيم في المسلسلات التلفازية، دراسة تحليلية وصفية مقارنة لعينة من المسلسلات التلفازية العربية، دار العاصمة، 1993.
- (45) مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (46) ميمون الربيع، نظرية القيم في الفكر المعاصر، بين النسبية والمطلقية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980.
- (47) يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

ثانيا: الرسائل الجامعية والأطروحات

- (48) أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة (tqm) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- (49) بوخالفة هاجر: دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر LMD، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 أي 1945، 2016.
- (50) حملاوي إيمان: أثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- (51) حواس عبد الرزاق: مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصادي مرياح، ورقلة، 2016.
- (52) خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- (53) خالد بن عبد الله الخيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- (54) شريف الدين زديرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- (55) صليحة رقاد: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ط1، 2013-2014.
- (56) نعومي مراد: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سونطراك قسم الإنتاج -شمال-، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

ثالثا: المجلات والدوريات

- (57) أبو نبعة عبد العزيز ومسعد فوزية: معهد الإدارة العامة، العدد 74، السنة العشرون، عمان، 1998.
- (58) بحوش الصديق، الاعتماد الأكاديمي ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المؤتمر الدولي التاسع: أيام 25-27 2016 إسطنبول، تنظيم اتحادات الجامعات الدولي، تركيا، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي. جامعة تبسة، الجزائر
- (59) بكوش ليلي: القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2017.
- (60) تركي العتيبي: القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني، مجلة كلية التربية، العدد 139، القاهرة، 2009.
- (61) حرناي نجوى: معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تصنيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2017.
- (62) خالد مطهر العدوانى: الجودة الشاملة في التعليم، مقدم لإدارة الجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم.
- (63) الطائي العيادي هاشم: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة ميدانية بكلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 3، السنة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005.
- (64) عدنان الأحمد: تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا - إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 1، 2004.
- (65) عمر عزاوي وأحمد علماوي: الثقافة التنظيمية -مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية الأداء، جامعة سعيدة، ديسمبر.
- (66) قاصدي فايزة، طيب فتيحة: مفهوم الجودة في التعليم العالي، جامعة عبد الرحمان ابن خلدون، تيارت، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27.
- (67) محمد الساسي الشايب، خديجة عبادو: القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، جامعة قاصدي مباح ورقلة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26 سبتمبر 2016.
- (68) مقدم عبد الحفيظ: علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك، دراسة إمبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1994، الكويت.

قائمة المصادر والمراجع

- 69) مليكة عرعور: الجودة في التعليم العالي الجزائري دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- 70) المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، معهد الإدارة العامة، قاعدة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، السعودية، 2009.
- 71) نسرين جاسم محمد: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 103، المجلد 24، 2018.

رابعا: المراجع الأجنبية.

- 72) Emeil DurKaheim E, Suicide, Astudy in sociology, tome by J. A spanlinding and G simpsons, N. Y: free press, 1996,

خامسا: مواقع الأنترنت

- 73) www.jimam.edu.lb/conf/onfLHS

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة في صورتها الأولية

الملحق رقم 01: نموذج المقابلة

- 1) هل تعمل وفقا لتخصصك؟
- 2) ما هو واقع المشاركة في اتخاذ القرارات لدى المسؤولين في الجامعة؟
- 3) ما هي الطرق المستعملة لبناء ثقافة الرقابة الذاتية في جامعتكم؟
- 4) في رأيك كيف تنمي روح الإبداع والابتكار لدى المسؤولين في جامعتكم؟
- 5) ما الأهداف الرئيسية لهذه الجامعة؟
- 6) ما هي القيم التي تأمل في تحقيقها كإطار مسؤولي في الجامعة؟.
- 7) ما طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تتبناه الجامعة وما طبيعة الهياكل التنظيمية الموجودة في الكليات وما درجة الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعة؟ (اختيار المناهج، طرق التدريس)
- 8) هل تسعى إدارة الجامعة إلى تدعيم البحث العلمي وتطويره؟
- 9) هل فلسفة الجامعة تركز على التعليم الجامعي المتميز والجودة العالية؟
- 10) هل تهدف الجامعة لتطبيق معايير الجودة؟
- 11) هل هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة؟
- 12) هل يتم اتخاذ خطوات إيجابية لتطوير فرق العمل في الجامعة؟
- 13) هل توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث وسير العملية التعليمية؟
- 14) هل تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة؟.
- 15) هل القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في هذه الجامعة عادلة؟
- 16) هل القرارات التي تتخذها إدارة الجامعة لها دور كبير في نجاحها؟
- 17) هل تشهد هذه الجامعة بجودة مخرجاتها على مستوى جامعات الوطن؟
- 18) هل هناك رؤية مستقبلية لجامعة المسيلة؟

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استبيان حول

القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي

.....

رسالة مكتملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي علم اجتماع تنظيم وعمل

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة لغرض

مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات البحث مع العلم أن

المعلومات الواردة في الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) داخل الإطار المقابل للإجابة التي تختارونها

إشراف الأستاذة:

د. زلاقي وهيبة

إعداد الطالبة:

بن علية آسيا

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة 51 فما فوق

3-المنصب:

4-الرتبة العلمية:

أستاذ مساعد صنف أ أستاذ مساعد صنف ب

أستاذ محاضر صنف أ أستاذ محاضر صنف ب

أستاذ التعليم العالي

5-سنوات الخبرة: من 1الى 10 سنوات من 11 الى 20 سنة من 20 فأكثر

6-الكلية:

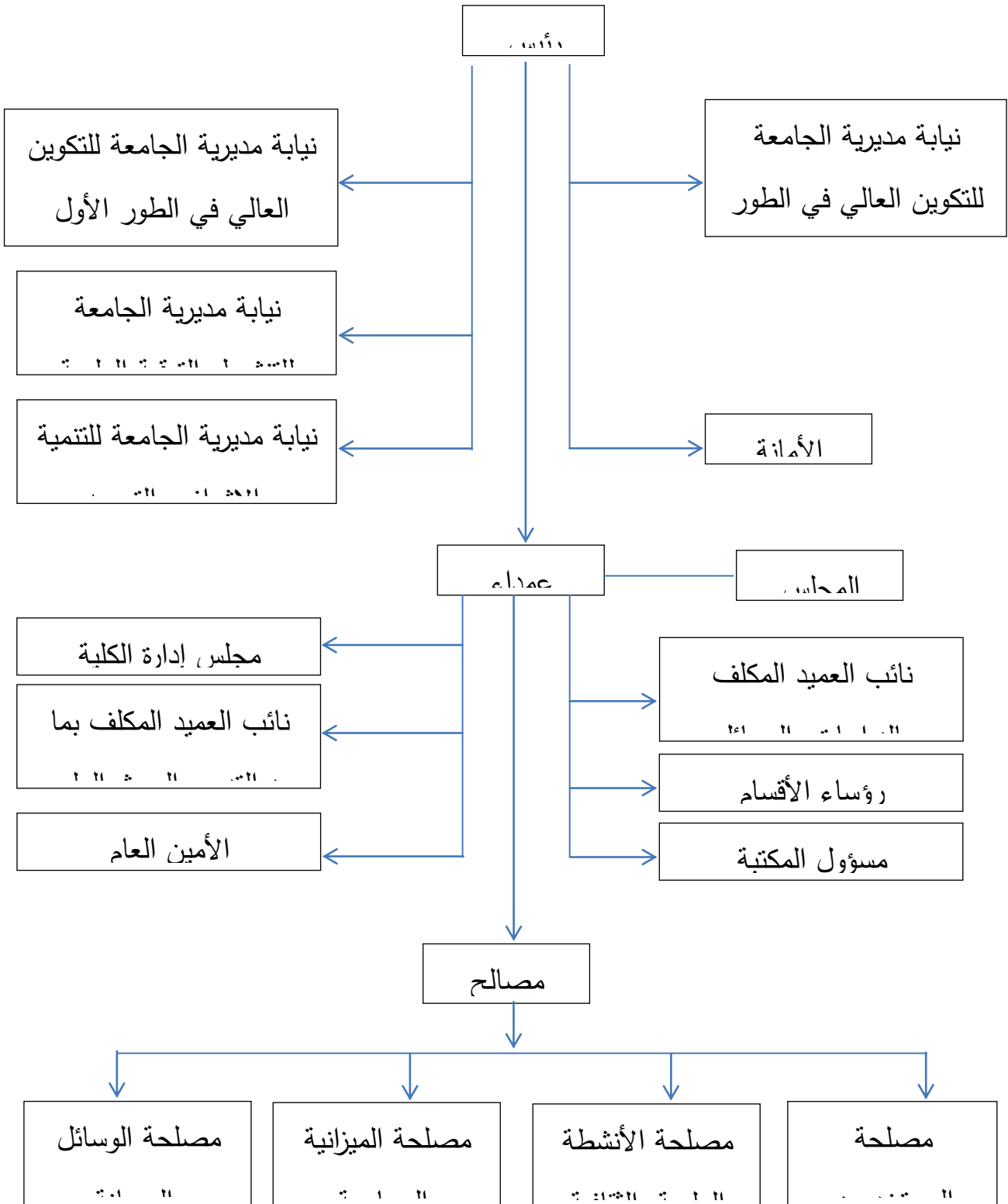
7-التخصص:

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
المحور الثاني: تساهم الكفاءة المهنية في تحقيق جودة مدخلات التعليم العالي					
01	تبذل الجامعة جهودا كبيرة في تطوير مهارات المسؤولين الإداريين				
02	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة				
03	تبذل الإدارة قصارى جهدها لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد				
04	تشجع الجامعة الدراسات والأبحاث التي تساهم في تنمية قطاع التعليم العالي				
05	يحصل المسؤولون الإداريين على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي				
06	يسود الجامعة جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية				
07	الافتخار بالعمل واضح في جميع المستويات الجامعية				
08	تستفيد الجامعة بجودة مخرجاتها				
09	يتم في جامعتك القاء المحاضرات باستخدام وسائل متطورة وبالتالي يقوم الأستاذ بالأعمال الموكلة اليه على أحسن وجه				

				يوجد في الجامعة تدريب وتحسين مستمر للأساتذة	10
				تعطي الجامعة الحرية للأستاذ في كيفية تلقينه للدروس والمحاضرات للطلبة	11
				يوجد اتصال بين الادارة والأستاذ وبين الأستاذ والطالب عن طريق المنصات الالكترونية	12
				تم وضع المحاضرات والتطبيقات في موقع الجامعة حسب كل تخصص وكل كلية	13
المحور الثالث: تساهم الفعالية التنظيمية في تطبيق جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة المسيلة					
				المشاركة في صنع القرارات تساهم بفعالية في تحقيق الأهداف	14
				تتعامل الجامعة بفعالية مع أي شخص أو أي شيء يمكن أن يعوق نجاحها	15
				تستخدم الجامعة الموارد المالية بحكمة وفعالية	16
				تعتبر القواعد والاجراءات التنظيمية في الخدمات الجامعية عادلة	17
				تبليغ قرارات الادارة العليا في الجامعة بشكل فعال	18
				هناك طرق جديدة تستخدم في التدريس ساهمت في تحقيق جودة التعليم العالي	19
				هناك تحسين في نوعية الخدمات التي تقدمها جامعتك كالطرق الجديدة التي تتماشى مع التطور العلمي الحاصل وتزيد من فعالية التعليم	20
				قامت جامعتك باستخدام مناهج تدريس جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة	21
				تسعى ادارة الجامعة لامتلاك أحدث الوسائل من أجل تحسين وتطوير الخدمات المقدمة بالجامعة وخاصة خدمة التعليم التي تعد من أساسياتها	22
				المناهج التدريسية تعمل على جذب اهتمام الطالب	23
				الحجم الساعي كافي لإتمام محتويات المقرر الدراسي	24
				تقوم الجامعة بدورات استطلاعية حول آراء الطلبة	25
				تقوم الجامعة بتطوير برامج في صور جديدة	26
المحور الرابع: تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تفعيل جودة فرق العمل بالتعليم العالي بجامعة المسيلة					
				تتعاون الادارة العليا في جامعة المسيلة مع باقي الكليات لتحقيق الجودة	27
				توجد عدالة في تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية في الجامعة	28
				تحرص الجامعة على انسجام فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية	29
				تعتمد الجامعة على نظام معلومات حديثة تساعد في اتخاذ القرارات السليمة	30
				تحافظ الجامعة على علاقات دائمة مع الخريجين	31
				تسعى ادارة الكلية الى نشر ثقافة الجودة	32
				تسعى الادارة الى تدعيم البحث العلمي تطويره	33
				تقوم ادارة الكلية بتقويم أداء أعضاء الهيئة الادارية وتدريس بصفة مستمرة	34
				تمتلك ادارة الكلية خبرات ادارية وقيادية كفأة	35
				تركز ادارة الجامعة على جودة التعليم العلمي متميز ذو جودة عالية	36

				37	تمنح الادارة العليا فرصة عادلة يتم إعداد معايير لتقسيم الإداريين لأداء المسؤولين في ضوء ما يبذلونه من جهد علمي وعملي
				38	تبذل الجامعة جهودا في تطوير مهارات المسؤولين الاداريين لتحقيق الجودة
				39	توفر الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية والمخابر
				40	ربط مسار الأبحاث العلمية باحتياجات المجتمع
				41	الحصول على المعلومات المطلوبة لأعراض البحث من الكثير من المؤسسات
				42	التجهيزات العلمية تساهم في انجاز البحوث العلمية مما ينعكس ايجابا على جودة البحث العلمي
				43	يتم وضع كل البحوث المنجزة في جامعتك في الموقع الإلكتروني للجامعة

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للجامعة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة: يهدف البحث إلى التعرف على القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، والكشف عن القيم السائدة بجامعة المسيلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قد تم تطبيقها على عينة من الأساتذة في جامعة المسيلة الذين بلغ عددهم 70 أستاذ من مختلف أقسام كليات الجامعة، وقد بني البحث على نموذج افتراضي معتمدا على فرضية رئيسية مفادها: هناك علاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، وقد تم اختبار مخطط البحث وفرضياته باستخدام أساليب إحصائية متعددة كالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن استخدام الارتباط والانحدار المتعدد لوصف وتشخيص المتغيرات، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث، وفي الخاتمة تضمن البحث مجموعة من المقترحات الضرورية لمجتمع البحث منها: ضرورة اهتمام الباحثين بهذا الموضوع وإعادة تناوله باتباع أساليب منهجية وإحصائية مختلفة، وأخذ عينة أكثر تمثيلا على مستوى الجامعات.

الكلمات المفتاحية:

القيم، التنظيم، القيم التنظيمية، الجودة، جودة التعليم العالي.

Abstract : *The research aims to identify the organizational values and their relation to the quality of higher education and to uncover the prevailing values in the University of M'sila. The objectives of this study were applied to a sample of professors from the University of M'sila, Based on the main hypothesis that there is a relationship between the organizational values and the quality of higher education. The research scheme and hypotheses were tested using multiple statistical methods such as repetitive distributions, arithmetic and standard deviations as well as the use of correlation and multiple regression to describe and diagnose The research included a set of suggestions that are necessary for the research community, including: the need for researchers to take care of this subject and to re-address it using different methodological and statistical methods, and to take a more representative sample At the university level.*

key words:

Values, organization, organizational values, quality, quality of higher education.