

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص : تنظيم وإدارة المؤسسات

القيم التنظيمية ودورها في إدارة المنظمة
دراسة تحليلية لمتغير جودة الأداء في مؤسسة التعليم العالي
في الجزائر جامعة تلمسان نموذحا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث ل م د علوم سياسية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. بن طاهر علي

إعداد الطالبة :

طاري نسرين

لجنة أعضاء المناقشة

أ.د. بن امر عواج	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. علي بن طاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
أ.د. بومدين طاشمة	استاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشا
د. نعيمة زيدان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة وهران	مناقشا
د. يونس مسعودي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تلمسان	مناقشا
د. علي بلعربي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية
2024-2023

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

تخصص : تنظيم وإدارة المؤسسات

القيم التنظيمية ودورها في إدارة المنظمة
دراسة تحليلية لمتغير جودة الأداء في مؤسسة التعليم العالي
في الجزائر جامعة تلمسان نموذحا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث ل م د علوم سياسية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د بن طاهر علي

إعداد الطالبة :

طاري نسرين

لجنة أعضاء المناقشة

أ.د. بن امر عواج	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. علي بن طاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
أ.د. بومدين طاشمة	استاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشا
د. نعيمة زيدان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة وهران	مناقشا
د. يونس مسعودي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تلمسان	مناقشا
د. علي بلعربي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية

2024-2023

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعانني على انجاز هذا العمل ويسر لي أمري أهديني بالصبر والعزيمة

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذ المحترم المشرف " علي بن طاهر" لما بذله من مجهود ووقت خلال إشرافه على هذا العمل، وبنصائحه وتوجيهاته القيمة والمفيدة، والتي ساعدتني كثيرا على اتمام البحث، فأسأل الله أن يرفع قدره ويسدد خطاه.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ "عواج بن عمر" على قبوله مناقشة هذا العمل، وأيضا أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ "مسعودي يونس" بصفته مناقشا، وأسأل الله أن يجزيه خير جزاء، كما أقدم شكري للأستاذ طاشمة بومدين" الذي تكرم بمناقشة هذه الأطروحة، وإلى الأستاذ "بلعربي علي" على قبوله مناقشة المذكرة، والأستاذة "زيدان نعيمية" التي تكرمت بقبولها مناقشة المذكرة وشرف حضورها من جامعة وهران.

وأخيرا كل الود والحب والشكر والتقدير لكل من قدم لي خدمة، وأسدى لي معروفا أو عوناً، أو قدّم نصيحة وتوجيها.

إهداء

إلى أعز ما أملك في الوجود وأبر الناس بصحبتى الوالدين الكريمين أبي وأمي

أطال الله في عمرهما

إلى حبيبي الغالي وفلذة كبدي إبني زكرياء حفظه الله ورعاه

إلى الزوج الغالي أعانه الله وجازاه خيرا

إلى اخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى كل صديق وصديقة وزميل قدم لي المساعدة على انجاز هذا العمل

جزاكم الله خيرا.

مقدمة

احتل مفهوم الجودة الشاملة مكانة الصدارة في تفكير الأكاديميين والقائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي، ولما كان لهذا المفهوم له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات التي تطبقها من خلال زيادة الإنتاجية وارتفاع مستويات الاداء والتحسين وال

تطوير المستمر وتحقيق أعلى درجة ممكنة من الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات، وذلك من خلال انتهاج الأسلوب العلمي الواعي الذي يقدم أفضل الطرق المناسبة القادرة على إنتاج الطاقات البشرية الفاعلة واستثمارها والاستفادة منها وتجعلها قادرة على التكيف وتحقيق التميز.

فالجودة في أصل صورها للمعنى هي الإتقان لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ، أي تقدم العمل في أحسن صورة، فهي من القيم الإسلامية التي دعانا إليها سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، ولهذا وجب تطبيقها كعقيدة إيمانية قبل أن تظهر كمصطلح علمي نتيجة للتقدم التكنولوجي. فإدارة الجودة بما تتضمنه من أنظمة وعمليات دفع العديد من الدول الأوروبية والعربية إلى تطبيق هذا المفهوم في مؤسسات التعليم العالي من حيث المبدأ خاصة وارتباطه بالفكر التنظيمي والسلوك التنظيمي والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية وهو ما يضمن بقاء الجودة في المؤسسات واستمرارها.

وأصبح الأخذ بنظام إدارة الجودة على مستوى الجامعات ضرورة حتمية لا بد من انتهاجها، إذ أصبحت معياراً للتقييم على المستوى العالمي التي من خلالها تتأسس النظرة العلمية لمستوى التعليم في الدولة، حيث لم تعد مؤسسات التعليم العالي تلك المؤسسات التي تقدم خدمات محلية فقط بل أصبحت تلك التي تقدم خدمات وطنية ودولية والتي تمنحها الميزة التنافسية مع باقي الدول لجذب الكفاءات البشرية والاستثمار فيها، ومن هنا ظهرت مبررات ودوافع ذات أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى مراجعة في العمليات وطرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة

فلم يعد يرتبط مفهوم إدارة الجودة في التعليم العالي بعمليات الفحص والتركيز على النتائج والاختبارات النهائية أي المفهوم التقليدي، بل اتسع مفهومها إلى أعمق من ذلك، إذ كان لا بد من التركيز على المبادئ ومراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والعقلية والمنطقية وتحليل سلوكيات الأفراد في المنظمة وكل هذه تعبر عن مفهوم القيم التنظيمية التي تظهر في أنشطة وممارسات وسلوكيات ذات اتجاه إيجابي تساهم في تحسين الأداء والرفع من مستوى المهارات وبالتالي الوصول إلى الجودة الشاملة.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية يتوقف على التهيئة الشاملة لمدرجات وقيم الموارد البشرية والذي يحتاج مشاركة الجميع لتحسيد وضمان نجاح مؤسسات التعليم العالي، حيث أشار معهد الجودة الفيدرالي بأمريكا " إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجي وذلك من خلال فرق العمل، ففي هذا التصريح فيه

إشارة إلى أن من أسباب نجاح الجودة هو العمل في فريق أي فيه إشارة إلى قيمة المشاركة كمبدأ أولي وأساسي يدعم التحسين المستمر في الإنتاجية وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

كما يشير رئيس الجمعية الأوربية لضمان جودة التعليم العالي "بادريغ والش Padraig Walsh" أن جوهر أنشطة ضمان الجودة يتضمن هدفين أساسيين هما: المساءلة والتحسين، وهما يؤديان إلى تأمين أداء مؤسسات التعليم العالي....، ويصرح في نفس السياق "إذا ما تم تطبيق نظام ضمان الجودة بنجاح ساعد ذلك على توفير المعلومات المتعلقة بمدى أداء هذه المؤسسات لأنشطتها المطلوبة (أي المساءلة)، ثم تقديم الاقتراحات والتوصيات حول كيفية تحسين أداء مختلف الأنشطة (التحسين)، فهذه القيم ترتبط ارتباطا وثيقا بضمان وتحسين الجودة والتي يجب أن يتبناها جميع الطلبة، الأساتذة، الإداريون، والقيادة"¹، يتناول هذا التصريح الأسباب التي تؤدي إلى نجاح ضمان الجودة الشاملة هما المساءلة والتحسين كمبادئ أساسية في أنشطة مؤسسات التعليم العالي، فهو يشير إلى أن ثقافة الجودة تتأسس على قيم الجودة والتي يجب أن تشمل جميع مستويات أفراد المؤسسة الجامعية من إداريون وطلبة وأساتذة وهو ما يدعم تحسين مستوى الأداء.

فلم يعد التركيز على الأداء الأكاديمي كافيا لقياس الأداء بل انتقل إلى القياس والتحسين على مختلف الأنشطة الأخرى وهي الاداء الإداري، والقيادي، والمجتمعي والأخلاقي، فنجد أن إدارة الجودة تعتمد على قيم تنظيمية أكثر من مجرد تطبيق للأدوات والأساليب البسيطة إذ تعتبر كعوامل مفتاحية ومبدئية لنجاح تطبيقها على أداء مؤسسات التعليم العالي.

وعلى إثر ذلك أصبح لزاما على مؤسسات التعليم العالي عموما والجامعة الجزائرية خصوصا خاضعة للاستجابة للتحديات الداخلية من تنوع في الأهداف والأنشطة والعلاقات حيث لا تنحصر فقط عملها على العملية التكوينية والخارجية لخضوعها للمنافسة العالمية والتقييم واستجابتها للمعايير الدولية، فهذا ما دفعها للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي دفعها للبحث عن السبل الكفيلة للتأقلم مع هذا التوجه و مسايرتها التوجهات العالمية مع باقي الجامعات الأخرى بحيث تتناسب مبادئها مع ثقافة الجودة، إذ لزم عليها إعادة النظر القيم التنظيمية المتبناة وملائمتها مع قيم إدارة الجودة وكذا يجب تبنيها من طرف جميع المستويات الأكاديمية والإدارية والطلابية وحي المجتمعية، ومن هنا يمكن لها أن تضمن الإستجابة لمتطلبات البيئة المحلية والبيئة الخارجية.

وقد عرفت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر منذ الإستقلال عدّة تغيرات طرأت على منظومة التعليم العالي وشهدت تطورات كبيرة، فقد عمدت الدولة إلى وضع منظومة قيم تنظيمية ومبادئ لبناء نموذج من أهم مبادئه ديمقراطية التعليم والسعي نحو تطبيق الجودة الشاملة، وعرفت العقدة الأخيرة عدّة إصلاحات ومشاريع لكي

¹ عاصم علي شحادة، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الباحث، (العدد7)، 2010، ص196.

تتناسب مع توجه إدارة الجودة، إذ كان لابد أن تتوفر على بنية تحتية أساسها الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة حيث تضم هذه الثقافة على قيم تنظيمية مهيئة لتبني مفهوم إدارة الجودة.

1-أهمية الموضوع

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من الإفرازات الحديثة الهادفة إلى تطوير أداء المنظمات وتحسين السلوك الإداري الذي يتحقق بأداء مواردها البشرية، وباعتبار السوق هو تعبير عن الثقافة التنظيمية المكونة من القيم التنظيمية لدى الفرد، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية ارتباط وعلاقة كل من هذين المتغيرين في الجامعة الجزائرية، ويمكن تحديدها من حيث الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية في مايلي:

• الأهمية النظرية:

- تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسية بشكل يساهم في تحليل مضامينها وعلاقتها مع باقي المتغيرات الأخرى

- تحديد وإضافة متغيرات ذات العلاقة بالموضوع وتأثيرها على الدراسة لقياس الظاهرة بشكل صحيح وتقديم إضافة جديدة بحيث تخدم الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية.

- تتميز هذه الدراسة بإعطاء وزن وأهمية لكل الجوانب النظرية ذات العلاقة بالدراسة سواء كانت مفاهيم أو مداخل نظرية، أو اقترايات.

• الأهمية التطبيقية:

- التعرف على مستوى درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى أفراد الجامعة المنتمين إليها ومدى تبنيهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- تكوين قاعدة بيانات ومعلومات تمكن المسؤولين من التعرف على نقاط القوة والضعف في مجال إدارة الجودة وإعادة وضع الخطط من أجل تصحيحها وتعزيز جودة الاداء الأكاديمي.

- التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة المتعارف عليها في الجامعة محل الدراسة ومدى تطابقها مع المرجع الوطني لإدارة الجودة.

- أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة يعكس ثقافة المنظمة محل الدراسة وتشخيص قيمها في درجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة واستجابتها للمعايير الدولية.

2-أسباب اختيار الموضوع:

ترجع دوافع اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية تتمثل في:

الأسباب الذاتية: الاهتمام بمعالجة إحدى اشكاليات قطاع التعليم في الجزائر باعتبار الباحث ينتمي لهذا القطاع ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال.

- الفضول لمعرفة نظرة الأساتذة والطلبة باعتبارهم عنصر في العملية التعليمية لكلية الحقوق والعلوم والسياسية حول مدى التزامهم بالقيم التنظيمية ومدى توجههم نحو مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الحقوق والعلوم والسياسية وموقع المنظومة القيمية لدى أفرادها وكيفية ارتباطها بالجودة وانعكاسها على الأداء الأكاديمي والإداري.
- الأسباب الموضوعية: الأهمية النظرية والميدانية لموضوع القيم التنظيمية ودورها في إدارة الجودة وانعكاسها على الأداء الأكاديمي والإداري، خاصة وأن الالتزام بالقيم التنظيمية يعتبر بعد من أبعاد إدارة الجودة الذي يساهم في تامين البحث العلمي وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.
- محاولة توضيح العلاقة النظرية والميدانية للقيم التنظيمية بطرح الأطر النظرية والاعتماد على بعض المؤشرات وقياسها على واقع المنظومة القيمية في الجامعة، وتحديد درجة ممارستها في الواقع الأكاديمي.
- توضيح وتفسير العلاقة بين القيم التنظيمية لتحقيق جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ودرجة الالتزام بمعايير الجودة خاصة المرجع الوطني لإدارة الجودة ومدى العمل به.

3_أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى مساهمتها في تطبيقها الجودة الشاملة في الجامعة.
- تشخيص القيم التنظيمية السائدة وتقييمها في الجامعة من مختلف الهيئات التنظيمية والأكاديمية والطلابية
- معرفة الدور الذي تلعبه خلية إدارة الجودة ومدى فاعليتها في الجامعة
- محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد المسؤولين في الشروع لعملية التغيير الثقافي لتبني فلسفة إدارة الجودة وتجاوز مختلف معوقات تطبيقها.
- التعرف على واقع التعليم العالي في الجزائر والتحديات التي تواجهه مع إبراز حاجته لمراجعة القيم التنظيمية وتطبيق نظام الجودة.
- توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين القيم التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
- توضيح انعكاسات أداء الجودة لدى الأفراد اتجاه مؤسساتهم وما يتحلون به من قيم تنظيمية تخدم المؤسسة التي ينتمون إليها.
- التعرف ما إذا كانت تمتلك الجامعة استراتيجية لتعزيز قيمها التنظيمية والتي تعزز من سمعتها ومدى ربطها بإدارة الجودة الشاملة.
- وصف وتحديد العلاقة بين بين الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية والقيم التنظيمية المشتركة بينهم ومدى استجابتهم لهذه القيم والالتزام بها تجاه الجامعة.

4_ أدبيات الدراسة

أ- الدراسات المحلية

1- دراسة الباحث عجال مسعودة (2010) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة¹، تمحورت دراسته من إشكالية مفادها: ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم داخل الجامعة؟، وقد حدّد أبعاد هذه القيم بمتغيرات تم حصرها في: (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد مفهوم القيم التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة كمدخل إداري معاصر وتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال تحديد أربع أبعاد إدارية وهي إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة، إدارة البيئة، وهو تصنيف العالمان "ديف فرانسيس ومايم وودكوك" وقد أجريت الدراسة في جامعة بسكرة متكونة أساتذة دأئمون وتكونت عينة الدراسة من 100 أستاذ دأئم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الإسبيان كمستوى لقياس القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة ومستوى جودة التعليم العالي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة الجودة داخل الجامعة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وتنخفض بانخفاضها، وإلى ضرورة غرس القيم التي تكون الشخصية الفردية والجماعية للمنظمة وتكون بمثابة الوازع الذي يحدد ويضبط السلوك دون اللجوء إلى الرقابة والمتابعة.

2- دراسة الباحث الكر محمد (2014) بعنوان القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد²، وتمحورت إشكاليته حول: ما مستوى فهم وإدراك القيادات في الجامعة الجزائرية لمبادئ وآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ هدفت الدراسة إلى فهم تركيبة القيادة الجامعية وأهم سلوكياتها وتحدياتها في منظومة التعليم العالي بالجزائر ومحاولة إيجاد الحلول لآليات تفعيل حوكمة القيادة الجامعية مع تشخيص وتحديد الإختلالات والمشكلات التي تواجه مرتكزات وتعميق تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة كما حاول الباحث اقتراح نموذج يكون بمثابة استراتيجية علمية وعملية لتطبيق الجودة معتمدا على نموذج مالكوم بالدريج لإدارة الجودة، واستخدم مجموعة من المقارابا والمداخل وهي المدخل التنظيمي القانوني، والمنهج الإستنباطي والمقارن. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و النموذج الإحصائي SPSS في تحليله للبيانات مستخدما بذلك الإستبانة كأداة للدراسة حيث شملت على ثلاث جامعات من الوطن هي جامعة المسيلة وجامعة

¹ عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي -دراسة ميدانية بجامعة بسكرة-، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي)، جامعة محمد منتوري قسنطينة: قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونية، 2010.

² الكر محمد، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2014.

الجلفة وجامعة وهران، وقد توصل الباحث إلى نتائج تمثلت في وجود ضعف في فهم وإدراك القيادات في الجامعة الجزائرية لمبادئ وآليات إدارة الجودة الشاملة مع ضعف في مستوى تطبيقها من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا الضعف يعود لعدة جوانب منها ضعف الإهتمام بالطلاب والأطراف المعنية و ضعف الإهتمام بسوق العمل، قد استخلص الباحث وجود علاقة قوية بين القيادة ومختلف المحاور لمعايير مالكوم بالدريج وهي نظم المعلومات، محور الإهتمام بالموارد البشرية، محور إدارة العمليات، وهذا ما يثبت فرضية الدور الذي تلعبه القيادة في تفعيل الجودة .

3- دراسة الباحث دراسة بركة مشنان (2015) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة¹، وتمحورت اشكاليته حول مامدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية بمؤسسات التعليم العالي، وحدد أبعاد الدراسة بمتغيرات تمثلت في القيم التنظيمية وقياسها بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة هدفت الدراسة لتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة والتي تتجسج في (ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية) حسب أداة الثقافة التنظيمية "OCAI"، والاستدلال بمدى إيجابية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى مساهمتها في تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة مع إمكانية معرفة تقدير مسؤولي الإدلة للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدما في دراسته الميدانية على أداة الإستبيان لجمع البيانات وأداة التقييم للثقافة التنظيمية "OCAI" للباحثان كوين وكامرون ووجهت الأداة للأساتذة الإداريين لمعرفة مدى موافقتهم لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة معتمدا على الأسلوب الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: أمه تسود في الجامعة ثقافة هرمية والتي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية وهذا راجع إلى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من سياسة ديمقراطية في التعليم كان نتائجها بنية سلطوية منافية لمبادئ استقلالية التعليم مما يجعل هذه المؤسسات يسودها مناخ عمل بيروقراطي مع غياب الحكم الراشد، التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الإستقرار في العمل وتكوين المورد البشري من خلال تقديم تربصات وتكوين في الخارج، سيطرة الإجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معا، درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة (قيم تسيير الإدارة، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) وهذا يشير إلى وجود ممارسة القيم التنظيمية المساهمة في إدارة الجودة الشاملة، أن درجة ممارسة القيم التنظيمية مرتفعة وهي قيم المكافأة، قيم العدالة، قيم فرق العمل، قيم التعاون

¹ بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة باتنة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير)، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015.

والنظام، أما القيم التي سجلت درجة متوسطة فهي قيم الفعالية، قيم الدفاع، قيم التنافس وقيم استغلال الفرص، أن الثقافة التنظيمية السائدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة.

4- دراسة الباحث دراسة باشيوة حسين (2016) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس سطيف¹، وسعت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية مفادها ماهي درجة تطبيق الجودة الإدارية في جامعة فرحات عباس من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟، وتم ربط هذه الإشكالية بمتغيرات تمثلت في التخطيط للجودة وتقويمها ووضع السياسات والإستراتيجيات والأهداف ودراسة ثقافة المنظمة ومدى استجابتها لمتطلبات جمهورها، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الجودة الإدارية في جامعة فرحات عباس من وجهة نظر هيئتها التدريسية والإدارية، تقدم تصور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتماده كقاعدة نظرية لتحقيق الجودة تحديد أهم المجالات التي يمكن من خلالها قياس تطبيق إدارة الجودة الإدارية في الجامعة والتي تمثلت في السياسات والاستراتيجيات والأهداف، الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات، القيادة الإدارية، الرقابة والتنظيم، نظام إدارة المعلومات، إدارة الموارد البشرية، ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي، رضا وقيمة العملاء، وقد أجريت الدراسة على 651 عضو من هيئة التدريس، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المجالات التي تم ذكرها قد قدر بنسبة 35.88% بدرجة قليلة وبالتالي يوجد الكثير من أوجه القصور في النظام الإداري التي تحول دون جودته الأمر الذي يجعله في حاجة ماسة إلى تطوير وتحديث ليتناسب مع التحديات العصرية، وأن هذه الإدارة الهرمية غير ملائمة في ظل فلسفة الجودة، وعلى هذا الأساس اقترح الباحث تصور ذهني مقترح لتوظيف مبادئ الجودة الإدارية مبني على تلك المجالات السابقة الذكر.

5- دراسة الباحث خليل شرقي (2016) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"²، تمحورت إشكاليته حول مدى إدراك الجامعة لأهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، وحدد أبعاد دراسته بمتغيرات تمثلت في القيم الجوهرية والقيم الثانوية وتأثيرها على الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور قيم إدارة الجودة الشاملة حيث قسم الباحث القيم على قيم جوهرية وقيم ثانوية في إدارة الجودة في التعليم العالي وحدد القيم الجوهرية في (التركيز على الزبون، إلزام الإدارة العليا، المسؤولية الجماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملي، و فرق

¹ باشيوة حسين، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف:

² خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية وإجارية، قسم علوم التسيير، 2015-2016.

العمل)، أما القيم الثانوية فتتمثل في (التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الاتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وقد اعتمد في دراسته على المنهج الكمي والكيفي في تحليله للموضوع مستخدماً بذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث قام بتوزيع (412) استبانة موزعة على عمداء وأساتذة من ست (6) كليات الاقتصاد من شرق ووسط وغرب البلاد، وقد خلصت الدراسة بجملة من النتائج المتعلقة بإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي أهمها ما يرتبط باختبار الفرضيات التي تؤكد عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والثانوية ومؤشرات الأداء، وأيضاً وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الأكاديمي، الإداري والمجتمعي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد درجة الالتزام بهذه القيم و المؤشرات لمتغيرات الجنس، الرتبة، الخبرة الشعبة وعلاقتها بالبحث العلمي والانتماء الإداري، ومن بين النتائج أيضاً انه لا يزال التزام مؤسسات التعليم العالي بقيم إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء متواضعة ومنخفضة بالنسبة للقيم الجوهرية والقيم الثانوية ومؤشرات الأداء الأكاديمي والأداء المجتمعي.

ب-الدراسات العربية

6-دراسة الباحث سعيد بن محمد مزهر(2016)، "بعنوان "معايير نماذج الجودة الشاملة العالمية ومدى تطبيقها في العملية الإدارية والأكاديمية- دراسة ميدانية على جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية"¹، وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مامدى تطبيق معايير الجودة الأكاديمية والإدارية في جامعة نايف، وهدفت الدراسة إلى التعرف على معايير نماذج الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في العملية الإدارية والأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب في جامعة نايف العربية إذ اعتمد الباحث في دراسته على بعض نماذج إدارة الجودة منها نموذج "Ishi Kawa و Demming jouran" وبعض النماذج الأخرى.

كما حاول الباحث الكشف عن سبل التغلب على معوقات إدارة الجودة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة التي تم توزيعها على (198) فرد من هيئة التدريس والطلاب، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت أنه يوجد قناعة بضرورة تطوير العمل الإداري والأكاديمي والتدريب من أجل تطبيق الجودة الشاملة، وأيضاً أن هناك دعم من القيادة لتحسين جودة التعليم والتعلم، كما أكدت الدراسة على التركيز على مراقبة خطوات الجودة والحفاظ على مستوى الإنتاج من خلال التركيز على التخطيط كعملية إدارية ومراقبة التنفيذ ودراسة التوقعات والنتائج وطرق التعديل من أجل تحسين تطبيق الجودة.

¹ مزهر سعيد بن محمد بن علي، معايير نماذج الجودة الشاملة العالمية ومدى تطبيقها في العملية الإدارية والأكاديمية دراسة ميدانية على جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض:

7-دراسة الباحث عماد الدين عمار عبد السلام الدقاق(2018) بعنوان "تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية"¹، و تمحورت اشكاليته حول ماهي معايير الجودة في جامعة مالانج لتنمية الموارد البشرية، وتم ربط هذه الاشكالية بمتغيرات تمثلت في مبادئ هي القيادة الإدارية، البرامج التعليمية ، دور الهيئة التعليمية والدعم المؤسسي، هدفت الدراسة لوصف معايير الجودة في تنمية الموارد البشرية حيث اشتملت الدراسة على دراسة نظرية تمثلت في فهم مبادئ الجودة المرتبطة بالموارد البشرية المتمثلة في تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة، تطوير المهارات القيادية والإدارية. تحديد المسؤوليات ووضوح الأدوار، تنمية المهارات والمعارف، الإرتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية والإجتماعية والنفسية، توفير مجالات للبحث العلمي للباحثين، أخذ آراء المدرء في عملية التطوير، والتعرف على مجالات تطبيق إدارة الجودة كمحاور لإصلاح العملية التعليمية، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الكيفي التحليلي لاعتماده على وصف الحالة، وقد خلصت الدراسة بنتائج مهمة تمثلت في تحديد المعايير بجامعة المحمدية مالانج وهي معايير الجودة الخاصة بالموظفين وهي: استقطاب، تطوير، تدريب الموظفين، معايير الجودة في الأنشطة الداعمة وهي الأداء، الإبداع، التعاون، الإلتزام الوظيفي، معايير الأنشطة للإدارة الأكاديمية وهي: وضوح الأهداف المنشودة، وجود نظام اتصالات جيد، توفر المرونة في العمل، أما بالنسبة لجامعة مالانج الحكومية فتمثلت في معايير الجودة في استقطاب الموظفين وهي المستوى الأكاديمي، السمات الشخصية، معايير الجودة في أنشطة التعليم وهي التعليم بالتخطيط، التعليم الفعال، التعليم الذكي والتعليم المنتج، ومعايير الجودة في أنشطة الإدارة الأكاديمية وهي العمل الجماعي، ومعايير خدمة المجتمع والتفاعل معه .

8-دراسة الباحث حسن ياسين طعمه(2018) بعنوان "دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن"²، تتجلى مشكلة الدراسة في الكشف عن الآليات التي يتم بموجبها تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير جودة التعليم في جامعة الزرقاء وطبيعة العلاقة بين معايير جودة التعليم وجودة الأداء الأكاديمي ومستوى تقييم جودة الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتمثلت هذه المعايير في جودة التعليم، جودة القيادة الإدارية، ثقافة الجودة، التركيز على المستفيدين، العاملون في الجامعة، التحسين والتطوير، جودة خدمة الطالب والمجتمع، وقد طبقت الدراسة الميدانية في جامعة

¹ عماد الدين عمار عبد السلام الدقاق، تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، كلية الدراسات العليا، 2018/2017.

² حسن ياسين طعمه، "دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 04، 2018.

الزرقاء إذ تكونت عينة الدراسة من (116) عضو هيئة التدريس حيث استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وأسلوب spss للمعالجة الإحصائية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين كل من معيار من معايير جودة التعليم الجامعي وجودة الأداء الأكاديمي وأشارت النتائج المتعلقة بمعايير الجودة أن درجة تطبيق هذه المعايير في جامعة الزرقاء من وجهة نظر هيئة التدريس قد كانت مرتفعة حيث حصل معيار جودة التعليم على المرتبة الأولى في سلم أولويات أفراد عينة الدراسة، ويليه معيار ثقافة الجودة في المرتبة الثانية في حين تلتها المعايير الأخرى ويعزى بذلك أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يمتلكون تصور واضح حول آلية تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي كما أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون ثقافة حول تطبيق المعايير المذكورة وأن هذه المهارات تجتلي بنفس الإهتمام على سلم أولوياتهم دون التمييز بين معيار وآخر نظرا لتأثيرها الواضح في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعة.

9-دراسة الباحث العتيبي ومسعود مرزوق الذياي (2019) "بمعنوان القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة في المنظمات المدنية والأمنية"¹، وتجلت اشكاليته حول مدى اسهام القيادة بالقيم في تحقيق التنمية البشرية وتفسير العلاقة بين المتغيرين، كما هدفت الدراسة للتقصي عن واقع القيادة بالقيم والتنمية البشرية في المنظمين إذ يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث ربط الباحث بين المتغيرين بمتغيرات أخرى تمثلت في محاور وهي القيم التنظيمية المتمثلة في المركزية التنظيمية، الكفاءة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية، الجودة التنظيمية، التميز التنظيمي، المصلحة العامة، المشاركة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، التمكين التنظيمي، العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وبينت الدراسة حسب آراء المبحوثين حول هذه المحاور تعزى باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، و تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في جامعة الحدود الشمالية والضباط العاملين في قيادة حرس الحدود في نفس المنطقة، وقام البحث باختيار عيّنتين عشوائيتين من كلا المنظمين والتي حددت الحد الأدنى لعينة جامعة الحدود الشمالية ب 124 مفردة و لقيادة حرس الحدود ب 123 مفردة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوبه الإرتباطي المقارن مستخدما الاسبيان كأداة للدراسة، وتوصل البحث لأهم النتائج وهي أن درجة واقع القيادة بالقيم متوسطة في المنظمات محل الدراسة بمتوسط 2.91 لجامعة الحدود الشمالية ومتوسط 3.16 لقيادة حرس الحدود، أن درجة واقع التنمية البشرية متوسطة في المنظمات محل الدراسة بمتوسط 3.79 لجامعة الحدود الشمالية وبمتوسط 3.31 لقيادة حرس الحدود، أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على إسهام القيادة للقيم في تحقيق التنمية البشرية، أنه توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية عند 0.01 بين متغير القيادة ومتغير التنمية البشرية.

¹ سعود مرزوق بن لفاء العتيبي، القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة في المنظمات المدنية والأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية العلوم الإدارية، 2019.

10-دراسة "Wan" 2017، بعنوان: Employees ; Perception on organization Values Themes in Remdy Center¹، تصورات الموظفين حول موضوعات القيم التنظيمية في مركز العلاج)، هدفت الدراسة تقديم اقتراح واضح وقابل للقياس حول موضوعات القيم التنظيمية بناء على تصورات الموظفين حول القيم التنظيمية لمركز العلاج Remdy center وتحليل موضوعات القيم التنظيمية الناتجة عن البحث، وإعداد اقتراح قابل للتطبيق لبدء تنفيذ القيم التنظيمية في مركز العلاج، وقد أجريت الدراسة على 3600 فرد من موظفي الرعاية، والموظفين الداعمين، والموظفين الإداريين العاملين في قطاعات SH وCU، حيث تم اجراء استطلاع باستخدام أداة الأسبيان SurveyMonkey، وتم إجراء المسح بشكل منفصل لكل وحدة SH وCU، وقد تضمنت الاستبانة على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة حيث تم استخدام أداة مسح الويب للأسئلة المغلقة والتحليل المحتوى للأسئلة المفتوحة واستخدام أساليب احصائية أخرى، وقد تم الوصول إلى نتائج معينة بناء على البيانات منها، أن موضوع ممارسة القيم التنظيمية هو إيجابي في مجتمع العمل وتتجلى في المساواة والإحترام، التنمية وتطوير الأفراد، مشاركة العملاء، والعمل الجماعي، ويتم تحقيقها من خلال جودة الانتاج، تحسين الخدمة، حل المشكلات وتطوير المعدات.

ج-مناقشة الدراسات السابقة

تمحورت أغلب الدراسات السابقة على متغير واحد أو اثنين من المتغيرات، وقد ركزت على جزء من العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، ولم تذكر العلاقة بين القيم التنظيمية وإدارة المؤسسات وإدارة الجودة حيث لم تحدد هذه القيم إنما درست بشكل شامل وعام، في حين دراستنا وبعد الإلمام بعدة دراسات استطعنا تحديد هذه القيم وكيفية تأثيرها في إدارة الجودة، وأيضاً في الدراسات السابقة لم نلمس التأثير والإرتباط والعوامل التي تجعل من القيم التنظيمية تؤثر وتساهم في إدارة الجودة

واتفقت معظم الدراسات السابقة على توضيح أهمية نظام الجودة كأسلوب إداري حديث وفعال يهدف إلى التحسين والتطوير في الأداء الأكاديمي والإداري واعتمدت على نماذج الجودة العالمية المتعارف عليها وعلى معاييرها، في حين حاولنا في دراستنا تحليل هذه المعايير ومدى مواءمة مبادئ ومعايير هذه النماذج بما يتوافق مع الأداء في الجامعة محل الدراسة واستبعاد المعايير غير الضرورية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

في مايلي يتم استعراض أهم ما يمكن الاستفادة منه من الدراسات السابقة وهي كالآتي:

¹ Wan ,Maria ,Employees ,Perception on Organiztional Value Themes in Remendy Center ;Master s Degree, Health Business Management, Helsinki Metropolia University of Apllied Science ,2017.

يتم استعراض أهم ما يمكن الإستفادة منه من الدراسات السابقة وهي كالاتي:

- دعمت الجهود المعرفية السابقة الجوانب الفلسفية والفكرية لهذا البحث رعن طريق استثمارها وتوظيفها في البناء الفكري المنطقي لها، إذ أشارت بعض تلك الدراسات إلى طبيعة العلاقات والانعكاسات للمتغيرات وأبعادها مع بعضها فضلا عن انعكاسها على نتائج مختلفة في المنظمات، وقد أسهم ذلك في توسيع الجوانب المفاهيمية والفكرية لدى الباحث حول النمط المفاهيمي لمتغيراتها ومنطقية بنائها الفكري.

- أسهمت الدراسات السابقة في عطاء تصور واضح على طبيعة الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لبناء الإطار العملي للدراسة والذي يشمل في مضامينه اختيار دقة البناء العلمي للمقياس ومدى موثوقيته فضلا عن كيفية فهم البحث لتحديد مدى توافر متغيره ضمن ضمن الحيز التطبيقي وكذلك الأسس الاحصائية لعمليات اختيار الفرضيات والنموذج الفكري الذي تم بناءه للدراسة.

- أسهمت الدراسات السابقة في إدراك الباحث للطريقة العلمية لتحديد الأبعاد والمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة، واختيار المقياس الذي أثبت مصداقيته وثباته في قياس الظاهرة قيد الدراسة والتي تم الإعتماد عليها في بعض متغيرات الدراسة.

أسهمت الدراسات السابقة في تعزيز المعرفة الضمنية والظاهرية لدى الباحث حول كيفية الإستفادة من الجوانب الفكرية والجوانب التطبيقية لبيان الاستنتاجات ووضع التوصيات.

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن إيجاز أهم مميزات الدراسة الحالية التي تميزت عن الدراسات السابقة في مايلي:

- في هذه الدراسة استطعنا أن نلمس التأثير والإرتباط بين عدة متغيرات، لأنها ارتبطت بمتغيرات وأبعاد تحقق تفاعل القيم التنظيمية مع إدارة الجودة، حيث أن الدراسة النظرية استطاعت ان تلم بالجانب الفكري الذي يشمل القيم التنظيمية والتي تحقق الجودة بما يتناسب والجامعة محل الدراسة.

- أن دراستنا الحالية هي دراسة تحليلية لكل متغير وليست فقط دراسة نظرية مفاهيمية، حيث أن أبعاد هذه الدراسة قمنا بتحليلها بمختلف النظريات والمقاربات التي تتواءم مع كل متغير وربطها مع القيم التنظيمية.

- أن دراستنا استمدت بعض القيم التنظيمية التي تحقق الجودة من المرجع الوطني لإدارة الجودة وتم تطبيقها على واقع الجامعة وهذا مايجعل دراستنا ملائمة مع نفس البيئة التي تعيشها جامعتنا والتي تحقق نتائج أقرب إلى الواقع.

- في هذه الدراسة ركزنا على الجانب المعنوي للجودة حيث شملت على مختلف الهيئات منها الهيئة التعليمية والهيئة التنظيمية، وهيئة الطلاب باعتبارهم محور مهم في إدارة الجودة والذين يمثلون صورة القيم التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة.

- في الدراسات السابقة في تحليل العلاقة بين متغير القيم وإدارة الجودة تم استخدام مقارنة واحدة (كيفية من خلال تحليل البيانات أو كمية من خلال التحليل الإحصائي)، أما تحليل هذه الدراسة تم استخدام عدّة مقاربات في التحليل النظري لربط العلاقة بين متغير القيم التنظيمية ومتغير إدارة الجودة و تأثيرهما على جودة الأداء الأكاديمي والإداري، و ي التحليل الميداني تم استخدام أيضا كلا المقاربتين لتوكيد العلاقة بين المتغيرات.

- أن هذه الدراسة تجمع عدّة متغيرات متشعبة تم توضيحها لتفسير العلاقة بينها، حيث تم الجمع بين الأداء الأكاديمي والأداء الإداري و الدور القيادي، في حين الدراسات السابقة تم معالجة الموضوع من خلال متغير أو متغيرين ودراسة إما الأداء الأكاديمي أو الإداري.

5-حدود ونطاق الدراسة

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة والإعتماد عليها أحدا في الاعتبار الحدود التالية:

الحدود الموضوعية شملت هذه الدراسة على محاولة تحديد واقع القيم التنظيمية في جامعة تلمسان و علاقتها بقيم الجودة الشاملة ودو خلية الجودة واعتمادها على معايير المرجع الوطني لإدارة الجودة.

الحدود البشرية: اهتمت الدراسة باسقصاء آراء كل من الهيئة الأكاديمية المتمثلة في الأساتذة والهيئة الإدارية المتمثلة في الموظفين، والهيئة الطلابية المتمثلة في الطلاب من مختلف الأقطار، و مسؤولية خلية الجودة في الجامعة.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة التطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة انطلاقا من نهاية سنة 2017 إلى سبتمبر 2023.

نطاق الدراسة: اقتصرت الدراسة على أفراد كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة تلمسان المتمثلين في الهيئة الأكاديمية وهم الأساتذة بمختلف درجاتهم العلمية من أستاذة أكاديميين وأساتذة إداريين ، وكذا الموظفين الإداريين وتم استبعاد الموظفين الآخرين من أعوان و عمال، وكذا المسؤولين عن خلية إدارة الجودة، والطلاب من طور الماستر والدكتوراه من تخصص الحقوق وتخصص العلوم السياسية.

6-إشكالية الدراسة

تعرف الجامعة الجزائرية إقبالا كبيرا للطلبة وتزايدا في عددهم كل موسم، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الكم على حسب النوع ويسبب الضغط الذي تشهده هذه المؤسسات وضعف القدرة على التأطير وضعف في التكوين النوعي فأصبحت الجامعات غير قادرة على التوفيق على خلق موارد بشرية ذات كفاءة ومؤهلة مما ينعكس على مستوى الأداء هذا من جهة، ومن جهة أخرى فسياسة التعليم مطالبة بتحقيق الجودة في جميع مخرجاتها مسايرة ومواكبة لتطورات ومتطلبات البيئة الخارجية، فقد وجدت الجزائر نفسها أمام فجوة بين الواقع الحاصل في منظومة التعليم والمشاكل التي تعاني منها وبين حتمية تطبيق إدارة الجودة والاستجابة للمعايير الدولية.

وبما أن إدارة الجودة تركز في مبادئها على قيم يجب أن تكون مجسدة لدى جميع الموارد البشرية بمستويات لنجاح هذه العملية، كان لابد على كل الجامعات من تأسيس ووضع خلية الجودة على مستوى كل كلية لنشر قيم الجودة و معاينتها ومتابعتها وتشخيص هذه القيم وتقييمها ومدى ملائمتها مع المعايير والمؤشرات المعمول بها، وعليه يمكن تصور إشكالية الدراسة من جانبين هو واقع القيم التنظيمية في المؤسسات الجامعية ومدى ممارستها وتطبيقها في الجامعة، والثاني هو تأثير هذه القيم التنظيمية على إدارة الجودة ومدى تعلق الهيئات التنظيمية والتعليمية والطلابية بهذه القيم، وكذا دور خلية إدارة الجودة في تفعيل القيم التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة. وفي ضوء ما طرح تحاول هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

ما طبيعة القيم التنظيمية المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي في الجزائر، وتأثيراتها على الأداء في جامعة تلمسان؟ وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة التعليم في الجزائر؟
- ماهو مستوى القيم التنظيمية وما حدود ارتباطاتها بمفهوم إدارة الجودة في جامعة تلمسان؟
- مامدى ممارسة الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية بجامعة تلمسان المساهمة في تطبيق القيم التنظيمية؟
- ماهو دور خلية الجودة في جامعة تلمسان في تطبيق وتحسيد معايير المرجع الوطني لإدارة الجودة ؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.01$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية وتطبيق معايير إدارة الجودة في جامعة تلمسان؟.

7-فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- 1- يسود الجامعة مجموعة من القيم التنظيمية متمثلة في المشاركة، العمل الجماعي، الولاء التنظيمي، الإعراف والتقدير، والحرية الأكاديمية، وتتفرع عنها الفرضيات التالية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ بقناعة أعضاء الهيئة العلمية من أساتذة و موظفين وطلاب بأهمية تبني القيم التنظيمية التي يساعد على ترسيخ وتعزيز الجودة في المنظومة التعليمية
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين معايير تقييم أداء أعضاء الهيئات التعليمية من أساتذة وموظفين وطلبة ومتطلبات إدارة الجودة في الكلية.
- 2-: تعمل إدارة الجامعة على نشر قيم وثقافة الجودة بتفعيل أبعاد إدارة الجودة الشاملة بين مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية، وتتفرع عنها الفرضيات التالية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتطبيق البعد التنظيمي و الأكاديمي من أجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ باعتماد نمط القيادة التي تجسد قيم إدارة الجودة كأسلوب للتأثير في الفاعلين و نشر ثقافة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية

3: تعتمد إدارة الجامعة في تطبيقها لقيم الجودة على المرجع الوطني لإدارة الجودة الذي يحتوي على معايير ومؤشرات محددة.

4-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ بالتزام إدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية في تجسيدها لإدارة الجودة الشاملة مع المعايير والقيم التي يحتويها المرجع الوطني للجودة

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

يتم في هذا الإطار تحديد مفاهيم الدراسة والمنهجية المستخدمة

1-مفاهيم الدراسة: شملت الدراسة على بعض المفاهيم الإجرائية تمثلت فيمايلي:

- القيم التنظيمية: على أنها تلك الموصفات والمبادئ التي يحملها الأفراد المنتمين لمؤسسة التعليم العالي ادخل التنظيم والتي تظهر في نمط سلوكياتهم واتجاهاتهم بحيث تتسم بالقبول لدى أغلبية الأفراد كما تساهم في التأثير على إدارة الجودة لشاملة في التعليم العالي
- إدارة الجودة الشاملة: هي عملية استراتيجية وأسلوب إداري تركز في محتواها على معايير تمثل بحد ذاتها قيما تنظيمية تشمل كافة العناصر والخصائص والموصفات الجيدة الواجب توفرها في العملية التعليمية لدى جميع المستويات حيث تحقق التحسين والتطور المستمر في جميع الأنشطة وتلبي جميع احتياجات ومتطلبات الأفراد داخل وخارج الجامعة وتحقق رضاهم.
- ممارسة قيم إدارة الجودة الشاملة: هي ذلك التفاعل الإيجابي والأنشطة التي يقوم بها الهيئات الأكاديمية والتنظيمية والطلابية فيما بينها داخل التنظيم والذي يخدم مصلحة جميع الاطراف، حيث تسوده ثقافة تنظيمية مشتركة أساسها العمل الإنتاجي المشترك والتعاون بهدف تحسين مستوى الاداء وممارسة الإبداع.
- المشاركة والعمل الجماعي: هو تعاون مجموعة من الأفراد وتكاتف جهودهم للقيام بعمل معين على تحقيق هدف ومهمة محددة داخل التنظيم ويتقاسون الأعمال والمسؤوليات بحيث يتطلب التنسيق والتفاعل لتحقيق التكامل، وهو وسيلة لتمكين الأفراد وتحقيق الذات، وهو مايجعلهم يمثلون لروح الفريق، ولا تقتصر المشاركة في الأعمال والمهام فقط بل إنما تتسع لأكثر من ذلك في المشاركة في صنع القرار والعمليات الإدارية.
- الولاء التنظيمي: هو شعور الأفراد المنتمين للجامعة بالإنتماء والانتساب والإندماج وتشبعهم بمبادئ وقيم أكاديمية ومؤسسية وتوجهات الجامعة وتأييدهم لها، والدفاع عنها والاستجابة للمتطلبات العمل

الأكاديمي أو التنظيمي حتى بعد انتهاء مدة العمل مع الجامعة، والإستمرار في تحقيق أهداف التعليم العالي.

- الإلتزام التنظيمي: هو قناعة الأفراد المنتمين للجامعة من مختلف المستويات بضرورة الإمتثال للقوانين والأوامر والتعليمات الإدارية وتطبيقها بهدف تحقيق مصلحة التنظيم والأفراد، والعمل على حسن سيرها كونها السبيل الأكثر فاعلية لإستقرار النظام، حيث يتفاعل أعضاء الجامعة بشكل إيجابي مع هذا التنظيم مقابل توفير لهم احتياجاتهم وحماية مصالحهم وهذا ما ينمي الرضا الوظيفي.
- العدالة التنظيمية: تتمثل هذه القيم في النظر إلى جميع أفراد التنظيم على أنهم سواسية بمنحهم جميع حقوقهم وامتيازاتهم على أساس النزاهة والمساواة، حيث يمنح للأستاذ حقه والإداري و كذا الطالب مما يخلق لهم الثقة والإحترام المتبادل وهذه القيمة يعمل القائد على تجسيدها من خلال علاقاته ومعاملاته مع جميع مستويات الجامعة ومشاركتهم في صنع القرار بشكل يجعلهم يتجاوبون له وتنمي لهم قيم الولاء والإلتزام، فهذه القيمة جد مهمة لتحقيق القيم التنظيمية الأخرى وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق الجودة الشاملة.
- الإعتراف والتقدير: هو الشعور الذي تمنحه الجامعة والتنظيم لموظفيها وأساتذتها وطلابها وجميع أعضائها بالإفتخار والإعتراز بأعمالهم وتقييما وتجسيدها على الواقع سواء كانت هذه الأعمال نشاطات أكاديمية او إدارية بحيث تجد قبولا واحتضان هذه الأعمال، وهو شعور الفرد في التنظيم بأن له مكانة خاصة في بيئته التنظيمية مما يدفع به إلى تحسين أدائه وتحقيق الجودة، وتتمثل قيم الإعتراف والتقدير في التحفيز والتشجيع، قبول المشاريع والأعمال التي تخدم مصلحة الجامعة وتعزيزها، قبول الأفكار الجديدة وتجسيدها.
- الحرية الأكاديمية: هي درجة ممارسة الباحث أو الأستاذ أو الطالب في الجامعة عن التعبير عن رأيه العلمي وإختيار مواضيعه العلمية والمصادر والكتب دون قيد، وفي طرق التدريس التي يراها مناسبة له في وصف المادة التي يدرسها والتي تتوافق مع شروط المؤسسة الجامعية، وكذلك حرية استخدام المعلومات والبيانات والقيام بالأبحاث العلمية، وكذا المشاركة في اتخاذ القرار ومناقشته.
- تقييم الأداء: تغيرت المناهج في تقييم الأداء من الخضوع والتفتيش ومراقبة الفرد ومعاملته كشخص يطلب منه إنتاج لشيء محدد، إلى مناهج تشرك الفرد في وضع أهدافه بنفسه وتحقيقها وتقييمها بشكل دوري، حيث تختلف نظرتة إليها من متطلبات إلى أهداف، أي حاجات تحقيق الذات، وهنا يلعب الدور القيادي دورا هاما في هذه العملية حيث تتغير أسلوب تقييم الأداء من عمل واجب خاضع للمراقبة إلى هدف ذاتي يسعى الفرد إلى تحقيقه وتحقيق مصلحة بالدرجة الأولى ثم مصلحة النظام.

2- المناهج المستخدمة

أ-مناهج الدراسة: تم الإعتماد على عدة مناهج هي

في هذه الدراسة واستخدامها في التحليل منها مايلي:

• **المنهج الوصفي:** الذي يتضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى المصادر والمراجع الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث تم استخدامه في وصف الظاهرة المتمثلة في واقع القيم التنظيمية في الجامعة ومدى ممارستها لدى الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية وفي وصف العلاقة بين القيم التنظيمية وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمدنا في ذلك على بعض المصادر الأولية منها والثانوية المتمثلة منها الكتب والأطروحات والمقالات وبعض المصادر الأخرى كالتعليمات الإدارية وبعض القوانين من الجريدة الرسمية، والتقارير المتعلقة بإدارة الجودة في الجامعة التي تم جمعها والحصول عليها ثم تحليلها، إلى جانب البحث الإستطلاعي الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها تحليلًا إحصائيًا للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات

• **منهج تحليل المحتوى:** يعرف موريس انجرس¹ منهج تحليل المحتوى أنه تقنية بحث للوصف الموضوعي المنظم للتقسي العلمي يطبق على المواد المكتوبة والمسموعة والمرئية التي تصدر عن الأفراد والجماعات حيث يكون المحتوى غير رقمي، ويسمح بالقيام بسحب كمي أو كمي بهدف التفسير والفهم والمقارنة¹ وقد اعتمدنا على هذا المنهج بعد حصولنا على بعض الوثائق التي تخص إدارة الجودة الشاملة منها تقرير الذي قدمته مسؤولة خلية إدارة الجودة الذي يصف خطة عمل خلية الجودة، و تقرير التقييم الذاتي لكلية الحقوق والعلوم السياسية، و التقرير الذي تم الحصول عليه الذي يشمل الدورة التدريبية لمسؤولي خلايا الجودة والمواضيع التي تم التطرق إليها في هذه الدورة مع اتباع الخطوات الأساسية لتحليل المحتوى خاصة وأن هذا المنهج يضم التحليل الكمي والتحليل الكيفي لمضمون البحث، حيث تضمن التحليل الكمي إحصاء لعدد المفردات في التي تم تناولها في كل من هذا التقارير وتحليلها ومقارنتها، أما التحليل الكيفي فتم تحديد فئات التحليل المتمثلة في فئة الموضوع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية، فئة الأهداف، فئة الفاعلون، فئة الاتجاه، وبقية الفئات الأخرى، وهذا وتم الاستعانة بهذا المنهج في دراسة الإستبانة من خلال تحديد وحدات التحليل من مجتمع الدراسة وعينة البحث، تحديد أسلوب التحليل، جمع البيانات الكمية، إجراء اختبارات الصدق والثبات ، استخراج النتائج وعرضها، استخلاص النتائج والاستنتاجات.

¹موريس انجرس، تر: حسن خضر، مناهج البحث العلمي، عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2006ص157.

• **منهج دراسة الحالة:** نظرا لطبيعة الدراسة ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فقد تم الإعتماد على هذا المنهج في الدراسة الميدانية وهي دراسة حالة واقع القيم التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية وهذا من خلال مقارنة هجينة تربط الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي، وهذا يتمثل في توزيع استبانة الدراسة على عينة البحث المكونة من مختلف الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلاب، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والبيانات المتحصل عليها من الجامعة، والقيام بتحليل إحصائي باستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS، وحساب معاملات الارتباط وتقديم النتائج الحسائية، هذا بخصوص الأسلوب الكمي، كذلك الأسلوب الكيفي باستخدامنا لأسلوب الملاحظة والمقابلة وتحليل العلاقة بين المتغيرات وربطها مع أبعاد الظاهرة وتفسيرها، قيامنا بتفريغ أجوبة الاستبانة وتحليل أجوبة المبحوثين وتحديد اتجاهاتهم نحو الموضوع، مما سمح لنا من الإجابة على الفرضيات وتقديم النتائج.

ب-المقاربات المستخدمة في الدراسة:

تستدعي مقتضيات الدراسة للإستعانة بالمقاربات النظرية لتفسير وفهم الظاهرة وتحليلها، وعليه ستقتصر دراستنا على بعض الإقترابات التي تمكننا من تقديم إطار تحليلي لعلاقة القيم التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

• **الإقتراب البنائي الوظيفي:** أو ما يعرف بالإطار الوظيفي حسب " تالكوت بارسونز" وهو الإطار الذي يركز على ثلاثة متغيرات أساسية وهي البنية، الوظيفة، والنظام، حيث تشير البنية إلى الأنشطة القابلة للملاحظة والتي تشكل النظام، وهي أنشطة منتظمة الحدوث يعبر عنها بالأدوار، وتعني الوظيفة مجموعة الأنشطة الضرورية لبقاء استمرار النظام، وأن أهداف النظام تتحقق عندما تنجز الأبنية الوظائف المحددة لها.¹

جوهر هذا التفسير الوظيفي هو دراسة النشاط أو مجموعة الأنشطة التي يستلزمها استمرار النظام موضوع البحث، فالنظام يتكون من عدة أبنية تؤدي وظائف متعددة وضرورية، وفشل تلك الأبنية في أداء الوظيفة يؤدي لعدم التوازن الوظيفي، وتمثل البنية في دراستنا القيم التنظيمية المنتهجة في الجامعة التي تؤثر في نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال الوظائف التي تقوم بها الهيئة الأكاديمية وهيئة الإدارية والطلاب، فوجود قيم تنظيمية إيجابية تمارسها هذه الهيئات التي تظهر في نشاطاتهم وسلوكاتهم ستزيد قوة هذا النظام وفعاليته واستمراره، وتخدم مصلحة الجامعة بحيث يستفيد الجميع من هذا النظام، وأي خلل في الأنشطة والممارسات ستأثر على فاعلية وقدرة هذا

¹ سامي أبو دية، النظرية البنائية الوظيفية: المفاهيم والتطبيقات، مصر، دار الفكر الجامعي، 2015، ص: 98.

النظام، فإدارة الجودة الشاملة كنظام تنبثق أهميته من تفاعل القيم التنظيمية مع الوظائف التي تقوم بها تلك الهيئات على النحو الذي يؤدي لتحسين الأداء وتحقيق الجودة الشاملة.

- **الإقتراب المؤسسي:** أخذنا بهذا الإقتراب لأنه اهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات ضمن مؤسسة معينة وتأثيرها كمتغير على باقي المتغيرات الأخرى، ومن خصائصه أنه اهتم بالتحليل القيمي للمؤسسة واعتبارها كوحدة للتحليل، ومن معايير قياس الإقتراب المؤسسي هي التكيف أي قدرة المؤسسة على الإستجابة للتأثيرات الداخلية والخارجية، التعقيد بمعنى أن تظم المؤسسة مجموعة من الخدمات المتخصصة وتقوم بمجموعة من الوظائف التي تكفل لها الإستمرار، الإستقلالية وتشير إلى مدى حرية المؤسسة في العمل وحرية التصرف، ومعيار التماسك ويقصد به درجة التماسك والرضا بين الأعضاء داخل المؤسسة ومدى إنتماء الأعضاء للمؤسسة.

نجد ان هذا الإقتراب يفسر حالة مؤسسة التعليم بما يحتويه من خصائص وهي القيم التنظيمية في العملية التعليمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة خاصة وأن مبادئه تركز على قيم تنظيمية متمثلة في التكيف، الإستقلالية، التماسك والإنتماء التي تعكس توجه بحثنا و تفسر واقع هذه القيم في الجامعة وتحللها وتبين العلاقة بين هذه القيم وأسلوب ممارستها بين عدة هيئات.

- **إقتراب الثقافة المؤسسية:** تم تسليط الضوء على هذا الإقتراب لدوره الهام في البعد القيمي في العملية الإدارية، حيث بدأ الإهتمام بهذا التوجه بعد أن لاحظ المختصون في حقل علوم التنظيم والتسيير أن لكل مؤسسة الإطار القيمي والخصائص المميزة، ويعرف "Shafaritz" الثقافة المؤسسية بأنها: تلك الثقافة الموجودة في المنظمة وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة المجتمعية، وتشمل الكثير من الأشياء غير ملموسة كالقنن، الإعتقادات، الافتراضات والمدرجات والسوكات، وهي القوة غير المرئية التي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها. فهي تتضمن جوانب قيمية إدراكية غير ملموسة تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم مؤسساتهم، ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسسي سليم داخليا.¹

ويمكن تحديد مكونات الثقافة المؤسسية حسب الأدبيات النظرية في القيم المؤسسية، المعتقدات المؤسسية المشتركة، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية (وهو ذلك التعاقد بين الرؤساء والمرؤوسين حول بعض القيم المهمة هي توفير الإحتياجات، الحاجة إلى الإحترام وتوفر شروط العمل النفسية والإقتصادية)، وحسب الأطر النظرية لهذا الإقتراب فإنه يركز في مسلماته على مجموعة من القيم التنظيمية تتمثل في المبادأة الفردية أي درجة ما يحوزه الفرد

¹ صديقي خوخة، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي: تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية، محلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، (ع02)، الجزائر: ص283.

من مسؤولية واستقلالية وحرية الاختيار، التوجيهات أي الأهداف المشتركة، الدعم الإداري، التنسيق، الرقابة، الإنتماء، أنظمة الحوافز والتعويضات، تحمل النزاعات و نمط الإتصالات.

نجد أن استخدامنا لهذا الإقتراب يخدم وبشكل كبير موضوع بحثنا في احتوائه على القيم التنظيمية وهي نفسها التي تم معالجتها في دراستنا، حيث أن هذا الإقتراب يشرح دور القيم التنظيمية في المؤسسة و يشير إلى بعض القيم المهمة التي يجب أن تتوافر في أي مؤسسة، كما يولي أهمية إلى التفاعل الذي يحدث بين الأفراد من خلال تبني القيم التي تسهم في جودة الأداء، و سنقوم في بحثنا باستخدام هذا الإقتراب بالتفصيل من خلال المباحث المدرجة في دراستنا.

ج-متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة على متغيرين رئيسيين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تندرج ضمن المتغير المستقل عدّة متغيرات فرعية ذات علاقة مع المتغير المستقل والتي تكون سببا في حدوث وتحقيق المتغير التابع وهي كالتالي:

- **المتغير المستقل:** وهو القيم التنظيمية التي تمثل توجهات ومبادئ ومواصفات الأفراد اتجاه التنظيم وتظهر في سلوكياتهم ونشاطاتهم وتجاوبهم مع بعضهم البعض واتجاه المؤسسة وتختلف القيم التنظيمية في التعليم العالي عن باقي القيم التنظيمية في باقي المؤسسات الأخرى من حيث أنها قيم أكاديمية تمارس من طرف أفراد ذات مستوى تعليمي عالي وبتظافر جهود جميع الهيئات في المؤسسة الجامعية ، كما أن هذه القيم تؤثر في أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفي مستوى الأداء.
- **المتغير التابع:** وهو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية من خلال تفعيل منظومة القيم التنظيمية وحسن ممارستها بما يحقق رضا وقبول جميع الهيئات من أجل الوصول إلى أعلى درجة من مستويات الأداء وتحقيق التطوير والتحسين والإبداع، كما يرتبط تحقيق هذا الأخير بالدور الهام الذي تقوم به خلية الجودة وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

- **المتغيرات الفرعية:** وهي المتغيرات الوسيطة التي ترتبط بالمتغير المستقل وتساهم في تحقيق المتغير التابع وهي كالتالي:

قيم المشاركة والعمل الجماعي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الإعتراف والتقدير، الحرية الأكاديمية، التقييم، بحيث تتفاعل هذه القيم التنظيمية وتحقق من خلال اتباع نمط قيادي يشجع على هذه الممارسات ويحفزها، توفر ثقافة تنظيمية تساعد على ممارسة هذه القيم وخلق بيئة ملائمة لتحسينها مع الرجوع إلى المرجع الوطني لإدارة الجودة الشاملة و تطبيق معاييرها.

صعوبات الدراسة:

- تشعب مفاهيم إدارة الجودة (ضمان الجودة، إدارة الجودة...) وأساليبها ومؤشرات قياسها، وبالتالي صعوبة حصرها نظريا.
- صعوبة قياس القيم التنظيمية وإدارة الجودة وتحديد مؤشرات الأداء، خاصة أنه تتعدد التصنيفات من مختلف الباحثين والهيئات..
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على الفئات المستهدفة الأمر الذي اُخذ وقتا وجهدا كثيرا.
- صعوبة الحصول على الاحصاءات الوطنية الرسمية المتعلقة بإدارة الجودة في التعليم الجامعي.

تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل التحقق من صدق الفرضيات تم تقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة (04) فصول على النحو التالي:

تناول الفصل الأول الإطار النظري للقيم التنظيمية الذي يشمل على مفاهيم وتأسيس نظري لجميع المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالقيم التنظيمية، وعليه تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، كل مبحث يضم ثلاث مطالب لبعضها البعض، حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لفهوم القيم وعلاقته مع المفاهيم والمصطلحات المتشابهة. كما تم عرض أهمية القيم وخصائصها، تصنيفاتها، كيفية تكوينها، أهميتها في العملية التعليمية، نظريات القيم، ودور القيم في البعد الحضاري من خلال قراءة مختصرة للمفكر مالك بن نبي، وتم التطرق لقياس القيم والنسق القيمي للجامعة، ثم في المبحث الثاني تم عرض مفهوم للقيم التنظيمية بشكل مفصل بعرض التعريف، التصنيفات، نماذج القيم التنظيمية، نظريات القيم التنظيمية، علاقة القيم الشخصية بالقيم التنظيمية لأن القيم الشخصية لها تأثير على القيم التنظيمية.

وتم التطرق في المبحث الثالث لأهم العوامل للقيم التنظيمية التي تعتبر كبيئات تتفاعل معها لقيم التنظيمية، وهذه العوامل هي الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي، والتغيير القيمي، باعتبار أن أي منظمة لا يمكن أن تخلو من هذه العوامل، إذ تعمل الثقافة التنظيمية على غرس قيم لدى الأفراد وكيف يتفاعل هؤلاء الأفراد مع هذه الثقافة ايجابية او سلبية، وكذا الصراع التنظيمي يحكم أن الأفراد يختلفون في قيمهم ومبادئهم فلا بد من وجود صراع في أي منظمة، فقد تم شرح كيف يؤثر الصراع على سيروية المنظمة وكيف يمكن أن يخدم أهداف المؤسسة، وكذا التغيير القيمي فقد تم تفسير تأثير هذا العامل على المؤسسة. ففي هذا الفصل حاولنا الإلمام بجميع أبعاد القيم التنظيمية من الجانب النظري والمفاهيمي.

أما الفصل الثاني فقد تم الربط بين متغيري الدراسة وهما القيم التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر دراسة نظرية تحليلية، وتناول هذا الفصل ثلاث مباحث، يحتوي المبحث الثالث على ثلاث مطالب تم عرض في المطلب الأول تشريعات جودة القيم في التعليم العالي على المستوى الولي والوطني، أي أهم البنود والامقررات التي تشترع القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الجودة، أما المطلب الثاني فتم عرض علاقة الجودة بالقيم التنظيمية من مفهوم والتطور التاريخي لظهور الجودة، أما المطلب الثالث فتم تحديد القيم التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة من قيم جوهرية وقيم داعمة، أما في المبحث الثالث تم تفسير العلاقة وتحديد دور إدارة الجودة في تحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي وتم التركيز على الأداء الأكاديمي، والأداء الإداري، وتأثير الأداء على تحقيق الجودة الشاملة، كما تم عرض في المطلب الثالث إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الذي يعتبر نشاط تقوم به هيئة الاعتماد للتأكد من مواصفات الجودة ومدى توفر شروطها ومتطلباتها في التعليم العالي، أما المبحث الثالث فقد احتوى على متغير جد أساسي وهو دور القيادة بالقيم في إدارة الجودة .

وجاء الفصل الثالث موقع القيم التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي في الجزائر، فتناول المبحث الأول واقع ممارسات والأنشطة والأعمال التي قامت بها الجامعة ووزارة التعليم العالي لتحقيق الجودة، كما تم عرض السيرة التاريخية للتعليم العالي في الجزائر بالتركيز على أهم النصوص القانونية والتشريعات الجزائرية التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما المطلب الثالث فتم فيه مراجعة وتقييم هذه الأنشطة والممارسات ومدى تطبيقها على الواقع، أما المبحث الثالث فتم في المطلب الأول تحديد القيم التنظيمية الضرورية في عملية إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على بعض النماذج و المرجع الوطني لإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تقديم قراءة تحليلية مقارنة بين المعايير الدولية والمعايير الوطنية لإدارة الجودة الشاملة ومدى تناسبها مع البيئة المحلية.

وتم عرض نموذج عن مشروع المؤسسة الذي تم تقديمه كنموذج لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، أما المبحث الثالث فتناول أهم المصادر الرسمية لممارسة القيم التنظيمية المتمثلة في النموذج المقدم من خلية الجودة وأهم النقاط التي تعالجها هذه الخلية ودورها في غدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة، كما تم عرض النموذج التقييمي المتعلق بإدارة الجودة الشاملة الذي قام به المشرفون على كلية الحقوق والعلوم والسياسية، وأيضا نموذج عن الدورة التدريبية التي قام مسؤولو خلايا الجودة وأهم المواضيع التي تم معالجتها بخصوص إدارة الجودة، ومدى فاعلية هذه النماذج وتطبيقها على الواقع.

أما في الفصل الرابع فهو دراسة ميدانية حول واقع القيم التنظيمية، حيث تم التعرف فيه على مستوى القيم التنظيمية في كلية الحقوق والعلوم السياسية ومدى التزام الهيئات المعنية وهي الهيئة التعليمية، والهيئة الطلابية، والهيئة الإدارية وكيفية تعاملهم مع هذه القيم، وذلك بعرض استبانة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور، يتناول المحور الأول القيم التنظيمية التي تم تحديدها في الجانب النظري وعرضها على المبحوثين للتعرف على مدى الالتزام بها والتي تمثلت في

قيم التعاون، العدالة، المشاركة، فرق العمل التقدير والاعتراف...، المحور الثاني الذي تناول أبعاد ممارسة القيم التنظيمية وهي البعد الأكاديمي، البعد الإداري، البعد القيادي وتأثيرها على الأداء، المحور الثالث الذي يضم قيم إدارة الجودة الشاملة المجسدة في المرجع الوطني لإدارة الجودة الشاملة ومدى العمل بها وتطبيقها على الواقع، وتم تفرغ الاستبيان والقيام بعملية احصائية لأجوبة المبحوثين بالاعتماد على برنامج SPSS، والحصول على نتائج ومقارنتها للتأكد من صحة الفرضيات، ثم عرض النتائج النهائية والخاتمة.

الفصل الأول: ماهية القيم التظيمية

إن عملية تحديد المصطلحات والمفاهيم أمر مهم في البحث العلمي، وهي نقطة الارتكاز التي تسهم في إجلاء الغموض والتداخل في الأفكار التي تراوده، إذ أن استخدام المفاهيم والمصطلحات في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، تعطي التوضيح للقارئ المختص وغير المختص بما تنطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين. فقد اختلف الباحثين والمفكرين في تحديد معنى القيم والوقوف على مفهوم واحد وذلك راجع إلى النشأة الفلسفية من جهة لهذا المفهوم، فظهوره كان مرتبط بالفلسفة المثالية، كما أن دراسة مفهوم القيم مرتبط بشكل وثيق بدراسة الأفراد لكون القيم ذات خاصية إنسانية وتنسب إلّا لبني البشر الذين يتميزون باختلاف إدراكاتهم وبنيتهم المعرفية والمدارس الفكرية، ورغبة في إيضاح مصطلح القيمة وبناء تصور متكامل لهذا المفهوم نحاول أن نورد هذه التعريفات المختلفة والإحاطة بكل ما تتضمنه من معاني ومفاهيم.

المبحث الأول: الإطار النظري لمفهوم للقيم

سيتم في هذا المبحث استعراض مفهوم القيم وما يرتبط بها من مرادفات وتوضيح أهميتها بالنسبة للفرد والمجتمع، وخصائصها وتصنيفاتها ومكوناتها والعلاقة التي تربط بينها وبين التعليم و دورها في العملية التعليمية. إذ لا بد من التطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف للقيم انطلاقاً من التعريف اللغوي فلا يمكن الفهم الدقيق لأي مصطلح دون المرور على تشريحه اللغوي.

المطلب الأول: مفهوم القيم

1-تعريف القيم:

خلال تعريفات القيم وجدت الكثير من التعريفات يصعب سردها ذلك بسبب كثرتها وتداخلها في المعاني، لذلك سوف نحاول تحديد بعض التعريفات للقيم.

1-1القيم لغة:

لسان العرب عرف القيمة بأنها مفرد القيم، والقيمة ثمن الشيء بالتقويم: نقول: تقاوموه فيما بينكم، ويقال: كم قامت ناقتك؟ أي كم بلغت والاستقامة والتقويم لقول أهل مكة: استقمت المتاع أي قومتهن، وفي الحديث الشريف، يا رسول الله قومت لنا، فقال: الله هو المقوم، وهو من قيمة الشيء، أي حددت لنا قيمتها¹، ويرى "مقدم" أن أصل كلمة قيمة مستمدة من علم الاقتصاد، حيث كانت تعني قيمة الشيء، وأن هذا المصطلح لغوياً يدور حول عدة معان منها الاستقامة والاهتمام أو الأهمية والقوة، المعنى الأول جاء في لسان العرب والثاني في نص القاموس التربوي على أن القيمة هي صفة ذات أهمية لاعتبارات نفسية أو اجتماعية أو أخلاقية وهي بشكل عام موجهة للسلوك والعمل. الثالث القوة، فالملاحظ أن القيمة (Value) مشتقة من الفعل اللاتيني

¹ ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، بيروت: دار المعارف، 1993، ص512

(Valea) ومعناها في الأصل أنا قوي، و القيمة وهي من الفعل قوم واصله الواو لأنه يقوم مقام الشيء، والقيمة تشير إلى ثمن الشيء بالتقويم، ويقال قام فلان على الشيء أي ثبت عليه وتمسك به، وقيم الأمر: مقيمه وأمر قيم أي مستقيم، وقوله تعالى: ﴿وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ﴾ أي دين الأمة القيمة بالحق.¹

أما في اللغة الأجنبية، فقد ارتبطت القيمة في جانبها الإيجابي بالفضائل الخلقية وفي جانبها السلبي بالنقائص والردائل، وقد وردت كلمة القيمة Value مشتقة من الفعل اللاتيني (Vales) بمعنى أن قوي أو بصحة جيدة، وهذا يعني أن القيمة تحتوي على معنى المقاومة والصلابة، وما يستحقه الشيء، ومجموعة الاعتقادات عن الطريقة التي يجب أن يتصرف الناس على أساسها، بمعنى المبادئ الأخلاقية.²

1-2 تعريف القيم اصطلاحاً:

تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم الكلمة وقد ارتبطت القيمة في جانبها الإيجابي بالفضائل الخلقية وفي جانبها السلبي بالنقائص والردائل ويمكن القول أنها معتقدات الفرد وإحساساته واتجاهاته والأحكام التي تصدر منه بالثقل أو التفضيل أو الميل أو التمسك أو الاعتناق، أي أنها تعبر عن دوافع الإنسان بناء على مجموعة من المبادئ والمعايير والقوانين والمقاييس التي اختارها بحرية من بين بدائل بعد تأمل واقتناع وهي محل اعتزاز وفخر وتقدير في السر والعلن والتي تتمثل في سلوكه الحر والثابت والمستمر والمتكرر الذي يعرف صاحبه به وتؤثر في سلوكيات الفرد في مواقف حياته اليومية.³

ويمكن تعريف القيم مما سبق بأنها عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعايير وأوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتصف بالثبات النفسي.

وللقيم مفاهيم متعددة فيعرفها "كولمان" coleman بأنها المفاهيم التي يتبناها الأفراد لتحديد ما هو مرغوب فيه مما يؤثر في عملية انتقائهم واختيارهم للمثيرات الخارجية، وعرفها "روكتش" Rokeach بأنها معتقدات أساسية بموجبها يفضل سلوك معين على سلوك آخر على مستوى شخصي أو اجتماعي، فالقيم هي المفاهيم الضمنية أو الصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد أو المجموعة وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين من بين الخيارات أو الأهداف المتاحة و أن القيم هي معتقدات أساسية حول ما هو صحيح أو خطأ.⁴

¹ الخطيب، عمر عودة، أصالة القيم ، رسالة الطالب المسلم، العدد 01، السعودية، 1997، ص 53

² الحمد ، منى عبد القادر عايد، العلاقة بين القيم والدافعية وأثرها على السلوك الإنساني: دراسة تربوية قرآنية ، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك: كلية

الشرعية والدراسات الإسلامية، الأردن، 2015، ص 36

³ الخطيب المرجع نفسه، ص 55

⁴ منى عبد القادر، المرجع نفسه: ص 39

أما "سميث" فيرى بأن القيمة تطلق على كل ما هو جدير باهتمام الفرد لاعتبارات مادية أو معنوية أو اجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية، وبالتالي فلفظ القيمة حسب "سميث" مرتبط بالأولويات التي يضعها الفرد وتكون مقياس للحكم والتقدير الكمي للأشياء والمدرجات والمعاني، وبالتالي فالروابط الوجدانية المتعلقة بشيء أو أمر ذو أهمية عند ذلك الفرد تتسم بصفة التعلق ذات الترتيب سمي في سلم الأولويات لذلك الفرد سواء كان مادي أو معنوي أو اجتماعي أو غير ذلك.¹

ويرى "كاظم" أن القيم هي الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، وهي مرجع حكم للأفراد على نمط سلوكهم، كما تحدد من خلالها أهدافهم في ميادين كثيرة من الحياة، أما (زاهر) يرى أن القيم مجموعة من الأحكام المعيارية المقبولة اجتماعيا والمتصلة بمضامين واقعة يتشربها الفرد عبر تفعله مع المواقف والخبرات المختلفة⁽²⁾.

ويعرفها "زهران" بأنها عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية مصممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، والقيم موضوع الاتجاهات وهي تعبير عن دوافع الإنسان وتمثل الأشياء التي توجه رغباته واتجاهاته نحوها، ويعر (القائمي) القيم بأنها الشيء الذي يدل على أهمية وقيمة أمر مهم من ناحية التقدم والتأخر، وهي نوع من المعايير لتشخيص الثمن المادي والمعنوي للأشياء وعلى أساس ذلك يتحرك المرء نحو العمل والاجتهاد ويسعى في نيلها⁽³⁾.

ويرى كذلك أن القيمة تكوين افتراضي يستدل عليه من خلال التعبير اللفظي والسلوك الاجتماعي، وهي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية مصممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، وهي مفهوم مجرد ضمني غالبا ما يعبر عن درجة التفضيل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط⁽⁴⁾.

فمفهوم القيم من المفاهيم التي اهتم بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالفلسفة، والتربية والاقتصاد وعلم الاجتماع، وعلم النفس وغير ذلك من المجالات، وقد ترتب على ذلك نوع من الخلط والغموض في استخدام المفهوم من تخصص لآخر، بل ويستخدم استخدامات متعددة داخل التخصص الواحد، فلا يوجد تعريف واحد لمفهوم القيم يعترف به جميع المشتغلين في مجال علم النفس الاجتماعي كموضوع يقع في دائرة اهتمامه.

¹ منى، مرجع سبق ذكره، ص 41

⁽²⁾ كاظم محمد إبراهيم، "التطور القيمي وتنمية المجتمعات الريفية"، القاهرة، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد 7، (العدد 3)، ص 03، 1970.

⁽³⁾ زهران لحامد عبد السلام، سري إجلال محمد، القيم السائدة والقيم المرغوبة في سلوك الشباب، بحث ميداني في البيئتين المصرية والسعودية المؤتمر الأول، لعلم النفس، الجمعية المصرية للدراسات النفسية القاهرة 1985، ص 73.

⁽⁴⁾ زهران حامد، المرجع نفسه، ص 77

وقد ترتب على ذلك استخدام أدوات ومقاييس مختلفة، تتحدد معالمها في ضوء الإطار النظري الذي يحكم كل باحث من الباحثين في الميدان، ونعرض في ما يلي لمفهوم القيمة واستخداماته في عدد من التخصصات كعلم الاقتصاد والفلسفة والدين وعلم الاجتماع وعلم النفس.

أ- مفهوم القيمة في علم الاقتصاد: لكلمة القيمة في لغة الاقتصاد معنيان

الأول: صلاحية شيء لإشباع حاجة، ويعني هذا المعنى مصطلح قيمة المنفعة.

الثاني: ما يسويه متاع حين يستبدل به غيره في السوق، وهذا ما يعبر عنه بمصطلح قيمة المبادلة وقيمة المنفعة لمتاع ما، هي تقدير الشخص بالذات لهذا المتاع، أما قيمة المبادلة فهي تقديره عند الجماعة التي يتداول بين أفرادها، أو على ذلك فإن قيمة المنفعة مفهوم فردي اعتباري، وقيمة المبادلة مفهوم جماعي موضوعي.

ويرى رجال الاقتصاد أنه سواء قلنا القيمة أو قلنا "التمن" فإن قولنا يبقى مجرد تعبير عن علاقة بين أشياء مطروحة في السوق للمبادلة ولا يمكن بأية حال أن يكون تعبيراً عن معايير كمية تقبل الجمع والطرح، بحيث يستطيع القول مثلاً إن بلدًا ما قد زاد ما ينتجه من قيم بمعنى زادت رفاهية أهله وإن رفعت من مقدار القيم المنتجة فإنها لا يمكن بحال أن تعتبر رفعا من مستوى الرفاهية، وقد استخدم مفهوم القيمة بمعان مختلفة في المذاهب الاقتصادية المختلفة⁽¹⁾.

ب- مفهوم القيمة في الفلسفة: القيمة من المفاهيم الفلسفية التي كانت ومازالت إلى حد كبير محور الخلافات الأساسية بين المدارس والمذاهب الفلسفية المختلفة، وتتفاوت الآراء المتعلقة بموضوع القيم تفاوتاً كبيراً، وفي هذا يقول "جون ديوي" إن الآراء حول موضوع القيم تتفاوت بين الاعتقاد من ناحية بأن ما يسمى "قيماً" ليس في الواقع سوى إشارات أو تعبيرات صوتية، وبين الاعتقاد في الطرف المقابل بأن المعايير القبلية العقلية ضرورية ويقوم على أساسها كل من الفن والعلم والأخلاق.

وقد انقسم الفلاسفة بصفة عامة إلى قسمين حول هذا الموضوع:

الأول: ويتمثل في اتجاه الفلسفات المثالية أو العقلية حيث يرى أفلاطون أن الناس لا يعون مصادر الالتزام في حياتهم، ومع ذلك فهم يدركون مثلاً علياً، ويتحدثون عن الحق والجمال، ويرى أنه لا بد أن يكون هناك مصدر استقى منه الناس هذه المعتقدات التي تؤدي بهم إلى هذا اللون من التفكير أو الحديث أو السلوك، ويستبعد أن تكون حياة الحس بما تحتويه من خطط واضطراب مصدر لمثل هذه الأحاسيس والأفكار السامية، أفكار الحق، والجمال والالتزام الخلقي ويخرج أفلاطون من هذه المشكلة بالقول بأنه لا بد أن يكون مصدر هذه الإحساسات

(1) عمر حسين، نظرية القيمة، الطبعة 3، 1986، ص 23

والأفكار السامية عالماً آخر غير هذا العالم الذي تعيش فيه، عالم توجد فيه الأشياء كاملة كما يجب أن تكون، وهو عالم الحق والجمال والخير.

أما "كانط" فلم يلجأ إلى العالم الخارجي كما فعل أفلاطون واهتدى إلى حل وإن كان عقلياً إلا أنه داخلي، وهو العقل، فقد أكد أن العلم والجمال والأخلاق مصدرها العقل، فليس للأشياء الحسية شكل خاص تفرضه على العقل دائماً والعكس هو الصحيح، فتركيب العقل هو الذي يعطي للخبرات الحسية شكلها الخاص الذي يدركه وبوجه عام فالفلسفات المثالية تقول باستقلال القيم وانعزالها عن الخبرة الإنسانية، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في الفلسفات الطبيعية، والتي تعتبر القيم جزءاً لا يتجزأ من الواقع الموضوعي للحياة والخبرة الإنسانية، فالأشياء لا ترتبط بقيم سامية لسر كامن فيها، ودائماً قسم الأشياء هي نتاج اتصالنا بها، وتفاعلنا معها، وسعينا إليها، وتكوين رغباتنا واتجاهاتنا نحوها⁽¹⁾.

فالقيم هي نسيج الخبرة الإنسانية وجزء لا يتجزأ من كيانها فالأشياء، ليست في ذاتها خبرة أو شريرة، صحيحة أو خاطئة، قبيحة أو جميلة، وإنما هذه الأحكام تصدر ما من واقع تأثيرنا في هذه الأشياء وتأثرنا بها⁽²⁾.

ج- مفهوم القيمة في الدين: جاءت الديانات وأبرزت ما للتعاليم والوحي السماوي من شأن في الحكم على قيم الأشياء والأعمال، فتكبر بشعور ما يترتب عليها من ثواب، وقد أكثر الإسلام في هذا وأبرزه في صورة واضحة، وبينما يربط الحياة الدنيا بالحياة الأخرى، ولهذا الارتباط شأنه في تقويم الأشياء والأعمال والحكم عليها، وخطاب الله هو الفيصل في الحكم على الحسن والقبيح ما خالف الشرع، ويترتب عليه العقاب في الآخرة، فأعمال الدنيا مقومة حسب نتيحتها في الآخرة وقيمة الأشياء من حيث ما تحصله الإنسان من حسن الأفعال أو قبحها.

د- مفهوم القيمة في علم الاجتماع: يرى علماء الاجتماع أن عملية التقييم تقوم على أساس وجود مقياس ومضاهاة في ضوء مصالح الشخص من جانب، وفي ضوء ما يتيح له المجتمع من وسائل وإمكانات لتحقيق هذه المصالح من جانب آخر، ففي القيم عملية انتقاء مشروط بالظروف المجتمعية المتاحة.

فالقيم كما يعرفها العديد من علماء الاجتماع : مستوى أو معيار للانتقاء من بين بدائل أو إمكانات اجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي في الموقف الاجتماعي⁽³⁾.

(1) هنا عطية محمود، دراسات حضارية مقارنة في القيم، في لويس كامل مليكة (محرر)، قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية، ج1، ط2، القاهرة، الدار القومية للطباعة والنشر، 1986، ص602.

(2) هلال عصام الدين علي، "بناء مقياس لقيم مهنة التعليم لخرجي الكليات المتوسطة بسلطنة عمان قبل تسلمهم أعمالهم"، مجلة كلية التربية، القاهرة، طنطا، 1987، ص226.

(3) عبد المعطي عبد الباسط محمد، مظاهر صراع القيم في الأسرة القروية، المجلة الاجتماعية القومية، القاهرة 2000، ص33.

فالمستوى أو المعياري يعني وجود مقياس يقيس به الشخص، ويضاهي من خلاله بين الأشياء من حيث فاعليتها ودورها في تحقيق مصالحه، وهذا المقياس الذي يقيمه الشخص يرتبط بوعيه الاجتماعي وإدراكه للأمور وما تؤثر فيه من مؤثرات اجتماعية اقتصادية تحيط بالشخص أو بالطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها بالمجتمع أو ما يعايشه من ظروف تاريخية واقتصادية واجتماعية.

أما الانتقاء فهو عملية عقلية معرفية يقوم فيها الشخص بمضاهاة الأشياء وموازنتها في ضوء المقياس الذي وضعه لنفسه، والذي تحدد بظروف الاجتماعية والاقتصادية، وعملية الانتقاء هذه ليست مطلقة وإنما هي مشروطة بوضع الشخص وفرصه، فكلما ارتقى الشخص في السلم الاجتماعي تعددت وتنوعت فرصة انتقائه، وأما البدائل فهي مجموعة الوسائل والأهداف التي تتجه نحو مصالح الإنسان، المتنوعة والمتعددة، و قد قدم "كلوكهون" تصنيفا للقيم في ضوء درجة انتشارها في المجتمع إلى فئتين رئيسيتين: الأولى قيم عامة في المجتمع، والثانية قيم خاصة بجماعات اجتماعية معينة

كما قدم "نيلسون" تصنيفا للقيم ي ضوء ارتباطها بالنمط البنائي للمجتمع إلى فئتين: قيم تقليدية، وقيم عقلية، وهذا ما فعله "روبرت ردفيلد" عندما ميّز القيم على أساس نوع المجتمع إلى قيم خاصة بالمجتمع الشعبي القديم الذي تسوده القيم التقليدية وقيم خاصة بالمجتمع الحضري الذي تسوده القيم العصرية⁽¹⁾.

وهذا ما يعزز قول "ماكس فيدر" Max Weber "في قوله أن القيم هي الموجات التي تفرض نمط أو شكل السلوك وتتضمن هذه القيم بعض الأوامر التي تحكم سلوك الإنسان بطريقة ضاغطة أو قد تخضع هذه القيم بعض المطالب التي قد يضطر الإنسان إلى القيام بها⁽²⁾.

هـ- مفهوم القيم في علم النفس: تختلف نظرة علماء النفس الاجتماعي لمفهوم القيم عن علماء الاقتصاد والاجتماع، فعلماء الاجتماع يوجهون عنايتهم ببناء النظم الاجتماعية ووظيفتها، ويهتمون بأنواع السلوك التي تصدر عن جماعات أو فئات من الأشخاص في علاقاتهم فقط بنظم اجتماعية أخرى وتحلل مختلف الأحداث السلوكية، أما علماء النفس الاجتماعي فيهتمون بكل جانب من جوانب سلوك الفرد في المجتمع، ولا يتحدد بإطار محدد لنظام أو نسق معين، فعلم النفس الاجتماعي يركزون عنايتهم على الصفات والسمات التي يحملها الفرد واستعداداته واستجابته، بناء على القيم التي يحملها وفيما يتصل بعلاقاته مع الآخرين.

(1) محمد مجدي أحمد محمود، القيم واختلاف الأجيال، دراسة مقارنة للقيم الاجتماعية لطالبات الجامعة وأمهاتهن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة 1982 ص34.

(2) الجموعي بكوش مومن، "القيم الاجتماعية، مقارنة نفسية، اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، جامعة الوادي، العدد 08، 2014، ص76.

وفي ضوء ذلك يبين أن علماء الاجتماع يتعاملون مع القيم الجماعية، أما علماء النفس فيتركز اهتمامهم على دراسة قيم الفرد ومحدداتها سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو جسمية، فمن منظور علم النفس الاجتماعي أن القيم هي أحكام يصدرها الفرد على حسب بيئته الإنسانية والاجتماعية والمادية وهذه الأحكام هي في بعض جوانبها نتيجة تقويم الفرد أو تقديره، فعلى حين تمثل الجماعة بؤرة اهتمام علماء الاجتماع يمثل الفرد بؤرة ومركز الاهتمام لدى علماء النفس.

2-القيم وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى:

سنحاول في هذا الجزء توضيح مفهوم القيم من خلال التمييز بينه وبين غيره من المفاهيم والتي عادة ما تتداخل تختلط بها وذلك على النحو التالي:

القيمة والحاجة

القيمة والدافع.

القيمة والسمة.

القيمة والاتجاه

القيمة والمعتقد.

القيمة والسلوك.

القيمة والاهتمام.

القيم والعرف الاجتماعي.

القيم والعادة.

القيم والأخلاق.

2-1-القيمة والحاجة: الحاجة هي إحساس الكائن الحي أو الفرد بافتقاده شيء ما وقد تكون داخلية أو خارجية، وهذا ما يميز بينها على أساس أن الحاجات توجد لدى جميع الكائنات الحية، في حين أن القيم هي تمثيلات معرفية لحاجات الفرد والمجتمع، وهي تقتصر وجودها على الإنسان فقط.

وينشأ عن هذه الحاجة (الحاجات) بواعث معينة ترتبط بموضوع الهدف (الحافز)، وتؤدي الاستجابة لموضوع الهدف إلى خفض الحافز، وتأخذ هذه الأهداف والحاجات كما يرى "كريتش وكريتشفيلد"، شكل مدرج مرتب حسب الأهمية بالنسبة للفرد⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Krech, D8 crutchfield, RS, Theory and Problems of social psychology, New York : 11c Graw Hill book, Inc.1962..p98.

ويرى بعض العلماء أمثال "ماسلو" أن مفهوم القيمة مكافئ لمفهوم الحاجة، كما تصور بعضهم الآخر القيمة أي لها أساس بيولوجيا، فهي تقوم على الحاجات الأساسية، فلا يمكن أن توجد قيمة لدى الفرد إلا إذا كان لديه حاجة معينة يسعى إلى تحقيقها أو إتباعها، فالحاجات الأساسية هي التي تؤسس الكائن بيولوجيا وتحقق له سق اختياراته، فهي بمثابة قيم بيولوجية أولية تتحول فيما بعد مع نمو الفرد إلى قيم اجتماعية⁽¹⁾. ويتسق هذا مع تقسيم بعض الباحثين للقيم إلى نوعين رئيسيين: قيم أولية تتعلق بالحاجات البيولوجية وقيم ثانوية تختص بالجانب الأخلاقي والاجتماعي وهذا ما أشار إليه "كلوكهون" من أن القيم تنشأ من وجود حاجات معينة، كما يتولد عنها حاجات أخرى، ويتفق هذا المنظور الذي يكافئ بين مفهوم القيمة ومفهوم الحاجة.

وفي مقابل ذلك نجد بعض العلماء أمثال "ميلتون روكيتش Rokeach" الذي يرى أن هناك اختلافا بين المفهومين فالقيم من وجهة نظره عبارة عن تمثيلات معرفية لحاجات الفرد والمجتمع، وأن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يمكنه عمل مثل هذه التمثيلات.

وفي ضوء ذلك يميز بينهما ما على أساس أن الحاجات توجد لدى جميع الكائنات (الإنسان والحيوان) في حين أن القيم يقتصر وجودها على الإنسان⁽²⁾.

2-2- القيمة والدافع: هناك خلط لدى بعض العلماء حول هذين المفهومين والنظر إلى القيم على أنها ما هي إلا أحد الجوانب، مفهوم أشمل هو الدافعية وقد تستخدم القيم بالتبادل مع الدافعية، فالقيمة هي التصور القائم خلف الدافع، والدافع هو حالة توتر واستعداد داخلي يسهم في توجيه⁽³⁾ السلوك، وقد اعتبر "ولسون" و"ماكيلاند" أن الدافع للإنجاز بمثابة قيمة، فيما يرى "بنجستون" أنه عندما توتر القيم في سلوك الفرد تؤدي به إلى اختيار بديل دون آخر، فهي تعتبر كدافع، كما يتعامل "فيدز" مع القيم على أنها مرادفة أو مكافئة للدوافع ويعرف القيم بأنها: بناء مترابط يتضمن الوجدان والموقف الحالي الذي يوجد فيه الفرد، وأنها تتكون مما يراه الفرد حسنا أو سيئا إيجابا أو سلبا⁽⁴⁾.

وعليه يعرف الدافع بأنه حالة شعورية تدفع الفرد نحو هدف معين لا بد من تحقيقه، وهو يعتبر أحد المحددات الأساسية للسلوك.

(1) Maslow A.H. Motivation and Personality , New York,, Harper Rom 1954.p.55

(2) عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم دراسة نفسية، الكويت، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون، والآداب 1990، ص36.

(3) محمد جبريل، "التغيرات في التفضيلات القيمية عند الأفراد"، مجلة أبحاث اليرموك، (العدد 2)، 1991، ص45.

(4) Feather. N.T. « Value, Expectancy, And Action, Australian Psychologist, 1980,vol 14. N03, p 24.

ويمكن المقارنة بين القيمة والدافع على أساس نوع الهدف في كل منهما، حيث أن الهدف في القيمة من النوع المطلق ويتسم بالوجوب فيقول الشخص مثلاً: يجب أن أعمل هذا الشيء (وجوب)، أما في الدوافع فيقول الشخص: أريد أن أعمل هذا الشيء (أي ممكن أنه يقوم به أو لا يقوم به فعلاً)، كما يقارن بينهما على أساس أن الفرد يوجه إليه النقد إلى فشل في السعي نحو إشباع الدوافع لموضوع معين، فالدافع يتولد عنه قيمة معينة، أي وجود رغبة واحدة للقيام بالشيء، ففي حالة عدم وجود قيمة للدافع (كالحاجة مثلاً للطعام) فإننا لا نشعر بالرغبة نحوه وما يزيدنا من الفهم للفرد بين القيمة والدافع ما أشار إليه بعضهم من أن القيم ليست كالدافع أو البواعث مجرد ضغوط تعمل على توجيه السلوك ومن الأفكار والتصورات لتأويل هذا السلوك بإعطائه معنى وتبريراً معيناً⁽¹⁾. وفي ضوء ذلك يتضح أن هناك فرقاً من مفهوم القيمة ومفهوم الدافع، فالدافع هو حالة توتر واستعداد داخلي يسهم في توجيه السلوك نحو غاية أو هدف معين أما القيمة فهي عبارة عن التصور القائم خلف هذا الدافع⁽²⁾.

2-3- القيمة والسمة: القيمة فئة من سمات الشخصية الأساسية أكثر تحديداً ونوعية من السمة فالسمة هي من المفاهيم الأساسية في تكوين وبناء الشخصية وهي صفة خاصة، للسلوك تتصف بقدر من الاستمرار ويمكن ملاحظتها وقياسها، فمثال العدوانية سمة، والخوف سمة، والشجاعة سمة.. وغيرها من مواصفات السلوك وصفاته الأخرى، فالسمة هي صفة أو خاصية للسلوك يمكن ملاحظتها وقياسها.

ويصنف "جيلفورد" بناء الشخصية وقد أكد سبع فئات من السمات هي: الاتجاهات، الميول، المزاج، الحاجات، الاستعدادات وبناء الجسم ووظائف الجسم. ويبدو من التصنيف أن الاتجاهات والقيم تعدّ فئة من سمات الشخصية الأساسية، إلا أنه في مقابل ذلك هناك من الدارسين من يميز بينهما على أساس القابلية للتغيير، فعلى حين يتحدثون المعالجون السلوكيون عن آثار العلاج السلوكي على العادات والحاجات والقيم والاتجاهات، فإنهم نادراً ما يتحدثون عن آثار هذا العلاج على السمات⁽³⁾.

فالقيمة إذن أكثر تحديداً ونوعية من السمة، وتشتمل عادة على جانب إيجابي وآخر سلبي بينما السمات ليست كذلك، كما تتسم القيم بإمكانية تغييرها.

2-4- القيمة والاتجاه: تأثر استخدام هذين المفهومين بأهداف البحث ومناهجه حيث تنوع الباحثين واختلف في استخداماتها حسب الميدان ذلك نتيجة اختلاف الإطار النظري

⁽¹⁾ Rokeach M. « sane Unresolved Issues in theories of Beliefs, Attitudes and values, Univ of Nebraska Press. 1980.p07.

⁽²⁾ Rokeach M,p12

⁽³⁾ فراج محمد فرغلي وآخرون، السلوك الإنساني في نظرة علمية، القاهرة، دار الكتب الجامعية، 2003.

فمفهوم القيمة أشمل من مفهوم الاتجاه ن وقد عالج "د. سويق" موضوع القيم في إطار معالجته للاتجاهات مستندا في ذلك إلى التشابه بين هذين النوعين من الموضوعات، ويقول في هذا الأمر أن بحوث الاتجاهات بدأت في ميدان علم النفس، في حين أن بحوث القيم بدأت داخل ميدان الفلسفة، ويرى أن القيم تقدم المضمون للاتجاه، فالاتجاهات تمثل في شكل أقرب ما يكون إلى الطابع التجريدي حيث تحدد القيم لهذا الشكل مضمونه وفحواه ويقول أنه إذا يوجد للفرد الآلاف من الاتجاهات لديه، فإنه يوجد لديه فقط العشرات من القيم، فالقيم عبارة عن اتجاهات شاملة تمتد لتشمل الحوافز والدوافع والاتجاهات، فعلى المستوى الأولى توجد الحوافز ويليها الدوافع مع الاتجاهات ثم تأتي القيم في المستوى الأخير والأكثر عمومية⁽¹⁾.

ويمكن النظر إلى الاتجاهات والقيم في ضوء مستويات مختلفة تمتد من الخصوصية إلى العمومية فالمستوى الأول يتمثل في المعتقدات والثاني الاتجاهات، ثم المستوى الثالث، توجد فيه القيم، ثم المستوى الرابع والأخير ويتمثل في الشخصية، فالقيمة بناء أكثر عمومية من الاتجاه وهي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات المرتبطة فيما بينها وتنظيم هذه الاتجاهات من خلال مستويات الأربعة: المستوى الأول حيث الاتجاهات النوعية، والمستوى الثاني الذي يتمثل في الآراء الثابتة نسبيا، ثم المستوى الثالث حيث ترتبط الآراء مع بعضها في شكل زمالة مكونة اتجاهها معيناً ثم المستوى الرابع حيث ترتبط مجموعة الاتجاهات فيما بينها لتكون ما يسمى "بالأيدولوجية"⁽²⁾.

ويتفق تصور "هولندر Holadndr" في تناوله للقيمة مع هذا الاتجاه حيث يعرف القيمة بأنها حالة غائية أو هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، وأنها تقف كموجة أو معيار يسلك الفرد على أساسه، بينما يشير الاتجاه إلى مجموعة من المعتقدات التي تتعلق بموضوع أو موقف معين ويرى "هولندر" أنه يمكن التمييز بين المفهومين في ضوء م يأتي:

- أن القيم هي المكون الأساسي خلف الاتجاهات، وتشكل مجموعة الاتجاهات التي بينها علاقة قوية تظهر من خلالها قيمة معينة.

- أن الاتجاهات أكثر قابلية للتغيير من القيم، ويرجع ذلك إلى الثبات النسبي للقيم التي تشكلها وتدعمها الثقافة أو الإطار الحضاري بصورة قوية.

- أن العلاقة بين القيم والاتجاهات ليست متسقة، فقط يتضمن قيمة معينة اتجاهات متعارضة، فمثلا قيمة الإنجاز قد تعني اعتقاد الفرد العمل من خلال التنافس، أو العمل من خلال التعاون مع الآخرين⁽³⁾.

(1) سويق مصطفى، "مقدمة في علم النفس الاجتماعي"، المجلة الاجتماعية القومية، القاهرة، المجلد 22، (العدد 2)، ص 19.

(2) Klukhohn c, values and Value orientation in the theory of action Cambridge, Harvard Un press 1999, p388.

(3) Hollander, e.p. principals and Methods of social psychology, New York : Oxford Univ

كما يفرق "ميلتون روكيتش" بين القيم والاتجاهات على النحو الآتي:

يشير الاتجاه إلى تنظيم لمجموعة من المعتقدات التي تدور حول موضوع أو موقف محدد، في حين -أن القيمة تشير إلى معتقد واحد وتشتمل على ضرب من ضروب السلوك المفضلة أو غاية من الغايات، بينما تتركز القيمة على الأشياء، والمواقف ويرتكز الاتجاه حول موقف أو موضوع محدد.

- تقف القيمة كمعيار، بينما الاتجاه ليس كذلك، فالاتجاهات إما تقوم على عدد قليل من القيم التي تعد كمعايير.

- أن عدد القيم التي يتبناها الفرد وتنظم في نسقه القيمي إنما يتوقف على ما كونه الشخص أو تعلمه من معتقدات تتعلق بشكل من أشكال السلوك أو غاية من الغايات أما الاتجاهات فتتوقف على واجهة من مواقف وأشياء محددة، ولذلك فالاتجاهات تزيد في عددها عن القيم.

5- القيمة والمعتقد:

تنقسم المعتقدات إلى ثلاث أنواع: وصفية وهي التي توصف بالصحة أو الزيف، وتقييمية أي التي يوصف على أساسها موضوع الاعتقاد بالحسن أو القبح، وأمرة أو ناهية، حيث يحكم الفرد بمقتضاها على بعض الوسائل أو الغايات بجدارة الرغبة أو عدم الجدارة⁽¹⁾، ويرى "روكيتش" أن القيمة معتقد من النوع الثالث: الأمر والناهي، ويعرفها بأنها: معتقد ثابت نسبيا، ويحمل في فحواه تفضيلا شخصيا أو اجتماعيا لغاية من غايات الوجود، أو لشكل من أشكال السلوك الموصولة إلى هذه الغاية، فالقيم متطورة تحتوي على ثلاث عناصر مثلها مثل المعتقدات فهي معرفية: من حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة، ووجدانية من حيث شعور الفرد حيالها إيجابيا كن أو سلبيا، وهي سلوكية من حيث وقوفها كمتغير وسيط أو كمعيار أو مرشد للسلوك أو الفعل، كما يتفق بعض المفكرين في تعريف القيمة بأنها مفهوم أو تصور للمرغوب صريح أو ضمني، يتميز به الفرد، أو للجماعة ويؤثر في الاختيار بين الوسائل أو الغايات المتاحة، فهي ليست تفضيلا، ولكنها تفضيل مبرر أخلاقيا أو عقليا⁽²⁾.

وفي ضوء ذلك يتبين أن القيم تتمثل في مجموعة من المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد، وبخاصة فيما يتعلق بما هو حسن أو قبيح، مرغوب أو غير مرغوب، كما تعكس القيم أهداف الفرد واهتماماته وحاجاته والنظام الاجتماعي والثقافي التي تنشأ فيه، لما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية، كما تتميز معارف القيم عن الأخرى التي يتضمنها المعتقد بالجانب التقويمي بإمكانية اختيار الشخص من بين البدائل في

(1) زاهر ضياء، نظرية القيم في الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، دار الفكر، 2003، ص 85.

(2) أحمد سهيل كامل، القيم الساندة والقيم المرغوبة لدى عينة من الأسر المصرية العائدة من المهجر، مجلة علم النفس، (العدد 21) القاهرة 2003، ص 120.

تقييمه لما هو مفضل أو غير مفضل، وأنها ليست مرادفة للمعتقدات ولكنها تدور حول الأهداف والمعتقدات التي يتبناها الفرد.

فالقيمة حسب هذا التصور تتضمن الاعتقاد بتبني موضوع يشبع رغبة معينة لدى الفرد ويرضيه، وتختلف أهمية هذا الموضوع حسب اهتمامات الفرد ودوافعه، وفي مقابل ذلك بفرق بعضهم بين القيم والمعتقدات على أساس أن القيم تشير إلى الحدّ الحسن - مقابل السيء، أما المعتقدات فتشير إلى الحقيقة مقابل الزيف فالمعارف في القيم تتميز عن باقي المعارف الأخرى بالخاصية التقييمية، حيث يختار الشخص في ضوء تقييمه ما هو مفضل أو غير مفضل بالنسبة له، كما أنهل ليست مرادفة للمعتقدات أو الأهداف ولكنها تدور حول المعتقدات أو الأهداف التي يتبناها الفرد ويمكن تصورها في ضوء متصل لا "المقبول المرفوض"⁽¹⁾.

2-6- القيمة والسلوك:

إلى جانب المفاهيم التي قدمت للقيم من خلال مؤشرات مختلفة، هناك من الباحثين من تنازل القيم من خلال مؤشر السلوك على اعتبار أن القيم هي محدد من محددات سلوك الفرد وأفعاله، وقد قدم "موريس" على سبيل المثال القيم بأنها: "التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجهات المتاحة ويصنفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

الأولى: القيم العاملة والتي يمكن الكشف عنها من خلال السلوك التفضيلي.

الثانية: القيم المتصورة والتي يمكن دراستها من خلال الرموز العاملة في مجال السلوك التفضيلي، فهي عبارة عن التصورات المثالية لما يجب أن يكون، كما يتم في ضوءها الحكم على الفعل أو السلوك.

الثالثة: القيم الموضوعية

ويرى "إيدلر" أن القيم يمكن تصورها على أنها تعني أحد المعاني الآتية:

1- أنها أشياء مطلقة لما هويتها المستقلة.

2- أنها متضمنة في الموضوعات أو الأشياء المادية أو غير المادية.

3- أنها مفاهيم تظهر من خلال حاجات الفرد البيولوجية وأفكاره التي يتبناها.

4- أنها تساوي أو تكافئ الفعل أو السلوك⁽²⁾.

وفي ضوء ذلك يعرف بعضهم القيم بأنها مفهوم يدلّ على مجموعة من الاتجاهات المعيارية "المركزية" لدى الفرد في المواقف الاجتماعية فتحدد له أهدافه العامة في الحياة والتي تتضح من خلال سلوكه العملي أو اللفظي،

(1) لبطش محمد جبريل محمد، التغيرات في التفضيلات القيمة عند الأفراد الأردنيين، مجلة أبحاث اليرموك، (العدد 7)، 1994، ص 45-50.

(2) زاهر ضياء، مرجع سبق ذكره، ص 92.

وهناك ثلاث مجالات لدراسة القيم: الأول حيث يظهر الأفراد موافقة أو معارضة أو تفضيلاً لنشاطات معينة سواء كان ذلك بالعمل أم الكلمة، الثاني وهو دراسة الجهود المتميزة التي تبذل لتحقيق غاية معينة وذلك بتحليل أساليب السلوك، أما المجال الثالث فيتمثل في دراسة القيم عن طريق مواقف الاختيار التي تبين تفضيل الفرد لنوع من السلوك دون الآخر⁽¹⁾.

فالقيم هي اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه، أو نحو ما يصح وما لا يصح، وتشكل القيم المركزية محور الكثير من الاعتقادات والاتجاهات والسلوك، وقد تؤثر في أحكامنا وأفعالنا إلى ما هو أبعد من الموقف المباشر أو الموقف المعين، وذلك عن طريق إمداد الفرد بإطار مرجعي لإدراك الخبرة وتنظيمها وللاختيار من ضمن بدائل الفعل⁽²⁾.

يتمثل الفرق بين القيم والحاجات

2-7 القيم والاهتمام:

رأى بعض الباحثين أن مفهوم القيم باعتبارها أي موضوع تميل إليه أو تهتم به يتطابق مع مفهوم الاهتمام، وقد قدم "بيرري" نظريته العامة في القيم والتي تقوم على أساس التعامل مع القيم على أنها تتبع من الخبرة الشخصية، ووجد أن السبيل إلى ذلك هو "الاهتمام" على الرغم من تسليمه بوجود اختلاف بين القيمة والاهتمام حيث تنشأ القيمة نتيجة وجود اهتمام بشيء معين، فالشيء له قيمة عندما يكون موضوعاً للاهتمام وفي ضوء ذلك صاغ "بيرري" المعادلة الآتية: قيمة الشيء = الاهتمام الذي يحظى به⁽³⁾.

فالقيم وفق هذا المنظور ما هي إلا موضوع يسعى إليه الفرد ويهتم به نظراً لما يمثله هذا الموضوع من قيمة بالنسبة له، فهي تقع الإطار المرجعي لتقويماتنا المختلفة، كما أنها توجه اهتماماتنا وأشكال سلوكنا في المواقف المختلفة، وفي الحقيقة فإن هذا المنظور ارتكز فيه بعض الباحثين على الاهتمامات كتعبير عن القيم أو هي القيم ذاتها وهم يرون أنها تشتمل على كل المحددات الأساسية الخاصة بالتعامل مع مختلف جوانب الحياة سواء أكانت تلك المحددات ممثلة في الاهتمامات أم الاتجاهات أم السلوك، كما أنهم يتعاملون مع القيم في إطار هذا التعريف على أنها كامنة في الأشياء وأنها ذات هوية رمزية تملي على الفرد نوعاً من القداسة، كما يشير البعض أن ظهور

(1) حسين محي الدين أحمد، القيم الخاصة لدى المبتدئين، الأردن، دار المعارف، ص 220-225.

(2) عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 48-50.

(3) حسين محي الدين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

اهتمامات معينة لدى الفرد إنما يكشف عن بزوغ معينة لديه، وأن الاهتمامات يمكن أن تتحول إلى قيم إذا كانت قادرة على تحقيق الذات⁽¹⁾.

وتتميز القيم عن غيرها من مظاهر الشخصية مثل الميول، فنجد أن القيم تهتم بالأهداف البعيدة العامة، كما أنها تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً أي أن بعض القيم يسيطر على غيرها أو يخضع لها، فالفرد يحاول أن يحقق قيمه جميعاً ولكن حدث تعارض بينها فإنه يخضع بعضها للبعض الآخر وفقاً لترتيب خاص به، كما تتميز القيم أنها أبداً في التغيير من الاتجاهات والميول ومن الضروري أن ننظر أن القيم أنها لا تعكس مجرد حاجتنا واهتماماتنا الخاصة ولكنها تعكس أيضاً ما يثيب ويعاقب عليه المجتمع⁽²⁾.

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين المفهومين فيما يأتي:

1- أن الاهتمام يعتبر مظهراً من مظاهر العديدة للقيم، فظهور قيم معينة لدى الشخص إنما يكشف عن بزوغ قيم معينة ترتبط بهذه الاهتمامات.

2- أن الاهتمام مفهوم أضيق من القيم حيث يرتبط الأول بالترفضيات التي لا تستلزم الوجوب أو الإلزام، في حين ترتبط القيم بضرب من ضروب السلوك المثالية أو غاية من الغايات وتستلزم الوجوب.

2-8 القيم والعرف الاجتماعي: يقصد بالعرف بصفة عامة القواعد التي يدرج الناس على إتباعها في بيئة معينة ويسيرون على نهجها في معاملاتهم مع شعورهم بلزوم احترامها والخضوع لأحكامها بحيث يصل هذا الشعور إلى الاعتقاد بإلزام هذه القواعد وبالتالي عدم الخروج عليها.

كذلك يمكن تعريفها بأنها مجموعة العادات والتقاليد التي سادت بين الناس وأصبحت بمثابة الشرع أو القانون في الأهمية والاحترام، وهي من صنع الجماعة تحكي أوضاعهم وتنقل أخبارهم وتحفظ أمجادهم عبر العصور، ويقول الدكتور "عبد الفتاح عبد الباقي" عن العرف "هو ذلك النوع من العادات والتقاليد الاجتماعية الذي يعتبر بإجماع العلماء أهم فرع من فروع العادات، فالعرف يتكون من ضمير الجماعة بطريقة لا نشعر بها وشأن العرف في هذا شأن قواعد الأخلاق التي يخلقها لنفسه بنفسه" ويحثنا العرف بسبب كون الناس ملزمين بحكم طبائعهم وضرورة الاجتماع إلى أن يخلقوا لأنفسهم قواعد يسيرون عليها في علاقاتهم ببعض، ويلزم عليهم إتباعها وفرض الجزاء على من يخالفها وتصبح تلك العادة عرفاً ملزماً.

⁽¹⁾ هلال عصام الدين علي، "بناء مقياس لقيم مهنة التعليم لخرجي الكليات المتوسطة بسلطنة عمان قبل تسلمهم أعمالهم، مجلة كلية التربية، الأردن، 2005، ص194.

⁽²⁾ لجموعي مومن بكوش، القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، (العدد8)، سبتمبر2012، ص72-80.

وقد ينظم العرف سلوك الفرد الاجتماعي ويكون العقاب عندئذ اجتماعيا أو أخلاقيا كالاستنكار والازدراء وقد ينظم العرف سلوك الفرد القانوني ويكون جزاءه قانونيا كالعقوبة والغرامة والتعويض⁽¹⁾.

ويمكن التفريق بين القيم والعرف الاجتماعي فيما يلي:

- أ- القيمة تشير إلى نمط مفضل للسلوك أو غاية من غايات الوجود، بينما يشير العرف إلى نمط سلوكي فقط.
- ب- القيم تتسامى على المواقف الخاصة بينما العرف هو تحديد لسلوك أو منع السلوك آخر.
- ج- القيم أكثر شخصية وداخلية، بينما الأعراف اتفاقية وخارجية⁽²⁾.

2-9 القيمة والعادات: تتفق القيم مع العادات في كونهما دوافع للسلوك تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع على أن مفهوم العادة يشير إلى مجرد سلوك بطريقة تلقائية في مواقف معينة، بينما القيم تنظيمات أكثر تعقيدا من السلوك المتكرر وأكثر تجريدا، كما تحتوي على أحكام معيارية للتمييز بين الخطأ والصواب والشر والخير، وهذا أمر لا يمكن توافره في العادة.

ويمكن تلخيص ما سبق عرضه في مجال التمييز بين القيم والمفاهيم الأخرى على النحو التالي:

- يتمثل الفرق بين القيم والحاجات في أن القيم تحتوي أو تتضمن التمثيلات المعرفية وأن الإنسان هو الوحيد الذي يمكنه عمل مثل هذه التمثيلات في حين أن الحاجات لا تتضمن هذا الجانب وتوجد لدى جميع الكائنات الحية (الإنسان والحيوان).
- تختلف القيم عن الدوافع في أنها ليست "مجرد ضغوط لتوجيه السلوك، ولكنها بالإضافة إلى ذلك تشمل على التصور أو المفهوم القائم خلف هذا السلوك بإعطائه المعنى التبرير الملائم.
- أن الاهتمام مفهوم أضيق من مفهوم القيمة ويعتبر مظهرا من مظاهرها، ويرتبط غالبا بالترفضيات والاختيارات المهنية التي لا تستلزم الجواب، كما أنها لا تتفق مع المعايير التي تحدد ما ينبغي وما لا ينبغي أن يكون، أما القيم فترتبط بضرب من ضروب السلوك أو غاية من الغايات وتتصف بخاصية الجواب والمعيارية.
- وفيما تعلق بالتمييز بين القيم والمعتقدات: تتميز المعارف في القيم من المعارف الأخرى التي يتضمنها المعتقد بالجانب التقويمي حيث يختار الشخص من بين البدائل في تقييمه لما هو مفضل أو غير مفضل كما تختلف القيمة

(1) -ظاهر محسن هاني الجمبلاي، "خصائص القيم و الأعراف الاجتماعية"، جامعة بابل، كلية الآداب، قسم الاجتماع، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ، (العدد 01) ص 24،

البطش وجبريل: مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) عبد الرحمن الشعلان، "القيم وطرق تدريسها في الدراسات الاجتماعية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود 1997، ص 160.

عن المعتقد في أن القيم تشير غالبا إلى ما هو أحسن أو شيء، في حين ترتبط المعتقدات غالبا بما هو صحيح أو زائفا.

- يتلخص الفرق بين القيم والاتجاهات في أن القيم أعم وأشمل من الاتجاهات الغايات فتشكل مجموعة الاتجاهات فيما بينها علاقة قوية لتكون قيمة معينة، ونتيجة لذلك تحتل القيم موقعا أكثر أهمية من الاتجاهات في بناء شخصية الفرد.

- كما تختلف القيم عن السمات في كونها أكثر تحديدا و شيوعا من السمات وكذلك أكثر قابلية للتغيير.

- القيم مفهوم أكثر تجريدا من السلوك، فهي ليست مجرد سلوك انتقائي كما يرى "شارلز موريس" بل تتضمن المعايير التي يحدث التفضيل على أساسها، فالاتجاهات والسلوك هما محصلة للتوجهات القيمية.

وفي ضوء ما سبق يمكننا تعريف مفهوم القيم كما يستخدم في الدراسة الحالية على النحو الآتي: "هي عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف.

والقيم بهذا التعريف تتحدد إجرائيا على النحو التالي:

- 1- محك نحكم بمقتضاه وتحدد على أساسه ما هو مرغوب فيه أو مفضل في موقف توجد فيه عدة بدائل.
- 2- تتحدد من خلالها أهداف معينة أو غايات ووسائل لتحقيق هذه الأهداف أو الغايات.
- 3- الحكم سلبا أو إيجابا على مظاهر معينة من الخبرة في ضوء عملية التقييم التي يقوم بها الفرد.
- 4- التعبير عن هذه المظاهر في ظل بدائل متعددة، أمام الفرد، وذلك حتى يمكن الكشف عن خاصية الانتقائية التي تتميز بها القيم.

3-خصائص القيم:

القيم كانت مثالا عاليا ولكن تحولت النظرة إليها فأصبحت حاجات تفرزها أوضاع الحياة الاجتماعية، وتطورت النظرة للقيم من التجريد إلى الواقعية وتغيرت النظرة للقيم عما اتصفت به في الماضي على أنها تطلعات ميتافيزيقية، ففُهمت على أنها "معان يحكم بها على المسالك والأشياء تبعا لجدواها، أو عدم جدواها في إشباع غايات إنسانية متصورة ومستهدفة على أنها حاجات واجبة الإيفاء بها". "لذلك أصبح الآن مجرد نسبة قيمة معينة إلى مجموعة من الأفراد، إنما يعني أن لديهم اتجاهات إيجابية تجاه بعض جوانب الحياة وأخرى سلبية تجاه بعض.

وتنبع القيم من التفاعل الاجتماعي في المجتمع وفق تصرفات أفرادها التي تحمل عناصر ثقافتهم الخاصة، وهذه القيم تتصف بالثبات والاستمرار، غير أن ذلك نسبي وليس مطلق ذلك أنه يمكن أن يحدث انحراف عن

مسار القيم السائدة بدرجات متفاوتة، إذ تعتبر القيم هدف يسعى الأفراد إلى تحقيقه في أنفسهم وقيمت حولهم وهي تنشأ وترتبط بالحاجات الأساسية للإنسان، وقد يعبر عنها بشكل مباشر وقد تكون ضمنية تختفي في طيات السلوك والتصرفات وهي تترتب وفق أفضليتها ومستوى أهميتها وتقديرها.

وللقيم خصائص متعددة ومتنوعة تتعدد من حيث الزمان والمكان ومن حيث المضمون ومن حيث الأهمية، ومن أهم الخصائص التي تتميز بها القيم:

أولاً: تتميز القيم بأنها ذاتية: ويقصد بذاتية أنها تتعلق بالطبيعة الإنسانية والسيكولوجية للإنسان التي تشمل الرغبات والميول والعواطف وغيرها من عوامل نفسية، فالقيمة باعتبارها أحكاماً تصدرها على الأشياء تتضمن معاني كثيرة مثل الاهتمام والاعتقاد والرغبة وكل هذه المعاني تعبر عن عناصر شخصية ذاتية، وتتضمن القيمة عنصراً عاطفياً إلى جانب العنصر المعرفي السلوكي⁽¹⁾.

القيم التجريدية: لأنها غير ملموسة وتتسم بالموضوعية والاستقلالية ولا مجال لفهمها إلا من خلال ظهورها في سلوكيات البشر الذين يؤمنون بها ويجسدونها في سلوكهم وتنعكس عليها روح الزمان والمكان من يمكن اعتبارها قيماً.

القيم النسبية: وتعني نسبية القيم أنها تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر ومن ثقافة لأخرى ومن زمن لآخر، ولا يكمن أن نفهم القيمة إلا في المجال السلوكي والإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد. فما دامت القيمة إنسانية شخصية يتوقف على الاعتقاد فلا بد إذن تكون نسبة بمعنى أنها تختلف تختلف عند الشخص بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه.

فبالنسبة للنسبية المكانية للقيم: فلكل ثقافة معاييرها الخاصة بها، وأن القيم ليست واحدة أو عامة في جميع المجتمعات البشرية وإنما هي نسبية تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية ونماذجها الثقافية والسياسية والدينية، كما أنها تختلف في الثقافة الواحدة في المجتمع الواحد في المجمع الواحد باختلاف أقاليمه المحلية أي باختلاف ثقافته الفرعية والطبقات والجماعات والمهنية⁽²⁾.

أما بالنسبة لنسبية الزمانية للقيم: القيم نسبية الزمان أي أنها تختلف وتتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغير وهي في تطورها وتغيرها تخضع للمناسبات الاجتماعية في التاريخ، كما تخضع لظروف الوسط الثقافي الذي توجد فيه.

(1) إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، القيم السياسية في الإسلام، موسوعة القيم والأخلاق الإسلامية، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2005، ص 53.

(2) —ظاهر محمد عاني، خصائص القيم و الأعراف الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- إن القيم نسبية يعني أن معناها لا يتحدد ولا يتضح في النظر إليها والحكم عليها في حد ذاته، مجردة عن كل شيء بل لابدّ من النظر إليها من خلال الوسط الذي تنشأ فيه والحكم عليها ليس بصفة مطلقة، بل حكما طرفيا، وموقفيا، وذلك بنسبتها إلى المعايير التي يضعها المجتمع، وبإرجاعها دائما إلى الظروف المحيطة بثقافة القوم، وعلى الرغم من أننا نكسب القيم خلال عملية التعليم والتنشئة الاجتماعية منذ الطفولة المبكرة، إلا أن هذه القيم لا تظل ثابتة ومطلقة ولذلك فهي تتسم بالنسبية.
- تتصف القيم بالدينامية، أي القابلية للتغيير الاجتماعي، ولكن قد يكون التغيير سريعا، كما في الدول المتقدمة التي تعتبر الرغبة في التغيير قيمة اجتماعية وقد يكون بطيئا جدا كما في المجتمعات البدائية والثبات النسبي للقيم لا يعني عدم قابليتها للتغيير.
- القيم مكتسبة ومتعلمة، أي أنها ليست وراثية ولا يولد الفرد مزودا بها، ولكنه يتعلمها من خلال مروره بفترات التنشئة الاجتماعية سواء كان تعلم القيم بقصد أو بدون قصد⁽¹⁾.
- القيم تترتب قيما بينها ترتيبا هرميا، وحيث أنها تقتضي الاختيار وترتبط بالترتيب تهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها، فهناك قيم لها الأولوية في حياة الفرد أو الجماعة عن باقي القيم، وذلك الترتيب يختلف من شخص لآخر بتغير اهتمامات الشخص أو بدخوله مرحلة عمرية جديدة، كما أنه ليس جامدا بل متحركا قد يتغير سلبا أو إيجابا.
- القيم متداخلة ومتراكبة ومتضمنة، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية كما أنها متضمنة من حيث التطبيق، فالعدل مثلا قيمة سياسية وأخلاقية أيضا.
- القيم مثالية، أي أنها وثيقة الارتباط بالمثل العليا والفضائل في جانبها الإيجابي.
- القيم معيارية، القيم تشكل مراجع أو متركزات ومعايير لإصدار الأحكام على مستوى الفرد وعلى مستوى مؤسسات المجتمع المختلفة، كما أنها تقيس وتقيم وتفسر وتعلل من خلالها السلوك الإنساني.
- الشمول والتكامل: ويقصد بالشمول أنها شاملة جميع جوانب الإنسان الجسمية والفكرية والعقائدية والاجتماعية، ويقصد بالتكامل أن التوجيهات الدينية ترد كلها في وحدة محكمة وصورة شاملة للحياة إلى وحده المصدر.
- القيم تمتلك صفة الضدية: بمعنى أن كل قيمة يتجاوزها قضبان إيجابي وسلي⁽²⁾.

(1) - إسماعيل عبد الفتاح، المرجع نفسه، ص 54-55.

(2) - إسماعيل عبد الفتاح، نفس المرجع، ص 55.

- والخلاصة أن القيمة تتضمن معاني كثيرة ولها خصائص عديدة تؤكد ما للقيمة من دور هام في حياة الفرد وقوة المجتمع، فيمكن النظر إلى خصائص القيم من خلال أنها عملية قابلة للترشيد فترشيد القيم يتطلب تفهم ومعايشة وممارسة هذه القيم والرجوع إلى جذورها الثقافية والوقوف على وظائفها الاجتماعية، فإذا تبين أن هذه القيمة أصبحت غير متلائمة، فالقيم جزء من التراث الاجتماعي، وبالتالي فإن الإبقاء عليها مع تحديثها أمر مقبول، ومحاولة إلغائها والقضاء عليها أمر مستحيل.

ومن هنا فإن البحث عن بديل حضاري لها هو الذي يؤدي إلى نسيان الإنسان.

وتأتي عملية ترشيد القيم الاجتماعية كأحد الوظائف الأساسية للتربية والهدف منها هو تغيير اتجاهات الأفراد و الجماعات بالإضافة إلى نقل اتجاهات وأفكار جديدة إليهم.

4-مكونات القيم:

يتم اكتساب القيم عدّة عوامل تؤثر في اتجاهات وسلوك الفرد إذ يشترك هذه العوامل فيما بينها مكونة في ذلك قيم يتشعب بها الأفراد، وتختلف هذه العوامل مثل، الدين، الأسرة، التعليم، الثقافة، البيئة، الجماعات المختلفة التي ينتمي لها الفرد في حياته أي أن القيم الشخصية تؤثر وتتأثر بثقافة المجتمعات التي ينتمي إليها، وتتكون القيم بصفة عامة بثلاث مكونات رئيسية وهي:

أ- **المكون المعرفي:** ومعياره "الاختيار"، أي انتقاء القيمة من بدائل مختلفة بحرية كاملة، وهذا يعني أن الانعكاس الإرادي لا يشكل اختياراً يرتبط بالقيم، ويتضح ذلك في عملية إدراك الشيء موضوع القيمة، وفقاً لثلاث خصائص أساسية وهي:

استكشاف البدائل الممكنة أي: درجة العمومية، والنظر في عواقب كل بديل أي: التكامل ثم الاختيار الحر بمعنى التمييز.

ب- **المكون الوجداني:** ومعياره "التقدير" الذي ينعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، أي أنه يشير إلى المكونات الانفعالية لدى الأفراد ويظهر في الشعور العاطفي الذي يتكون من خطوتين متتاليتين وهما الشعور بالسعادة لاختار القيمة، وإعلان التمسك بالقيمة على الملأ.

ج- **المكون السلوكي:** ومعياره "الممارسة والعمل" أو "الفعل" ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة والسعي والجهود الحركي الظاهر، بمعنى الطريقة التي سوف يتعامل بها الفرد في موقف معين، على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة

في مواقف مختلفة، كلما ساحت الفرصة لذلك، ويكون السلوك في خطوتين متتاليتين وهما ترجمة القيمة إلى ممارسة، وبناء نمط قيمي⁽¹⁾.

مراحل تكوين القيم⁽²⁾: يعد تصنيف كل من "كراثول Krathowl بلوم Bloom، "ماسلو Masslo"، في المجال الوجداني أكثر التصنيفات شيوعاً وانتشاراً، حيث قاموا بتصنيفه إلى خمسة مستويات هرمية كالتالي:

1- مستويات ما قبل تكوين القيمة وتتمثل في:

أ- الاستقبال: وفيه يشعر المتعلم بوجود بعض الظواهر والمثيرات أي أنه يكون راغباً في تلقيها أو الانتباه لها ويتبعه ثلاث مستويات فرعية هي:

الوعي: ويكون فيه المتعلم على إطلاع بشيء ما

الرغبة في الاستقبال: وفيه اهتمامات الفرد بمثيرات معينة دون غيرها.

الانتباه المراقب أو المختار: وفيه يتم اختيار المثير المفضل رغم المثيرات المنافسة

ب- الاستجابة: وتعني التفاعل بإيجابية مع الظاهر أو المثير بحثاً عن الرضا والارتياح والاستمتاع، ويندرج تحت هذا المستوى ثلاث مستويات فرعية هي:

➤ الإذعان في الاستجابة: حيث تصدر الاستجابة ولا يتم تقبل صدورها.

➤ الرغبة في الاستجابة: في هذا المستوى يظهر السلوك الاختياري أو الإرادي

➤ الارتياح للاستجابة وفيه يصاحب الاستجابة شعور بالرضا والارتياح والاستمتاع أثناء العمل.

2- مستويات تكوين القيمة:

أ- مستوى التقييم: ويشير هذا المستوى إلى إعطاء قيمة أو تقدير للأشياء أو الموضوعات أو الأفكار، أو أنماط السلوك، ويرى "كارثول" وزملاؤه أن ما تشمله هذه الفئة يتفق مع مفاهيم الاعتقاد أو الاتجاه في علم النفس الاجتماعي. ويندرج تحت ثلاث مستويات.

* تقبل القيمة : وهي مرحلة إظهار الاعتقادات ببعض الأشياء أو الموضوعات المختلفة، وهو أدنى درجات اليقين.

* تفضيل القيمة: وهي المرحلة التي تتوسط التقبل والالتزام وفيها الاهتمام والمتابعة للموضوعات المرتبطة بالقيمة لدى الفرد بمعنى تفضيل هذه القيمة على غيرها من القيم.

(1) نادية عبد الراضي، "فاعلية أسلوب تمثيل الدور في تنمية القيم والتحصيل المعرفي خلال الدراسات الاجتماعية لدى تلاميذ الصف الخامس ابتدائي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة عين الشمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، قسم المناهج وطرق التدريس، 2008، ص46.

(2) هدى بنت محمد الغفيص، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الأول للتربية الإعلامية، المنعقد بمدينة الرياض، 4 مارس، 2009، بعنوان أثر الرسوم المتحركة على القيم العقدية للأطفال. ص22.

* الالتزام: أعلى درجات اليقين ويتضح ولاء الفرد والجماعة لقضية ما أو مبدأ أو هدف أو الدّفاع عن اتجاه ثقافي معين، مع التأكيد عليه ومحاولة إقناع الآخرين به.

ب- **مستوى التنظيم**: يرتبط هذا المستوى بتكوين القيم لدى الفرد وتحديد العلاقة المتبادلة بينهما حتى يتغلب على الصراعات التي تنشأ من هذه القيم، وترتيبها في نظام قيمى حسب أهميتها وسيادتها بالنسبة له، حيث أنه بناء على هذا التنظيم الطبقي يكون سلوك الفرد، ويتضمن هذا المستوى مستويين فرعيين هما:

* **تكوين مفهوم القيمة**: وهي المرحلة التي يقوم فيها الفرد بعملية التصور العقلي للقيم، ويدرك كيف ترتبط القيمة بغيرها من القيم عنده أو بقيم جديدة عليه اكتسابها.

* **تنظيم نسق قيمى**: في هذا المستوى يكون الفرد على وعي كامل بالعديد من القيم التي اكتسبها ويدرك العلاقات المنتظمة بينها.

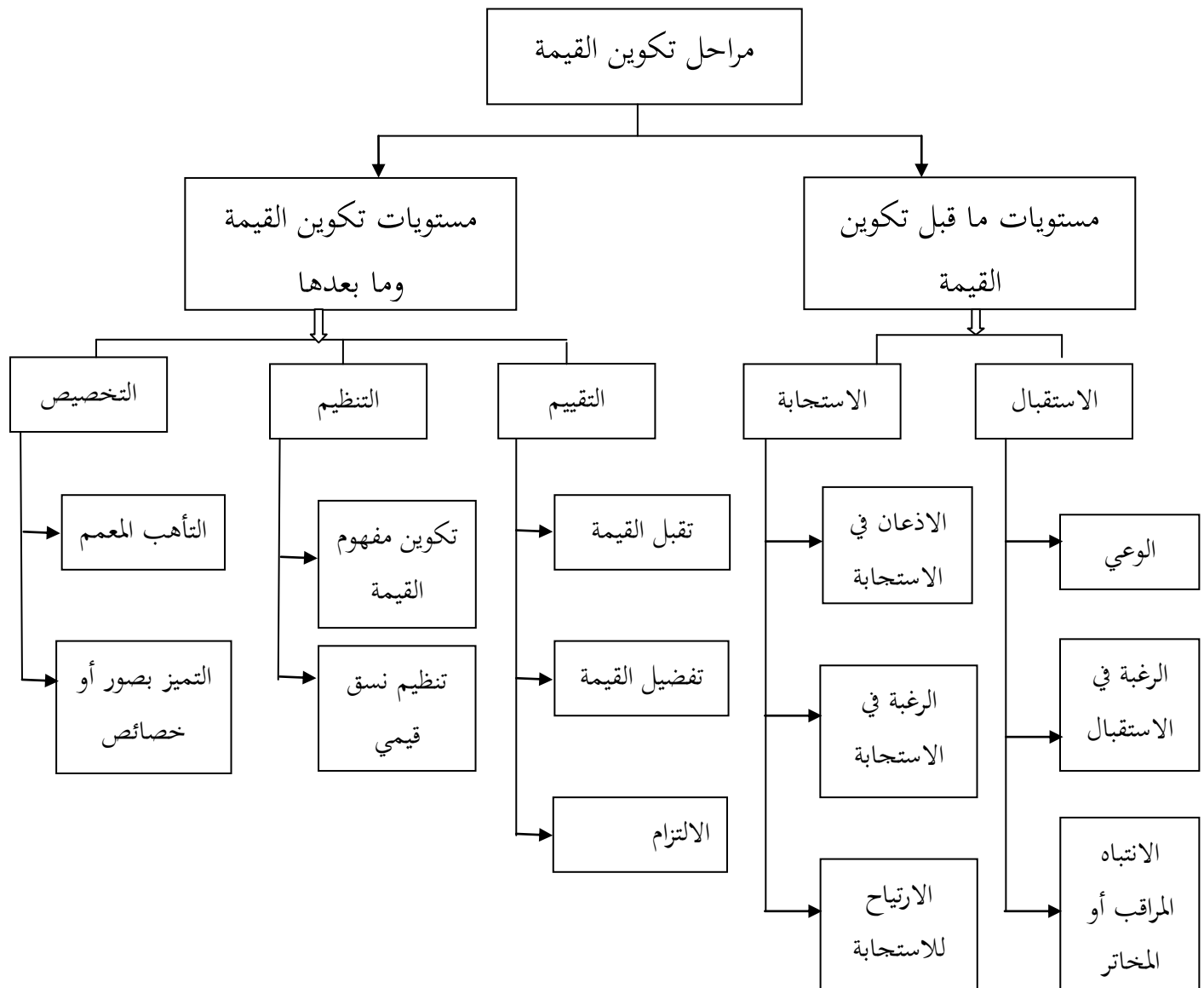
التخصيص أو التمييز بقيمة أو مركب قيمى: في هذا المستوى يكون الاتساق الداخلي للفرد وتنظيمه للقيم وصلاً إلى الحدّ الذي يحكم سلوكه طبقاً لنظام قيمى ثابت ومتميز يجعله يتصرف بأسلوب معين في موقف معين ومن هنا كان التنبؤ بسلوك الفرد متى عرف ما لديه من قيم، ويندرج تحت هذا المستوى مستويان فرعيان هما:

✓ **التأهب المعمم**: حيث يستطيع الفرد أن يستجيب أو يسلك تجاه المثيرات أو المواقف المختلفة التي يتعرض لها طبقاً لما لديه من ميول واتجاهات وقيم وأوجه تقدير وتوافق.

✓ **التمييز بصور أو خصائص**: وهي ذروة عملية التمثل وهنا تتكامل الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم، في فلسفة شاملة للحياة، ويمثل هذا المستوى عملية الاستيعاب لشتى الجوانب الوجدانية بحيث يسلك الفرد سلوكاً متميزاً عن غيره تجاه القضايا والمواقف والمشكلات الحياتية مع تكرار السلوك بشكل ثابت، وهذه تعتبر مرحلة التهيأ المعمم، ومن ثم مرحلة الوسم، وفيها يوسم الفرد بقيم تدل على طراز حياته أو سلوكه وخير مثال على ذلك عندما وسم النبي صلى الله عليه وسلم بالصادق الأمين، ويتطلب هذا المستوى مرور الفرد بالمستويات السابقة بكل خبراتها حتى يتصرف وفق نموذج سلوكي ثابت ومحدد منبثق من القيم التي تمسك بها.

ويمثل الشكل التالي مراحل تكوين القيمة:

شكل رقم: 1 مراحل تكوين القيم



المصدر: نادية عبد الرضاى، مرجع سبق ذكره، ص63.

5- اكتساب القيم⁽¹⁾:

يميز الباحثون بين عمليات اكتساب القيم وعملية انتقائها وتغيرها فالأولى تعني انضمام قيم جديدة إلى نسق القيم والتحلي أو التنازل عن القيم أخرى، والثانية تعني تغير وضع القيمة أو ترتيبها داخل النسق القيمي لدى الفرد، إلا أنه يجب ملاحظة أن هاتين العمليتين غير منفصلتين تمام، فهما تحدثان في وقت واحد. ويذكر مجدي عبد الرزاق أنه في عملية اكتساب القيم تشابك عدة عوامل رئيسية هي:

العوامل البيئية	العوامل الاجتماعية
العوامل السيكلوجية	العوامل البيولوجية

وكل مجموعة من هذه العوامل لها تأثيراتها على اكتساب أو تغيير القيم، وتأثير هذه المجموعات الأربع يكون متشابكا ومعقدا على عمليات الاكتساب والتغير، وهذه العوامل تؤدي دورها من خلال وسائل ومصادر معينة.

أما بالنسبة لمصادر القيم فيرجع كثيرا الباحثين مصادر القيم إلى الثلاثة مصادر وهي الدين، مثاليات المجمع، وظروف البيئة واقتصادها وتمثل هذه المصادر في:

أ. **المصدر الديني:** أي أن الدين مصدر للكثير من القيم وهو أكثر المصادر أهمية وثباتا في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية ومساهمات آل البيت وأصحاب الرسول الكريم لعبت دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم، كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم... إلخ من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء.

ب. **الخبرة المتراكمة:** تستمر القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتقاد بها، فمثلا السجين له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته.

ج. **جماعة العمل:** حيث يتأثر الفرد ويغير قيمه بتأثير ضغوط الجماعة عليه، فهذا المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، أي أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مما يجعله اعتياديا ينصهر في تلك القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعدّ أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد.

⁽¹⁾ مجدي عبد الرزاق، "فاعلية أساليب من أساليب تنمية القيم في السلوك الخلقي لدى أطفال الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - دراسة مقارنة - ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، قسم علم النفس التربوي، 2008، ص121.

وهذا يقود إلى الحديث عن وسائط إكساب القيم كالمؤثرات الاجتماعية أو البيئية وهي كالتالي⁽¹⁾:

أ- الأسرة: وهي المحتضن الأول للفرد وتعدّ من أهم الجماعات الاجتماعية الأولية التي تتولى غرس القيم الثقافية العامة للمجتمع ككل وفي نفس الوقت غرس القيم التي تعتنقها الأسرة ذاتها، وقيم الأسرة تتضمن كل أساليب الحياة والتفكير، وعليه ما يسود الأجواء الأسرية من تفاهم وود وإيجابية بين الأفراد يؤثر إيجاباً على الفرد وعلى تنشئته الاجتماعية.

فالأسرة هي الرصيد الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته، كما قال الرسول الكريم: "الكل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه أو ينصرانه، أو يمجسانه"

ب. جماعة الأقران: وهي الجماعة التي تنشأ من اختلاط الأفراد بعضهم البعض في إطار العائلات أو الحي أو المدرسة، وهي أكثر من مجموعة مجرد جماعة من الأصدقاء يهتمون بأمورهم الخاصة وعلاقاتهم المتبادلة، فهم يعتبرون انعكاس لثقافة المجتمع، ومن المهم مساعدة الناشئ على اختيار جماعته كما لها من تأثير عليه.

ج. المؤسسات التعليمية: وهي كل الجهات الرسمية التي يلتحق بها الفرد من مرحلة الروضة إلى الجامعة ومن المفروض أن تقوم تلك الجهات بعملية التنمية القيمية ويلعب المعلم أو الملقن دوراً كبيراً في عملية تلقين تلك القيم في تلك المؤسسات باختلاف مستوياتها، فالمعلم يعتبر قدوة يقتدى بها شعورياً أو لاشعورياً، فهو يعتبر نموذجاً للسلوك، مما قد يزيد من فعالية تأثيرهم على الفرد⁽²⁾.

د. وسائل الإعلام: وهي تشمل الوسائل المسموعة والمقروءة والمرئية بجميع قنواتها (راديو، تلفاز، حاسوب، فيديو، مجلات...) والتي أثبتت فاعليتها في تنمية القيم وتأثيرها على القيم الناشئة، وتأتي أهمية وسائل الإعلام من قدرتها على تقديم خبرات متنوعة وثرية وجذابة.

للأفراد، ومن هنا يمكن أن تشارك هذه المصادر في تقبل عملية التغير الاجتماعي وغرس القيم المرغوبة⁽³⁾.

6- تصنيف القيم:

خضع تصنيف القيم لاختلافات كثيرة، ويرجع ذلك إلى اختلاف نظرة المفكرين والفلاسفة في تصنيف القيم واختلاف مناهجهم الفكرية والفلسفية.

(1) مجدى عبد الرزاق، المرجع نفسه ص ص : 122-123

(2) ضياء زاهر، القيم في العملية التربوية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999، ص 24.

(3) ضياء زاهر، المرجع نفسه. ص 88.

ورغم أن عدد من الدراسات التي تناولت القيم أشارت في تصنيف القيم إلى مقولة "Sorly" أنه من المستحيل أن تكون هناك قاعدة يمكن على أساسها تحديد كل أنواع القيم، فقد وردت تصنيفات كثيرة للقيم⁽¹⁾. وقد وضعت "فوزية دياب" تصنيف للقيم على أساس أبعادها كالتالي⁽²⁾:

أ. **بعد محتوى القيمة:** وتوجد فيه القيم الجمالية والدينية والاقتصادية والخلقية وأن أحسن تصنيف للقيم من حيث محتواها هو تصنيف العالم الألماني سبراند "Sprange" في كتابه "أنماط الرجال" وتم هذا التصنيف استنادا إلى القيم الأساسية التي يعتقد الناس بها بناء على دراسته وملاحظته لسلوكهم في حياتهم اليومية، وقد تم التصنيف كالتالي:

- **القيم النظرية:** وهي التي تتضمن اهتماما عميقا بالمعرفة واكتشاف الحقيقة أو سيادة الاتجاهات المعرفية، وتمثل نمط العالم أو الفيلسوف.

- **القيم الاقتصادية:** وتتضمن الاهتمام بالمنفعة الاقتصادية والمادية، والسعي إلى المال والثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والاستثمار، وهي تمثل نمط رجال المال والأعمال والاقتصاد.

- **القيم الجمالية:** وهي التي تتضمن الحكم على الخبرات من منظور الجمال والتناسق بمعنى أنها تعبر عن الاهتمام بالجمال والشكل، وهي تصف الشخص ذا اهتمامات الفنية والجمالية.

- **القيم الاجتماعية:** وتشمل الاهتمام بالناس ومحبتهم ومساعدتهم وخدمتهم وإدراكهم كغايات وكوسائل لمآرب أخرى، والنظر إليهم بإيجابية، وهي تجسد نمط الفرد الاجتماعي كالمصلحون الاجتماعيون.

- **القيم السياسية:** تتضمن اهتمام الفرد وعنايته بالقوة والسلطة والتحكم في الأشياء والأشخاص والسيطرة عليهم، وتظهر لدى رجال السياسة والقادة في المجالات المختلفة.

- **القيمة الدينية:** وهي التي تتضمن اهتماما بالشؤون الدينية والمعتقدات والقضايا الروحية والغيبية والبحث عن حقائق الوجود وأسرار الكون وعلاقة الإنسان بخالقه وهي قيمة بوصف رجال الدين.

هذا التصنيف يعني وصف الفرد بنمط معين ينفي أن تكون لديه قيم من أنماط أخرى، بل يعني أن هذا النمط من القيم غالب عليه وظاهر في سلوكه

ب. **بعد المقصد من القيمة:** وتنقسم من ناحية مقصدها إلى قسمين:

وسائلية: وتعبر عن وسائل لغايات أبعد، فهي ليست مقصود لذاتها كالإخلاص في العمل.

(1) زيري محمد، تنمية القيم المرتبطة بالاقتصاد المنزلي لدى طالبات المرحلة الإعدادية في ضوء التغيرات المعاصرة، رسالة ماجستير، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، قسم المناهج وطرق التدريس، 2006، ص 110.

(2) فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، القاهرة، الكتاب العربي للطباعة والنشر، 1999م ص 32-33.

غائية: وهي القيم التي تكون غاية في حد ذاتها.

ج. بعد شدة القيمة ودرجة الالتزام التي تفرضها: حيث تقدر شدة القيمة بدرجة الالتزام التي تفرضها والجزاء الذي يقابلها، حيث أن شدة القيمة تتناسب طردياً مع درجة الإلزام ونوع الجزاء بمعنى أنه بمقدار درجة الإلزام، والجزاء تكون شدة القيمة أو ضعفها ولها ثلاث مستويات:

*القيم الملزمة (الآمرة الناهية): وهي تحدد ما ينبغي أن يكون، وتمس كيان المصلحة العامة، وهي القيمة ذات القدسية التي تلزم الثقافة بها أفرادها، ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم.

القيم التفضيلية: وتحدد ما يفضل أن يكون عليه الفرد أو جماعة من الأفراد، ليس فيها إلزام ولا عقوبة مثل الإحسان والإكرام،... وغيرها.

*القيم المثالية أو الطوباعية: وتحدد ما يرجى أن يكون، والتي يتطلع الناس إلى تمثلها في سلوكهم رغم شعورهم بصعوبة تحقيقها بشكل دائم وبصورة كاملة وهي على درجة كبيرة من الأهمية لأن أثرها يعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو المثل العليا، ومنها الزهد في الدنيا، الإيثار، البذل وما يماثلهم من قيم⁽¹⁾.

د. بعد عمومية القيمة: تنقسم من ناحية شيوعها إلى قسمين:

*قيم عامة: يعم شيوعها وانتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن فئاته وطبقاته، وتمثل الإطار القيمي العام الذي يحتكم إليه أفراد المجتمع فهي كل سلوكياتهم، وأحكامهم، وتتضح أهمية هذه القيم في تحقيق التجانس والتكامل بين الأفراد والتخفيف من حدة الصراع القيمي الذي ينتج عن عدم التوافق والتجانس مما يؤدي بدوره إلى التفكك واختلاف الأفراد، وكمثال للقيم العامة، المعتقدات الدينية، مراسم الزواج والاحتفالات.

*قيم خاصة: ترتبط بفئة خاصة وزمان ومكان معينين، مثل إخراج الزكاة في شهر رمضان والاحتفال بالمناسبات الدينية.

هـ. بعد وضوح القيمة: تنقسم القيم من حيث وضوحها إلى:

*قيم ظاهرة: أي التي يصرح بها، ويعبر ويعلن عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

*قيم ضمنية: أي التي يستدل عليها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك المنتظم الذي يصدر عن الأفراد، ولذلك تعتبر حقيقة صادقة.

(1) فوزية دياب، المرجع نفسه، ص 33-34.

بعد دوام القيمة: وتنقسم القيمة ناحية دوامها إلى قسمين:

- **قيم دائمة:** وهي التي تدوم طويلاً وتبقى مستقرة في النفوس وتنتقل من جيل إلى آخر وتأخذ صفة الإلزام والتقدير مثل القيم المرتبطة بالعرف والتقاليد.

- **قيم عابرة:** أي وقفية عارضة قصيرة الدوام لارتباطها بحدث أو ظاهرة معينة نزول بزوالها.

تجدر الإشارة إلى أن القيم ليست جامدة في التصنيف حيث يمكن أن تشترك القيمة في عدة مجموعات وذلك حسب تناولها في البحث، وتم تناول هذا التصنيف في البحث لتحديد الخطوط العريضة، التي تم تحديد القيم على أساسها.

7- نظريات القيم⁽¹⁾:

تعددت النظريات التي تصدت لتفسير القيم وتكونها وتغيرها على أساس الأرضية الفكرية التي يقف عليها كل منظر من العلماء الذين وضعوا تصوراتهم حول موضوع القيم، وعلى هذا الأساس فإن النظريات المقدمة التالية هي من أجل التفسير العام للقيم وتأثيرها على السلوك.

أ. **منظور التحليل النفسي:** ويمثل "فرويد" Ferieid "هو المعبر الرئيسي لهذا المنظور وهو يرى أن أثناء عملية التنشئة الاجتماعية منذ الصغر تتوحد مع الوالدين وبهذه العملية التوحيدية يدمج قيمه، وهذا يؤدي إلى تكوين الأنا الأعلى والذي يتكون بدوره من الضمير و((الأنا المثالية)) والضمير ينمو نتيجة العقاب الذي يفرضه عليه والديه من الصغر، أما الأنا المثالية فتتطور نتيجة الثواب والرضا، وبحيث يعتبر الأنا الأعلى الممثل الداخلي للقيم التقليدية السائدة في المجتمع وهو يمثل كل من هو مثالي ولريس كل ما هو حقيقي وينزع إلى الكمال بدلاً من اللذة الذي يسعى (الهو) دائماً إلى إشباعها مما يجعل (الأنا الأعلى) و(الهو) في تعارض وصراع مستمرين.

إن المعايير الأخلاقية تمثل محاولة المجتمع لقمع الدفعاات البدائية العدوانية (الهو) أما (الأنا الأعلى) فتتمثل الجهاز الإداري لتنظيم وتنسيق عمل وتكوين الشخصية والوصول إلى حالة التكامل و(الأنا) يحكمها مبدأ الواقع الذي يمكنه من إقامة العلاقة مع البيئة الاجتماعية.

ب. **المنظور السلوكي:** السلوكيون ومنهم "هل Helle" و"سكينر Skinra" و"هوفلاند Hofland" يروا أن المرء يغير أحكامه وسلوكه وفق ما يترتب على سلوكه من إحساس بالألم عند الإشباع نتيجة للعقاب، أو إحساسه بالمتعة عند الإشباع نتيجة للمكافأة، والسلوك القيمي المرغوب فيه إذا ما عزز سلباً فإن ذلك يؤدي إلى تقوية السلوك القيمي الغير مرغوب فيه، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد نحو العالم، لذلك يرى الفرد أن العامل غير آمن ولا يشبع حاجاته على وفق القيم التي آمن بها، وعلى هذا فإن الفرد يغير من قيمة تجنباً للإحساس بالألم

(1) وحيد أحمد، علم النفس الاجتماعي، بغداد، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص-ص 214-215.

والخيبة وعدم الأمان نتيجة التعزيز السلبي لسلوكه القيمي، وإذا ما حصل الفرد على تعزيز إيجابي على سلوكه القيمي الجديد فإنه سيكرر ذلك السلوك انطلاقاً من أن الفرد يتعلم تغيير قيمه بواسطة عمليات الارتباط والتعزيز.¹

ج. منظور التعليم الاجتماعي: إن اكتساب القيم وتعلمها يتم من خلال ملاحظة نماذج اجتماعية ومن خلال المحاكاة أو التقليد، ومن خلال العالم البدلي الذي يتحقق من خلال التعزيز الذاتي هذا ما أكدته وقرره "باندورا ولتر" "Bandura Walther" حيث يقولان أن هذا النوع من التعزيز يستمر من أجل تجنب القلق والشعور بالذنب، وعليه فإن القيم السلبية غير المرغوب فيها يتم تعلمها نتيجة للخبرة أو نتيجة لتعرض الفرد إلى نماذج سلبية، وهذا ما تم تأكيده من خلال دراستهما أن الفرد عندما يلاحظ أو يشاهد لنموذج ما إذا كوفئ أو أثيب أو عوقب نتيجة لقيامه (النموذج) بسلوك ما، فإن هذه الملاحظة أو المشاهدة ستخلف لدى الفرد الملاحظ توقعاً بأن قيامه بسلوك مشابه لسلوك النموذج سيحلب له نتائج مماثلة إذا ما قام بتقليده ويسمى هذا التعزيز بـ "الإنباء" وهو الأثر الذي يتركه تعزيز سلوك النموذج على سلوك الملاحظ.

د. المنظور المعرفي: تتأثر القيم بالعديد من العوامل كأساليب التنشئة الاجتماعية والقدرات المعرفية والتغيرات الثقافية، والتربية الخلقية وهذا ما قرره "بياجيه" و"كولبرج" حيث أن بياجيه يتصور أن التغيير يحدث في القيم من الأحكام الخلقية التابعة إلى الأحكام الخلقية المستقلة، فالمرحلة الأولى تتسم فيها الأحكام الخلقية بالاهتمام بالنتائج المباشرة لفعل وفي المرحلة الثانية تهتم بنوايا الفاعل، وقد أضاف "كولبرج Kolberg" إلى ما توصل إليه "بياجيه" حيث وضع تسلسل ارتفاقي لنمو الأحكام الخلقية للفرد ويتألف من ثلاث مستويات رئيسية منها: المستوى ما قبل التقليدي يكون فيه الفرد متأثر بعواقب سلوكه، والمستوى التقليدي يتأثر فيه الفرد بتوقعات الآخرين للتصرف بالأسلوب الذي يتماشى وتوقعاتهم، والمستوى ما بعد التقليدي الذي يتأثر به الفرد بالقيم الأخلاقية الأكثر تجرّداً.

5- المنظور الظواهري: يرى هذا الاتجاه أن للبشر دافع فطري واحد هو النزعة نحو تحقيق الذات وهذا المفهوم يكفي لتفسير السلوك البشري كله، و الكائن الحي يستجيب للمجال الظواهري والبيئي على وفق ما يحجّره ويدركه، والمجال الإدراكي هو واقع بالنسبة للمرء، وينمو الفرد ويتفاعل مع البيئة حيث يبدأ بين المفاضلة بين الذات وبين البيئة، أي أن يصبح واعياً بجزء من خبراته التي يميزها، ولهذا فإن مفهوم الذات ينبثق من مجموعة من الخبرات، وأن القيمة الإيجابية أو السلبية لهذه الخبرات تتأثر بتفاعل التقويمات المباشرة، والتقويمات الصادرة عن الآخرين، ويبدأ

¹ وحيد احمد، المرجع السابق، ص218.

الفرد في بناء تصور خاص عن نفسه في علاقاته مع البيئة ويضفي على الخبرات قيمة إما تكون إيجابية أو سلبية، وهذه القيم مرتبطة بخبرات الفرد التي اختارها بصوره مباشرة أو أخذها عن بعض الآخرين.

7-2. الأساس القيمي لمشروع الحضارة - قراءة في ضوء فكر مالك بن نبي:

إن المتتبع لدعوات الإصلاح في العالم الإسلامي يرى أن كل مفكر مصلح يحدد الخلل من زاوية رئيسية واحدة كبرى، أما باقي الزوايا فهي فرعية هامشية، ويركز كل جهوده لإصلاح هذا الخلل الأساسي، فنجد مثلا أن (مدحت باشا توفي سنة 1884) يرمي إلى إصلاح الحكومة والإدارة على الطريقة الأوروبية ويسعى إلى ظهور البرلمان العثماني و(عبد الرحمن الكواكبي) توفي سنة 1902 الذي كان يرى أن الخلل في الاستبداد السياسي وفساد الولاة وبإصلاحهما يصلح حال الأمة، و(جمال الدين الأفغاني توفي سنة 1897) كان يرمي إلى إصلاح العقول والنفوس أولا، ثم إصلاح الحكومة ثانيا وربط ذلك بالدين، أما (عبد الحميد بن باديس توفي سنة 1940) فكان حريصا على التربية والتعليم بشكل أساسي لأنه يرى أن إعداد الفرد الصالح هو الأساس في الإصلاح فأنشأت العديد من المدارس القرآنية في كل ولاية وقد زاول التعليم بنفسه من خلال مجالس التذكير.

أما المفكر "مالك بن نبي"، فكان يرى أن المشاكل الاجتماعية والاقتصادية السياسية ما هي إلا أعراض عن الأمراض الحقيقية، وأطلق عليها اسم (مشكلات الحضارة).

فالمشكلات الحضارية هي الأسباب الحقيقية فيما تعانيه الأمة الإسلامية، وهي التي أفرزت كل من ما يراه من معضلات في شتى الميادين والمجالات، ومن هنا انطلق ابن نبي في تشخيص واقع الأمة الإسلامية، عموما، والمجتمع الجزائري خصوصا.

وأخذ يبحث "مالك بن نبي" عن جذور الداء مركزا عن الأعراض البراقة المزيفة والتي في كثير من الأحيان خدعت رجال الإصلاح وقد حدد العوائق الحقيقية التي أدت إلى التخلف الحضاري للمسلمين بشكل عام إلى عوائق ذاتية داخلية موجودة في قيم كيان العالم الإسلامي، وإلى عوائق خارجية فرضها الاستعمار الأوروبي على العالم الإسلامي، ونظرا لضيق المقام، فسوف نخصص هذا الجزء للكشف عن العوائق الذاتية الداخلية والتي نتناول أشهرها وأكبرها فيما يلي:

أ. الجانب الفكري والعلمي⁽¹⁾:

-التعامل والحرفية في الثقافة:

يقول "مالك بن نبي": "والحقيقة أننا قبل خمسين عاما - أي في مطلع القرن العشرين - كنا نعرف مرض واحد يمكن علاجه، وهو الجهل والأمية، ولكننا اليوم أصبحنا نرى مرضا جديدا مستعصيا هو (التعالم)، إن شئت فقل:

(1) - مالك بن نبي، نز: عبد الصبور شاهين، شروط النهضة، دمشق: دار الفكر، 1986، ط2، ص154.

الحرفية في التعلم، والصعوبة كل الصعوبة في مداواته، وهكذا فقد أتيح لجيلنا أن يرى خلال النصف الأخير من هذا القرن نموذجين من الأفراد في مجتمعنا، حامل المرتفعات ذي الثياب البالية، وحامل الفئات العلمية.

فإذا كنا ندرك بسهولة كيف تداوي المريض الأول، فإن مداواتنا للمريض الثاني لا سبيل لها، لأن عقل هذا المريض لم يتقن العلم ليصير ضميراً فعالاً، بل ليحوله آلة للعيش، وسلماً يصعد به إلى منصة البرلمان، وهكذا يصبح العلم عملة زائفة غير قابلة للصرف، وإن هذا النوع من الجهل لأدهى وأمر من الجهل المطلق لأنه جهل الحروف الأبجدية، وجاهل هذا النوع لا يقوم الأشياء، بمعانيها، ولا يفهم الكلمات بمراميقها، وإنما بحسب حروفها، وكلمة "لا" تساوي عنده "نعم" لو احتمل أي حروف الكلمتين متساوية.¹

فمالك بن نبي يشير في قوله هذا إلى أصحاب الشهادات الفارغة من مضمونها، فهم يسمون مثقفين ومتعلمين ولكنهم أبعد الناس عن الوعي الحضاري، وأصعب الناس مرضاً، فلا يمكن معالجتهم أو شفائهم لأنهم يدعون العلم فهم (متعلمون)، وتعلمهم يدعوهم إلى الأنفة والتعالي وعدم الإقرار بأنهم أشباه جهال.

- غياب المنهج⁽²⁾: بالحديث عن النهضة يأخذ "مالك بن نبي" مثال عن ذلك لبلد الصين والذي بدأ نهضته في منتصف القرن التاسع عشر وهي نفس الفترة التي بدأ الحديث فيها عن النهضة في العالم الإسلامي، ويشخص بن نبي أن الخلل في هذا البطء في الإقلاع هو عدم وجود منهج واضح للإصلاح ولا نظرية محددة للأهداف والوسائل وتخطيط المراحل وأنه ليس هناك تحليل منهجي للمرض، وليس هناك دراسات عميقة وتحليلية للأمراض التي تعاني منها الأمة الإسلامية فيقول بذلك "...وواقعنا الآن إن فكرة لا تتحقق أو عمل لا يتصل بجهد فكري .."⁽³⁾.

وأن كل الدراسات تأخذ جانباً من الجوانب تركز عليه والحل الأحادي هو الغالب، وأعمال كثيرة من المؤلفين كانت تبريراً ودفاعاً أمام الهجوم الغربي الاستشراقي على الإسلام، وليست أعمالاً فيها تخطيط للحاضر والمستقبل، حيث غابت المؤتمرات التي تخرج بنتائج فعلية واقعية، وكثرت تلك التي توصي بوصايا لا تخرج عن دائرة الورق التي كتبت عليه، والذين كتبوا في أوائل النهضة كتابات جيدة مثل الشيخ "رشيد رضا" لم يستفد منها كثيراً ولم تنجح ولم يؤخذ الإيجابي منها، ويبني عليه، وكذلك الذين جاءوا من بعده لم يكن هناك خطة علمية لدراسة أقوالهم وأرائهم، وكأنما كل من يأتي يريد البدء من الصفر، ويمكن القول أن كثيراً من الأخطاء التي وقعت سواء في مجال الدعوة أو غيرها إنما كانت بسبب غياب المنهج أو عدم الالتزام بالمنهج⁽⁴⁾.

¹ - مالك بن نبي، فكرة الإفريقية الآسيوية، إشراف ندوة مالك بن نبي، دمشق، دار الفكر، ط3، 2001، ص83

⁽²⁾ - مالك بن نبي، المرجع نفسه، ص84

⁽³⁾ - يوسف سرطوط، "العوائق الذاتية للنهضة الحضارية، في فكر مالك بن نبي، الجلفة مجلة علوم لإنسان والمجتمع، العدد2، جوان2012، ص60.

⁽⁴⁾ يوسف سرطوط، المرجع نفسه، ص61

وإذا كنا لا نملك الوضوح من الناحية النظرية فضلاً عن وجود منهج تطبيقي عملي فهذا لا يعني عدم وجود المنهج، فالقرآن الكريم والسنة أوجدا المناخ المناسب لأن يستنبط العلماء منهج أهل السنة في النظر والاستدلال وطرق الحياة التي يريد بها القرآن⁽¹⁾.

- عدم الفعالية: يرى ابن نبي أن الفعالية تعدّ إحدى خصائص العقل العربي، وأن العقل الغربي يخضع لمبدأ الفعالية، هذه الخاصية المكتسبة على المستويين الفرعي والاجتماعي صارت تصبغ كل أفعاله وإنجازاته في إطار التاريخ، والتي تكتسب من التحديد الإيجابي للثقافة، ويرى أن الفعالية على المستوى الاجتماعي هي تلك القدرة على توليد ديناميكية اجتماعية، من خلال وضع المعادلة الاجتماعية هي الحسبان، ومعرفتها بدقة، وبالتالي الدخول في تخطيط منهجي لا يحتوي خليطاً من الأفكار المتناقضة⁽²⁾.

ويرى "مالك بن نبي" أن غياب الفعالية في المجتمع الإسلامي أدى إلى عدم اختيار النموذج المناسب الذي يعطيه تحديداً لمهجه، وقد بقيت النهضة في نظره تنمو تحت تأثير نموذج غامض لم تختاره بل فُرضَ عليها تلقائياً مما أدى إلى تكديس الحضارة الغربية والذي تم في تنكر كامل للنموذج ولفضائله الواقعية ولقيمه العامة، وانجرار وتقليد للجانب السفلي منه، فالفعالية من وجهة نظرا اجتماعية سوسيولوجية تنتج من خلال التركيب التاريخي للعناصر الأولية للحضارة وهي الإنسان والوقت والتراب على ضوء هداية منهج مكيف طبقاً للنموذج الذي اختاره المجتمع فهي في جوهرها منهج فكري ومسألة أفكار ومناهج يدل أن تكون مسألة وسائل⁽³⁾.

ومن تناول إشكاله الفاعلية من المسلمين المعاصرين تلميذ مالك بن نبي المفكر "جودت سعيد" في كتابه "الإنسان حين يكون كلا وحين يكون عدلاً"، الذي رأى فيه أن الفاعلية عبارة عن فكرة الإنسان على استعمال وسائله الأولية، استخراج أقصى ما يمكن أن يستخرج منها من النتائج، أما اللافعالية وهي أن يكون الإنسان عاجزاً عن استخراج النتائج التي يمكن أن يحصلها من الوسائل المتاحة له⁽⁴⁾.

ب- الجانب الاجتماعي:

- الشلل الأخلاقي: يرى "مالك بن نبي" أن المسلم باعتباره ينتمي وينتسب إلى دين الإسلام فإن من صفاته حسب المسلم هو الكمال فقد نتج عن تفكير هذا المسلم هو نحن مسلون، إذن نحن كاملون ولم يعد المسلم يحاسب نفسه وغاب الضمير⁽⁵⁾.

(1) مالك بن نبي، شروط النهضة، مرجع سبق ذكره، ص75.

(2) مالك بن نبي، تر: أحمد شعيب، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، بيروت، دار الفكر المعاصر، ط2، 2002، ص115.

(3) مالك بن نبي، نفس المرجع، ص115..

(4) يوسف سرطوط، مرجع سبق ذكره، ص243.

(5) -مالك بن نبي، تر: عبد الصبور شاهين، مشكلة الثقافة، دمشق، دار الفكر 1984، ص141.

فلم يعد أحد يحاسب نفسه أو يتأثر بخطيئته، ويقصد مالك بن نبي في هذا الوصف القادة والموجهون وقد ختم عليهم شعور بالطمأنينة الأخلاقية، فلم نعد نرى قائدا يعترف على الملأ بأخطائه، وهكذا عرف المثل الأعلى للحياة والحركة، ويصف مالك بن نبي هؤلاء القادة أنهم يعتقدون أنفسهم كاملون ولكن هذا الكمال وهو كمال العقم، أو كمال الموت والعدم، وبذلك تحتل حركة التقدم النفسي في الفرد والمجتمع.

-المطالبة بالحقوق ونسيان الواجبات:

إذا ما حاولنا أن نترجم هذه الاعتبارات بين الحقوق والواجبات فإن ذلك يجب أن يكون طبقا للوسائل وليس تبعا للحاجات. فلسنا إذن بحاجة إلى نظرية تهتم بالحق على حدة أو بالواجب على حدة. لأن الواقع الاجتماعي لا يفصلهما بل يقرهما ويربط بينهما في صورة منطقية أساسية، هي التي تسير ركب التاريخ، ومع ذلك فينبغي ألا يغيب نظرنا أن الواجب يجب أن يتفوق على الحق في كل تطور صاعد إذ يتحتم أن يكون لدينا محصول وافر أو فائض قيمة بلغة الاقتصاد⁽¹⁾.

وهذا الواجب الفائض هو أمانة التقييم الخلقى والمادى في كل مجتمع يشق طريقه إلى المجد، بناء على ذلك يمكننا القول أن كل سياسة تقوم على طلب الحقوق ليست إلا ضربا من المهرج والفوضى، فالسياسية التي لا تحدث الشعب عن واجباته وتكتفي بأن تضرب له على نغمة حقوقه ليست سياسة وإنما هي خرافة وتلصص في الظلام، ويضيف مالك بن نبي أنه ليس من مهمتنا أن نعلم الشعب كلمات وأشعارا بل أن نعلمه مناهج وفنون، وليس من شأننا أن نكشف له عما ألم بمعرفته من قبل، بل أن نمحبه من المناهج الفعالة ما يستطيع به أن يصوغ مواهبه ومعارفه في قالب اجتماع محس، وبعبارة أخرى أدق: ليس الشعب بحاجة إلى أن نتكلم له عن حقوقه وحرته بل أن نحدد له الوسائل التي يحصل بها عليها، وهذه الوسائل لا يمكن إلا أن تكون تعبيراً عن واجباته⁽²⁾.

وحسب مالك بن نبي أن الفرد يؤثر في المجتمع بثلاث مؤثرات وهي: بفكره، بعمله، وبماله، وأن قضية الإنسان منوطة بتوجيه في نواح ثلاث وهي أولا: توجيه الثقافة، ثانيا: توجيه العمل، ثالثا: توجيه الرأس مال.

أولاً: توجيه الثقافة: أما عن الثقافة فيعرفها مالك بن نبي بأنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي يعيش فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته، كما أنه لا سبيل لعودة الثقافة إلى وظيفتها الحضارية إلا بعد تنظيف الموضوع من الحدث أو الانحراف الذي أحدثته في عدم فهمنا لمفهوم الثقافة.

⁽¹⁾ يوسف أزوال، "ظاهرة التخلف ومسألة التنمية دراسة في فكر مالك بن نبي"، الجزائر: المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، مجلد 08، (العدد 15)، جويلية

2019، ص 64-66.

⁽²⁾ -يوسف أزوال، المرجع نفسه، ص 65-73.

ويرتبط توجيه الثقافة بالمفاهيم الفكرية المؤسسة على أصول ثقافية، فلا بد من التوجيه لأنه أن ينبغي أن يكون المهنة الأولى في خطة النهضة الإسلامية، لأن تحقيقه هو الذي يوجه الشرط الأول لتحويل الجهود في نطاق هذه النهضة إلى جهود فعالة، وانطلاقاً من القاعدة البنيوية المعروفة بأن كل تفكير في مشكلة الإنسان هو تفكير في مشكلة الحضارة، وكل تفكير في مشكلة الحضارة هو في الأساس تفكير في مشكلة الثقافة باعتبار الحضارة في جوهرها مجموعة من القيم الثقافية المحققة، وأنه إذا ما أريد للنهضة أن تبرز إلى عالم الوجود فإنه علينا أن نواجه مشكلة الثقافة في أصولها⁽¹⁾.

وقد تطرق "مالك بن نبي" في تحليله لمفهومية الثقافة من زاوية التغيير وإحداث التنمية في أساس كل بناء حضاري، فتوجيه الثقافة بها يتضمنه من عادات متجانسة عبقريات متقاربة، وتقاليد متكاملة وأذواق متناسبة وعواطف متشابهة، وكل ما يعطي لحضارة سميتها الخاصة، يتطلب توجيه الإنسان من خلال توجيه ثقافته وذلك عبر المبادئ التالية:

ج - التوجيه الأخلاقي (إشكالية القيم) ليس المقصود بها تشريح المبادئ الخلقية، بل أن تحدد قوة التماسك اللازمة للأفراد هذه القوة مرتبطة في أصلها بغريزة الحياة في جماعة عند الفرد، فالتوجيه الأخلاقي هو الذي يقوم ببناء عالم الأشخاص الذي لا يتصور بدونه عالم الأشياء، ولا عالم الأفكار، فإذا كانت الشبكة المعقدة في العلاقات الثقافية تعبر عن العلاقات الإنسانية، فإنه لا يمكن أن تنمو هذه العلاقات دون وجود توجيه أخلاقي، فهي مرتبطة في فعاليتها بالدافع الأخلاقي⁽²⁾.

فالمجتمعات المتخلفة أثبتت أنها في شبكة علاقتها الثقافية مترهلة، ومنه عدم وجود صلات وروابط وثيقة في العلاقات الشخصية مما يوحى بتراجع قوة التوجيه الأخلاقي، لذلك يجب على المجتمعات أن تولي أهمية قصوى لمبدأ التوجيه الأخلاقي لأجل العمل والبناء⁽³⁾.

إن الحديث عن المبدأ الأخلاقي يجزنا للحديث عن المبدأ الجمالي فهو أساس من أسس المنهج وأن أهمية هذه العلاقة في تحدها المعادلة التالية:

مبدأ أخلاقي + ذوق جمالي = اتجاه الحضارة.

وقد اعتبر بن نبي أن هذه العلاقة تقدم فيها جانب له علاقة بالقيم حيث يقول: "هذه العلاقة تأتي في ترتيب خاص يقدم أو يؤخر المبدأ الأخلاقي على ذوق الجمال في سلم القيم الثقافية، حتى تتكون نموذج معين من

⁽¹⁾ مالك بن نبي، شروط النهضة، ص 79.

⁽²⁾ مالك بن نبي، تأملات، الجزائر، دار الفكر، 1991، ط5، ص 147.

⁽³⁾ الطاهر سعاد، التخلف والتنمية في فكر مالك بن نبي، بيروت: دار الهادي، ط1، 2006، ص 217.

المجتمع سببه هذا الترتيب، حيث يؤكد في هذه المقولة أن أولوية عنصر على عنصر هو المبدأ الأخلاقي والمبدأ الجمالي ويعتبر مالك بن نبي أن كل ثقافة تتضمن قيم أخلاقية فهي تعبر عن عبقرية مجتمع معين فهي التي تحدد الاتجاه في التاريخ، ولو نتأمل إلى واقعية العناصر الثقافية التي حددها مالك بن نبي من أجل تكوين عالم ثقافي موحد في ظل بروز قيم هي: عدم التفكير في الآخر والتعصب للرأي، الاستعمار بطرق جديدة مثل العولمة، الأفكار التي تحمل جمالا في ذاتها مثل الحرية، الديمقراطية والتي قدمت عنصر على حساب عنصر آخر، والعقل الغربي أو الثقافة الغربية قد حددت علاقة الإنسان الأوروبي بالإنسانية، وهذا التأثير نتج عنه ترتيب القيم فتصبح القيم الأخلاقية على حساب القيم الجمالية مما يدعو ذلك إلى نشوء ثقافة قوة وسيطرة وهيمنة وهو يقول في هذا الصدد: "فكل ثقافة تسيطر هي في أساسها ثقافة تنمو فيها القيم الجمالية على حساب القيم الأخلاقية".⁽¹⁾

وهذه النتيجة التي توصل إليها بن نبي إثر تقديم عنصر على آخر لأن له تأثير على جانب القيم، فنلاحظ أن هذا التقديم قد نتج عنه قيم جديدة ودخلنا في إشكالية القيم بين الأنا والآخر وعليه فإن موقف مالك بن نبي من مشكلة التوجيه الأخلاقي والثقافي يؤكد على ضرورة مراعاة جميع الاعتبارات وفق ضروريات الحياة ومطالبها علما أن كل حضارة تواجه هذه العناصر الثقافية إلا أن الاختلاف يكمن "أن تأثيرها يختلف في الحياة والتاريخ بحسب ترتيبها على سلم القيم المصطلح عليها" فإن تقديم عنصر على عنصر فإنه سوف يؤثر على سلامة القيم حيث يدعو بن نبي إلى توازن هذه العناصر لكي يحقق عالم ثقافي في ظل سلم القيم الذي يعرف اهتزازات في ظل المستجدات الجديدة.

د - المنطق العملي: يقصد بالمنطق العملي حسب ما ورد في كتاب شروط النهضة لمالك بن نبي بأنه كيفية ارتباط العمل بوسائله ومعانيه، إنه ليس من الصعب على الفرد المسلم أن يصوغ مقياسا نظريا يستنتج به نتائج من مقدمات محددة، غير أنه من النادر أن نعرف المنطق العملي أي أقصى ما يمكن من الفائدة من وسائل معينة، ونحن أحوج ما نكون لهذا المنطق العملي في حياتنا، لأن العقل المجرد متوفر في بلادنا غير أن العقل التطبيقي الذي يتكون في جوهره من الإرادة والانتباه فشيء يكاد يكون معدوما⁽²⁾.

ويؤكد مالك بن نبي على روافد الفعالية التي تميز أعمال الفرد حيث يذهب جزء كبير منها في البحث والمحاولات الهائلة، لأن تفتقد الضابط الذي يربط بين عماله وهدفه، وبين سياسته ووسائله، وبذلك تهلك الإمكانيات ويضيع الوقت ويستنفذ المجتمع طاقاته في مشاريع فاشلة فتتضاعف مديونيته الحضارية ويزداد تخلفه⁽³⁾.

⁽¹⁾ محمد سعود، التركيب النفسي للثقافة وعلاقته بالقيم، جامعة المسيلة: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 265.

⁽²⁾ مالك بن نبي، شروط النهضة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁽³⁾ مالك بن نبي، شروط النهضة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

إن المفكر "مالك بن نبي" يعني تمام الوعي بأن الانتقال من التنظير إلى التطبيق الواعي ليس عملية أوتوماتيكية سهلة، لهذا يرى ضرورة استيعاب كافة الشروط النفسية والفنية اللازمة أي أن يكون المخطط واثقا من نفسه واعيا بحجم التحديات الحقيقية بغية الابتعاد عن دائرة التخلف الممثلة في الكساد للطاقات الفردية والجماعية، فالإرادة الفردية و الجماعة تحركت حولت البلد إلى ورشة اجتماعية كبرى ويضيف بن نبي: "إذا كان لنا درس نستخلصه من تجربة الصين، فإنما هو أن المعارك الاقتصادية عندما تدور رحاها فهي تدور حول قطب القيم الأخلاقية، ذلك أن كل المقاييس التي تصيب أو تخطأ إلا بسبب ارتباط الواقع بالمناخ الأخلاقي⁽¹⁾.

لقد اهتم مالك بن نبي في مشروعه الثقافي لعنصر الأخلاق، هذه الأخيرة التي يتفاعل فيه الضمير والفكر والعاطفة والإرادة والتنفيذ والعادة، وكل هذه تكون وحدة سلوكية أخلاقية نعيشها في واقع الحياة اليومية وطبيعة اختيارات الأفراد والأمم لأنماط السلوك هي ما يكون القيم لتلك الأفراد والأمم، وهي ما تعطي لكل أمة طابعها الأخلاقي الخاص بها الذي يميزها عن غيرها من الأمم.

وعرفت الأخلاق عند بن نبي أنها محور النمو الاجتماعي والثقافي والاقتصادي يتجلى دورها في تقوية الروابط بين أفراد المجتمع الواحد فهو في ذلك يقول: "إن فعالية المجتمعات تزيد أو تنقص بقدر ما يزيد فيها تأثيرا المبدأ الأخلاقي أو ينقص"⁽²⁾.

فالمشروع الحضاري عند مالك بن نبي ارتكز على مجموعة من القيم التي تعتبر المقومات الأساسية لأي بناء حضاري، حيث أن الإنسان هو منبع الحل وهو مفتاحه، فإذا شرع الإنسان في العمل فقد انطلق مشروعه، فهذا الإنسان يحتاج دائما إلى توجيهها لكي يكون قوة إنسانية حضارية لكي يحقق الهدف الأسمى لجميع أعماله وقد أعطى فكر ابن نبي مفهوما للثقافة ربطه بالجناب السلوكي العلمي أكثر منه المعرفي، لأن المجتمع اليوم بحاجة للعمل وليس للفكر لأن الأفكار موجودة فهو يحتاج إلى توجيه الأفكار وهذا العمل يتطلب تطبيق مجموعة من الوسائل والإمكانيات المادية يوفرها العلم وهي بالترتيب لا وجود أفضلية عنصر على آخر إذ يقول في ذلك "أن الثقافة تشمل على أربعة فصول فصل الأخلاق وفصل جمال وفصل منطق عملي وفصل علم، إلا أننا في الواقع مجتمعا قد انزلق في سيطرة العلم على الأوضاع الثقافية هذا الوضع الذي يخلق أزمة "فالأزمة إذا تولد لأننا تناولنا العلم على أنه ثقافة" فعندما نعيش العلم على أنه ثقافة فإننا نعيش أزمة حضارية في كافة المستويات.

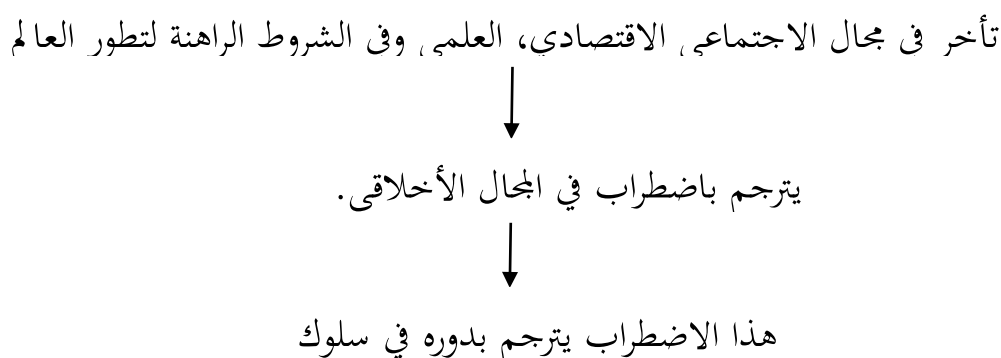
(1) المرجع نفسه، شروط النهضة، ص 155.

(2) حسان عبد الله حسان، التصور الفكر للأزمة الحضارية ومنهجية المعالجة عند مالك بن نبي"، مجلة المداد، (العدد 1)، مصر،

جامعة دمياط، 2013، ص مصر، جامعة دمياط

وفي ظل تعدد وتنوع القيم خصص بن نبي عناصر تربوية لكي تكون هناك ثقافة واعية وهي تربية أخلاقية التي تعمل على توجيه القيم إلى ضمير الفرد لتجعل منه طاقة روحية حية يظهر مردودها في أفعاله وتصرفاته من أجل تشكيل بناء شبكة العلاقات الاجتماعية التي في نظره اندثرت واندثرت معها القيم وأصبحنا ما يعرف بمشكلة القيم، فحدد مالك بن نبي هذا العنصر الأخلاقي وأعطاه بعدا هاما في نظره الثقافية من أجل تبليغ رسالة وتحمل مسؤولية العمل⁽¹⁾.

شكل رقم: 2 بين تطور الأزمة الحضارية عند مالك بن نبي.



المصدر: حسان عبد الله حسان، التصور الفكر للأزمة الحضارية ومنهجية المعالجة عند مالك بن نبي ، مجلة المداد، (العدد1)، مصر، جامعة دمياط، 2013، ص مصر، جامعة دمياط، ص 19.

⁽¹⁾ حسان عبد الله، المرجع نفسه، ص 43.

المطلب الثاني: قياس القيم:

تقاس القيم بعدة طرق من أهمها المشاهدة، أو الملاحظة المنظمة والمقابلة الشخصية، وتحليل المضمون والاستخبارات وبالإضافة إلى بعض المقاييس التي أعدها مجموعة من المفكرين أمثال مقياس "روكيتش، سبر نجر، ألبورت وفيرتون.

وهذه المقاييس تم تناولها لأنها ستقيدنا في دراستنا البحثية الميدانية

1: المشاهدة أو الملاحظة المنظمة⁽¹⁾:

تتميز الملاحظة المنظمة أو المشاهدة بميزة أساسية رئيسية أنها تطلعننا على مظهر السلوك دون إمكانية لتزييفه خاصة إذا أجريت هذه المشاهدة على غفلة من الفرد موضوع الإدارة وهي من أكثر الطرق ملائمة خاصة لدى العينة التي لا تتمكن من الوصف اللفظي.

وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة السلوك الاجتماعي والأخلاقي لدى مجموعة من الأفراد من خلال الملاحظة وذلك باستخدام طريقة العينات الزمنية (أي عينة من السلوك الصادر من الطرف في عدد من الفترات الزمنية). وقد استخدمت المشاهدة أيضا كطريقة لدراسة السلوك الأخلاقي بشكل واضح في أعمال "جان بياجيه وكولبرج" وغيرهم من الباحثين المهتمين بدراسة لسلوك الفرد واتجاهاته.

ويشير "هوروكس" Harots في دراسته للقيم الشخصية أن الملاحظة تعتبر أسلوبا مساعدا إلى جانب الاختبارات، وأوضح بضرورة القيام بملاحظة السلوك في فترات مختلفة وفي شكل جماعات كما يجب تكرار هذه المشاهدة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة.

ومن الملاحظ في الوقت الحاضر أن المشاهدة كأسلوب للتعرف على القيم وتحديدنا ناذرا ما تستخدم، ولعل ذلك يرجع لعدد من الأسباب أهمها اهتمام الباحثين بالجانب الكمي في قياس الظواهر من خلال استخداماتهم للاختبارات والمقابلات الشخصية المقننة ومدى توافر الشروط السيكمومترية لها (كالثبات والصدق) كما يرجع عدم استخدامها حاليا إلى عدم كفاءة القيام بها بشكل منظم ودقيق في جانب المتخصصين في الميدان.

فالملاحظة العلمية يمكن أن تأتي بنتائج دقيقة في مجال العلوم النفسية والاجتماعية إذا تم استخدامها بشكل ملائم، فاستخدامها في مجال الكشف عن القيم يتطلب من الباحث أن يجيب على تساؤلين رئيسيين:
الأول: ما القيم التي يهتم الباحث بدراستها في رحلة عمرية معينة؟

⁽¹⁾فرايجدا، نر: عبد الحليم محمود السيد، "مجلة البحوث الثقافية المقارنة ومناهجها"، لبنان، 2006، ص379.

الثاني: ما مظاهر هذه القيم، وهل هي ثابتة أم متغيرة؟⁽¹⁾

2: المقابلة الشخصية⁽²⁾: يقصد بها مجموعة الأسئلة أو من وحدات الحديث يوجهها طرف إلى طرف آخر في موقف مواجهة حسب خطة معينة للحصول على معلومات من سلوك هذا الطرف الآخر أو سمات شخصيته للتأثير في هذا السلوك.

وقد استخدمت المقابلة بشكل أكثر انتشارا في مجال قياس القيم والأحكام الأخلاقية وذلك بالمقارنة بطريقة الملاحظة التي سبق وتحدثنا عنها، وأخذ هذا الاستخدام صورا وأشكالا مختلفة من جانب الباحثين في مجال قياسهم للقيم.

وقد اعتمد كوهليبرج " في دراسته للأحكام الأخلاقية على تقديم عدد من الفقرات أو القصص التي تشتمل على كل منها على نوع من التعارض أو الصراع بين قيمتين من القيم الأخلاقية.

3- تحليل المضمون⁽³⁾: وهو أسلوب يستخدمه الباحث لوصف المحتوى الظاهر للاتصال وصفا موضوعيا ومنظما وكميا، وقد استخدم هذا الأسلوب في المجال الكشف عن القيم من خلال تحليل مضمون الرسالة، وكان من أوائل المستخدمين له في هذا المجال "رالف وايت white" سنة 1947.

كما استخدم هذا الأسلوب الدكتور "كاظم" في دراسته الحضارية المقارنة عن قيم الطلبة في كل من مصر وأمريكا، وكذلك دراسته التتبعية لقيم عينة من الطلاب في فترة خمس سنوات ما بين سنة 1957-1962، حيث طلب منهم سير حياتهم دون التقيد بمكان أو مدة لكتابتها، ولضمان حرية التعبير عن أنفسهم طلب منهم بعدم كتابة أسماءهم وتسليم ما كتبوه بصورة لا تسمح لأحد بمعرفة الكاتب، وكان متوسط مقدار المادة المكتوبة عشر صفحات ولا يقل عن ست صفحات.

وقد كشفت هذه الدراسة عن كفاءة أسلوب تحليل المضمون في الكشف عن القيم وتحديد بدقتها، وكان من أهم نتائج هذا البحث أن هناك اختلافا بين عينة سنة 1957 وبين عينة سنة 1962، يرجع لعامل الزمن أي أن قيم الجماعة قد تطورت واختلفت خلال خمس سنوات مع التطورات الاجتماعية وتطور نظام التعليم والإعلام، فقد انخفضت بعض القيم في سنة 1962 عن سنة 1987 ومنها (الطاعة، الراحة، التملك، الاندماج مع الجماعة، النشاط والتواضع)، أما القيم التي تمثل أهمية في الفترتين هي (القوة، المظهر، الاستقلال، اعتبار الذات، الإثارة، المرح، التسلط، التثقيف).

(1) - فرييدا، المرجع سبق ذكره، ص 380.

(2) - حسان عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(3) - فرييدا، مرجع سبق ذكره، ص 385-389.

2/ مقياس القيم الفارقة⁽¹⁾: أعده "برنس R.Prince" ويقوم على أساس تصنيف القيم إلى نوعين: قيم تقليدية وقيم عصرية، ويتكون من 64 بنداً يشمل كل منها على عبارتين وعلى الجيب أن يختار واحداً منها، إحداهما تمثل قيم تقليدية لكل القيم الأخلاقية، الرغبة في النجاح، الحصول على المركز) وتشير العبارة الثانية إلى قيمة عصرية مثل (الاهتمام الحاضر، السعادة، المجازفة) وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

قيم أصلية تقليدية	قيم عصرية
2ب) ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف	2أ) ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس
13أ) ينبغي أن أشعر أن من المهم جداً أن أعيش للمستقبل.	13ب) ينبغي أن أشعر أن اليوم هام وأن أعيش كل يوم أقصى حد
17أ) ينبغي أن أشعر أن العمل هام واللعب غير هام.	17ب) ينبغي أن أشعر أن الانصراف إلى العمل دون لعب يجعل الشخص غيباً.
8ب) ينبغي أن أكون مستعداً للتضحية بنفسي من أجل عالم أفضل.	8أ) ينبغي أن أكون أكبر عدد من العلاقات الاجتماعية.

ويضم المقياس فروعاً أربعة (4)

- 1) أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) يقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة و الأصدقاء (قيمة عصرية).
 - 2) الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر
 - 3) استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين (قيمة عصرية)
 - 4) التشدد في الخلق و الدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في مثل هذه المسائل
- وقد أثبتت بعض الدراسات ما يدل على هدف هذا المقياس وأشارت إلى أن دور مختلف القيم يؤثر في أنواع متباينة ومتفاوتة في الإنجازات وكذلك تبين أن القيم تعتبر محددات مهما للإدراك وتمثل جانباً محورياً وأساسياً في الشخصية.

2) مقياس القيم الشخصية: قام بإعداده "هوكس Harokes" ويتكون من 90 بنداً خصصت لمقياس القيم التالية، القيم الجمالية، الراحة، الصداقة، الإشارة، الحياة الأسرية، السيطرة، التقدم الشخصي، التقدير من قبل الآخرين).

ويتضمن كل منها بنود لمقياس القيم ومن هذه المجموعات ما يأتي:

- أحب أن أجلس الأماكن التي تمكنني من الحركة.

⁽¹⁾ خليل أسعد، السيكولوجيا المعاصرة، بيروت، دار العمل، ط1، 2010، ص160.

- أحب الألوان الجذابة.

- أحب أن أخرج في صحة الأصدقاء.

فالعنصر الأول من هذه المجموعة بعكس قيمة الإثارة والعنصر الثاني يعكس القيمة الجمالية، والعنصر الثالث يعكس قيمة الصداقة.

ويطلب في هذا البند من المبحوث ترتيبها حسب أهميتها، وأهمية كل قيمة بالنسبة للفرد هي مجموع هذه القيمة في جميع المجموعات.

(3) مقياس قيم العمل: وقام بإعداده "Super"، سوبر لقياس 15 قيمة، كالإبداع، الأمن، المكانة الاجتماعية، العلاقة مع الآخرين وغيرها، ويتكون من 18 مجموعة يحتوي كل منها على بنود لقياس قيم مختلفة، ويطلب من الفرد ترتيبها أيضا على حسب أهميتها،

فالمجموعة الأولى على سبيل المثال تختص بقياس لقيمة الإبداع، العلاقة مع الزملاء، وقيمة التنوع في العمل، وبيئة العمل، وتتمثل بنودها في ما يلي:

(1) المساهمة في وضع النظريات العلمية.

(2) التعرف على أفراد آخرين.

(3) عمل أشياء متنوعة أثناء القيام بالعمل.

(4) العمل في مكان مؤثث تأثيثا فاخرا.

(4) مسح القيم لروكيش "Rokeach":

ويتضمن جزأين الأول لقياس القيم الغائية ويتكون من 18 قيمة، والثاني في القيم الوسيالية ويتكون من

18 قيمة كذلك، ويطلب من الفرد ترتيب كل جزء منها بشكل مستقل عن الآخر، من رقم (01) الأكثر أهمية إلى رقم 18 وهي الأقل أهمية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ هلال عصام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 204-206.

جدول رقم: 1 مقياس القيم "لروكيش"

مقياس القيم الغائية	مقياس القيم الوسيطة
1- الحياة المريحة	1- الطموح
2- الحياة المثيرة	2- واسع الأفق
3- الإنجاز	3- قادر ومتمكن
4- السلام	4- مرح
5- جمال العلم	5- نظيف
6- المساواة	6- شجاع
7- الأمن العائلي	7- متسامح
8- الحرية	8- خدوم
9- السعادة	9- أمين
10- الانسجام والتناغم الداخلي	10- واسع الخيال
11- الحب الناضج	11- مستقل
12- الأمن القويم	12- مثقف
13- المتعة	13- عقلاني منطقي
14- النجاة والخلود في الحياة الآخرة	14- محب
15- احترام الذات	15- مطيع
16- التقدير والاعتراف الجماعي	16- مهذب
17- الصداقة الحقيقية	17- متحمل المسؤولية
18- الحكمة	18- منضبط (ضبط النفس)

عرضنا قيم نماذج من الاختيارات التي شاع استخدامها في العديد من الدراسات التي أجريت في مجالات متنوعة ويلاحظ عليها بشكل عام ما يأتي فيما يتعلق بمقياس الفئة الأولى، أن المقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً هو مقياس "ألبورت وفيرتون"، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لم يستوعب كل الاحتمالات القيمية التي يمكن أن يكشف عنها الأشخاص، كما أنه لا يصلح إلا لقياس الاتجاهات وهي مفاهيم تختلف عن القيم، كما أنه ركز هذا المقياس على الاهتمامات المهنية واتسم بخاصية الإلزام والوجوب.

أما لمقاييس الفئة الثانية فيؤخذ عليها أنها لا تكشف عن قيم الفرد بقدر ما تكشف عن الجاذبية الاجتماعية لهذه القيم، فيلاحظ على مقياس روكيش على سبيل المثال كاعتباره الأكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً في العديد من الدراسات ما يأتي:

- أن القيم التي يحتوي عليها هذا المقياس غير محددة، وكما أن مدلولها أو معناها يختلف من ثقافة لأخرى، فهي تتضمن دلالات ومعاني مختلفة بالنسبة للفرد وإن الترتيب المتبع في المقياس لا يسمح بإبراز الصراعات التي قد توجد بين قيم الأفراد، وأنها منفصلة عن بعضهما البعض.
- وفي ضوء ذلك يتبين لنا أن مقاييس الفئة الأولى تعدّ أكفأ إلى حدّ ما من مقاييس الفئة الثانية.

المطلب الثالث : ارتقاء النسق القيمي

1: مفهوم ارتقاء النسق القيمي⁽¹⁾:

يستخدم بعض الباحثين مفهوم النمو والارتقاء على أنهما مترادفان ويمكن أن يحل أحدهما مكان الآخر، وهما في الحقيقة مختلفان ولا يعنيان شيئاً واحداً رغم أنهما لا ينفصلان عن بعضهما البعض، ولا يحدث أحدهما دون الآخر.

أما كلمة "ارتقى" فتعني "ارتفع وصعد وترقى أي ارتقى وتسامى، فالنمو يعني الزيادة مماثلة في مقدار أو حجم وظيفة من الوظائف، وهذا المعنى للنمو على أنه الزيادة في الحجم والبناء هو ما يميز عن مفهوم الارتقاء الذي يعرف على أنه سلسلة من التغيرات الكيفية المتتالية والمتتالية بعضها على بعض والمتجانسة ويقصد بالتتابع أن هذه التغيرات تتجه نحو غاية معينة، بالتقدم للأمام دون الرجوع للوراء، أما المترتبة، فتشير إلى جود علاقة بين كل مرحلة والمراحل الأخرى التي تسبقها والتي تليها.

كما يعرف "أولمان WOLMAN" الارتقاء بأنه الزيادة في التعقيد وتنظيم العمليات. والبناء منذ ميلاد الفرد حتى وفاته، وذلك نتيجة كل من النضج والتعلم، ويعرفه "سالكيند" بأنه يشير إلى سلسلة التغيرات المتتالية، التي تحدث في نمط معين، كنتيجة التفاعل بين العوامل البيولوجية والبيئة⁽²⁾.

1-1 - مفهوم نسق القيم

هناك من الباحثين من يترجم مفهوم النسق على أنه يعني المنظومة، وهو من المفاهيم الأساسية في مجال دراسة الظواهر الإنسانية الاجتماعية الارتقائية فعلى حدّ تعبير "Williams" وليمز في حاجة إلى دراسة الظواهر

(1) - محمد الكنان، القيم والنسق القيمي، المفاهيم، كلية الإعلام بجامعة بغداد، 2009، ص 23-28.

(2) - معمريه بشير، "التغير في ارتقاء القيم لدى مجموعات عمرية مختلفة، قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان، 2001، ص 238.

الارتقائية من خلال مصفوفة العمليات أو الظواهر المرتبطة فيما بينها، وذلك لتقديم صورة كاملة عن هذه الظاهرة، وفهم كل منها في علاقته بالآخر⁽¹⁾.

النسق هو مجموعة الوحدات المترتبة ترتيباً مخصوصاً، والمتصلة بعضها ببعض اتصالاً به تنسيق لكي تؤدي إلى غرض معين، أو لكي تقوم بوظيفة خاصة، كما يعرفه "ولمان" بأنه مجموعة من العناصر لها نظام معين، وتدخل في علاقات مع بعضها بعض، لكي تؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد. وعامة ينظر إلى النسق على أنه يشتمل على ما يأتي:

- أنه عبارة عن مجموعة أجزاء أو عناصر الكل.
- أن هناك علاقات وتفاعلات قائمة بين هذه العناصر.
- أن هذه العناصر تعمل معاً لكي تؤدي وظيفة معينة.
- أن النسق يختلف مستوى تعقده ودرجة شمولية من الاتساع إلى النسق، فقد تكون وحداته كبيرة العدد أو محدودة.

ولتعريف عام إجرائي لبحثنا وبناء على ما سبق يتم تعريف النسق على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر أو الوحدات المتفاعلة فيما بينها لكي تؤدي وظيفة معينة، ويسهم كل منها بوزن معين حسب أهميته ودرجة فاعليته داخل النسق.

1-2 ارتقاء نسق القيم

تنبثق فكرة نسق القيم من تصور مؤداه أنه لا يمكن دراسة قيمة معينة أو فهمها بمعزل عن القيم الأخرى، فهناك سلم (مدرج) أو نسق هرمي تنتظم على أساسه القيم مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة. ويقصد بنسق القيم: مجموعة القيم المترابطة التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، ويتم ذلك غالباً دون وعي الفرد، وفي مفهوم آخر، هو عبارة عن الترتيب الهرمي لمجموعة من القيم التي يتبناها الفرد، أو أفراد المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم دون وعي بذلك. وقد عرفه "كاظم محمد إبراهيم" لنسق القيم بأنه مجموعة قيم الفرد أو المجتمع مرتبة وفقاً لأولويتها، وهو إطار على شكل سلم تدرج مكوناته تبعاً لأهميتها.

ويعرف "روكيش" نسق القيم بأنه تنظيم من المعتقدات يتصف بالثبات النسبي، ويحمل تفضيلاً لغاية من غايات الوجود، أو شكلاً السلوك الموصلة إلى هذه الغاية، ذلك في ضوء ما تمثله من أهمية بالنسبة للفرد.

⁽¹⁾Wiltams , N. Child Developement, LOnan, Heinemann Educational Books, 1999, p 210

كما يقسم "Pugh" أنساق القيم إلى نوعين: نسق القيم الأولية، ويتعلق بالحاجات البيولوجية للفرد، ونسق القيم الثانوية ويشتمل على القيم الأخلاقية والاجتماعية، ويرى أن النسق العام للقيم يتأثر بكلا النوعين⁽¹⁾. وفي ضوء ما سبق يمكننا أن نستخلص تعريف لنسق القيم حسب ما يتناوله بحثنا على أنه ذلك البناء أو التنظيم الشامل لقيم الفرد، حيث تمثل كل قيمة من هذا النسق عنصرا من عناصره، وتتفاعل هذه العناصر معا لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد.

ويسمح لنا دراسة نسق القيم في بحثنا بدراسة قيم الفرد في ضوء منظومة أو إطار عام تنتظم فيه هذه القيم مما يتيح لنا الوقوف على مظاهر ارتقائه، بحيث يكون يتميز هذا النسق بالدينامكية والتفاعل بين أجزائه لأنه محصلة التفاعل بمعارف وخبرات الفرد والإطار البيئي الذي يعيش فيه.

أما مفهوم ارتقاء نسق القيم، فقد أوضح "وود روف woodruff" في ذلك أن القيم تمضي في ارتقائها على متصل الوسيلة الغائية في ضوء مستويات: الأولى: حيث الأهداف المباشرة بأشياء واقعية كالغذاء والراحة والتحصيل، ثم يلي ذلك الأهداف غير مباشرة وهي غير اجتماعية وتتصل بالمستقبل كالحصول على وظيفة والسعي نحو الشهرة، ثم المستوى الثالث ويتعلق بالأهداف الغائية، حيث التعامل مع القيم الغائية مباشرة كالحرية والجمال⁽²⁾.

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن معنى ارتقاء نسق القيم هو محصلة التفاعل بين الفرد و اتجاهاته بمحدداته الخاصة وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، حيث يلعب هذا الأخير دور في إضافة وازدياد عدد القيم التي يتبناها الفرد في نسقه القيمي وبمجرد انضمام قيمة جديدة يحدث نوع من إعادة الترتيب أو التوزيع لهذه القيم حسب أهميتها بالنسبة للفرد حيث أن هناك مستويات مختلفة لاستيعاب القيمة نبدأ من مجرد التقبل لها ثم التفضيل ثم الالتزام بها نحوها، وأن ارتقاء نسق القيم يمضي في اتجاهه من العيانية، إلى التجريد ومن البساطة إلى التركيب ومن العمومية إلى الخصوصية ومن الوسيلة إلى الغائية.

وحسب منظورنا نجد أن مفهوم النسق القيمي يقتضي وجود منحى أو تدرج معين (سلم) تتموضع وفق درجاته مكونات هذا النسق فلا يمكن الفصل بين ترتيب القيم وبين النسق القيمي.

(1) - كاظم محمد إبراهيم، المرجع نفسه، ص138.

(2) Woorduff, A.D: the Roles of values in human behavior, The Journal of Psychology, 1962 vol 36,p97.

2-محددات اكتساب القيم:

يفرق الباحثون في هذا المجال بين عملية اكتساب القيم و بين عملية تغييرها فيعرف "ريشر" عملية اكتساب القيم بأنها العملية التي يتبنى الفرد من خلالها مجموعة معينة من القيم مقابل التخلي عن قيم أخرى. أما تغير القيم فيقصد به تحرك وضع القيمة على هذا المتصل، فالأكتساب يعني مسألة الوجود أو عدم الوجود، أما التغير فهو في الدرجة التي يتحدد فيها هذا الوجود ويتضمن إعادة توزيع الفرد لقيمه سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ويضيف "ريشر" إلى ذلك بأن اكتساب الفرد لقيمة يمر بمراحل مختلفة حيث تبنى الفرد لقيمة معينة ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزنا معينة، ثم يلي ذلك اتساع مجال عملها داخل البناء العام للقيم ثم ارتفاع معايير هذه القيمة في ظل وجود أهداف معينة وما تحققه من فائدة لمبتنيها، وأما اختفاء القيمة أو التخلي عنها فيأخذ أشكالا معاكسة لذلك تمام، ويتفق ذلك ما يراه، "روكيش" من أنه مع امتداد خبرات الفرد يزداد عدد القيم التي يتبناها، وبالتالي يتغير شكل وتجمعات أنساق القيم لديه، فالقيمة التي يتعلمها الفرد يحدث لها نوع من التداخل والانتظام في بناء نسق القيم⁽¹⁾.

وقد أوضح "ريشر" فيتصوره لارتفاع القيم كما سماه هو بإعادته توزيع الفرد لقيمه وهي عملية تخضع لعملية من الشروط الواجب توافرها لكي تتم وتحقق من خلالها نمو وارتفاع القيم، فهناك عمليتان يسيران جنباً إلى جنب في ارتفاع القيم هما نمو وارتفاع بعض القيم في حين اختفاء قيم أخرى موضحة في الشكل التالي:²

يبين تصور "ريشر" في ارتفاع القيم

أشكال ارتفاع القيم	أشكال تغير القيم
اكتساب القيمة	التخلي عن القيمة
زيادة إعادة توزيع القيمة	نقص إعادة التوزيع
تقدير مرتفع للقيمة	تقدير منخفض للقيمة
اتساع مجال عمل القيمة	ضيق مجال عمل القيمة
ارتفاع معايير القيمة	انخفاض معايير القيمة
تزايد أهمية القيمة	تناقص أهمية القيمة

المصدر: أسماء سالم أحمد بن عفيف، "طبيعة القيم دراسة مقارنة بين الاسلام والفلسفات الوضعية"، مجلة الدراسات العربية، جامعة المنيا، المملكة العربية السعودية، (العدد12)، 2018، ص 227.

(1) - أسماء سالم أحمد بن عفيف، "طبيعة القيم دراسة مقارنة بين الاسلام والفلسفات الوضعية"، مجلة الدراسات العربية، جامعة المنيا، المملكة العربية السعودية، (العدد12)، 2018، ص 229.

إذن يتضح أن عملية ارتقاء القيم وعملية تغير القيم تأخذان أشكالاً ومراحل معاكسة تمام تبدأ من مجرد الاكتساب مقابل التحلي، وتنتهي بتزايد الأهمية مقابل تناقص الأهمية.

وقد سبق لنا وعرضنا محددات اكتساب نسق القيم في وقد أضاف موريس حيث قسم "موريس" Moris" هذه المحددات إلى ثلاث فئات أساسية :

1- الفئة الأولى: المحددات النسبية والاجتماعية حيث يمكن تفسير أوجه التشابه و الاختلاف بين الأفراد في ضوء اختلافات المؤثرات البيئية والاجتماعية وكذلك يرى أن المحددات الاجتماعية هي نتاج إلى ثلاث مستويات هي:

المستوى الأول: هو المستوى الذي تحدد فيه الثقافة المفاهيم الجديرة بالرغبة فيها.

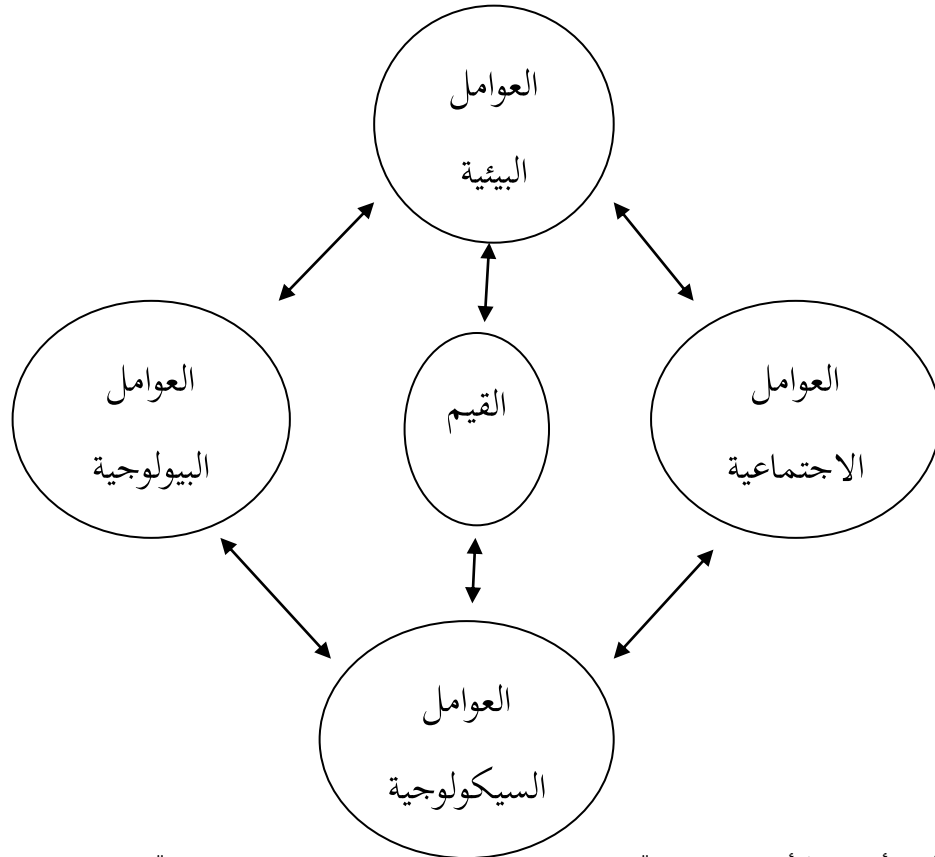
المستوى الثاني: حيث توجد الأسرة وتوجيهاتها نحو قيم وغايات بينها.

المستوى الثالث: ويتمثل في الجوانب الاجتماعية الفرعية كالمستوى الاقتصادي الاجتماعي الدين، المهنة، الجنس مستوى التعليم وغير ذلك.

2-الفئة الثانية: المحددات السيكولوجية، وتتضمن العديد من الجوانب كسمات الشخصية ودورها في تحديد التوجهات القيمية للأفراد

3- الفئة الثالثة: المحددات البيولوجية، وتشتمل على الملامح أو الصفات الجسمية ، وتغيرات هذه الملامح وما يصاحبها من تغير في القيم.

شكل رقم: 3 يوضح الشكل محددات اكتساب القيم



المصدر: أسماء سالم أحمد بن عفيف، "طبيعة القيم دراسة مقارنة بين الاسلام والفلسفات الوضعية"، مجلة الدراسات العربية، جامعة المنيا، المملكة العربية السعودية، (العدد 12)، 2018، ص 230.

3-الاتجاهات النظرية المفسرة للنسق القيمي:

من خلال محاولتنا في التعمق لفهم موضوع هذه الدراسة بغية إدراك المقاربة النظرية التي تخدم هذا الموضوع، كان لنا من الضروري الوقوف على أهم الاتجاهات المفسرة للنسق القيمي والتي نخدم بحثنا وتوضيحها في ما يلي:

3-1 النظرية النسقية: نجد من بين المهتمين بمفهوم النسق "تالكوت بارسونز" الذي تحدث باستفاضة هذا الأخير والذي يدخل ضمن من ساهموا في النظرية النسقية.

هذه النظرية تركز منطلقاتها على مبدأ الحصر الشمولي للمشاكل التي تحيط بالظاهرة وذلك بالتركيز على طبيعة العلاقات المتبادلة بين عناصرها من أجل الوصول إلى هدف معين على اعتبار النسق هو مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي منظم قصد بلوغ هدف ما⁽¹⁾.

⁽¹⁾ الظاهر بوغازي ، القي التربوية، (مقاربة، نسقية)، الجزائر، منشورات الحبر، 2010، ص 13.

وبما أن في صدد دراسته النسق القيمي الذي بدوره يتكون من مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، وكما سبق الذكر فإن النسق القيمي هو مجموعة القيم المرتبة وفق أولويتها وأهميتها حيث أن القيمة العليا تقضي وجود الإطار الكل لها أي النسق ككل، ولمعرفة قيمة ما ودرجة إلزاميتها عند الفرد، يمكن الرجوع للنسق الأكبر ومعرفة ذلك في ظل القيم الأخرى والنظرية النسقية تدرس النسق في جانبين، مهمين هما الجانب البنائي والجانب الوظيفي⁽¹⁾.

أ- الجانب البنائي: فالبنائية مرتبطة بالنسق وتشير إلى الطريق التي يبني بها النسق بمعنى طريقة ترتيب عناصره⁽²⁾. ونحن في دراستنا نركز على معرفة بنية النسق القيمي الذي يبني عليها الأستاذ نسقه القيمي في إطار المنظمة التي ينتمي إليها (الجامعة) ومعرفة مكوناته ومدى انعكاسه على الأداء و التسيير في المنظمة.

ب- الجانب الوظيفي: ويمثل الجانب الحيوي، داخل النسق فالوظيفة التي تؤديها العناصر محددة بالموقع التي تحتله المواصفات والقدرات والإمكانات المختلفة التي يتعلمها في الموقع، حيث وظيفة النسق هي أساسا تبني الغايات التي يسعى إلى تحقيقها⁽³⁾.

وفي دراستنا لهذا الجانب سنركز إلى معرفة وظيفة النسق القيمي لدى الهيئة التدريسية بالجامعة وما تأثير طبيعة هذا النسق القيمي على ممارستهم وأدائهم في القسم.

3-2 تصور "ماسلو":

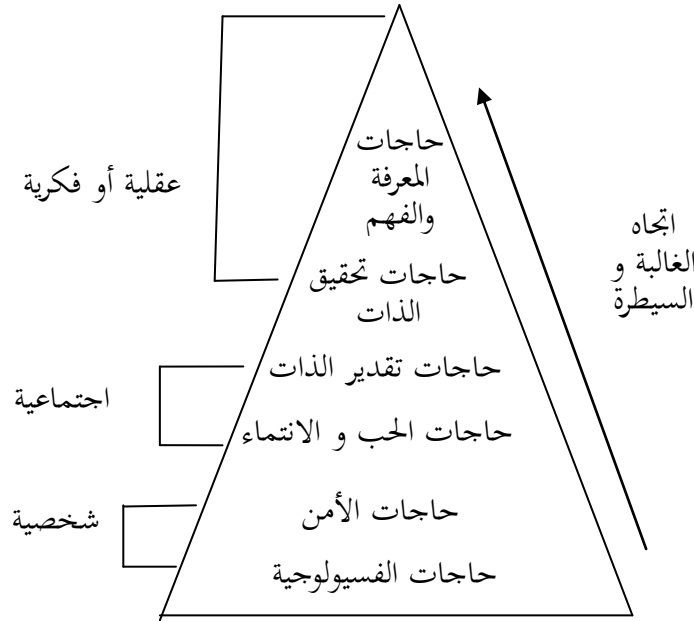
قد أوضح "ماسلو" في نظرية الدافعية عن الحاجات أن هناك نوعا من الارتقاء المتتالي للحاجات حيث ترتقي حاجات الفرد في شكل نظامي متدرج ومتتالي من الحاجات الأدنى إلى الحاجات الأعلى. وذلك طبقا لدرجة أهميتها أو سيادتها وذلك على النحو التالي:

(1) الطاهر بوغازي، المرجع نفسه، 14

(2) المرجع نفسه، ص 15.

(3) المرجع نفسه، ص 16.

شكل رقم: 4 التدرج الهرمي للحاجات



المصدر: جابر جابر عبد الحميد، "التعليم الجامعي وتغيير القيم" المجلة الاجتماعية القومية لبنان، علوم الكتب، 2015: ص 12.

في ضوء هذا التدرج الهرمي للحاجات يتبين أنه يتحقق التقدم من حاجة نحو حاجة التي تقع في مستوى أعلى من هذا المדרج الهرمي بإشباع الحاجات التي تقع في المستوى الأدنى منها، فبمجرد إشباع الحاجات العضوية تبرز الحاجات الأعلى طالبة الإشباع هي الأخرى وبالتالي تتقدم لتحتل مكان الصدارة، فحاجات الحب فإنها تفرض نفسها حيثما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية، والشعور بالانتماء يضيف إلى الشعور بالأمن والسلامة، وهكذا... فهناك تنظيم من الحاجات والرغبات والأهداف ويختلف باختلاف الأفراد والإطار الحضاري وتأخذ هذه الحاجات والأهداف شكلاً متدرجاً في الأهمية بالنسبة للفرد⁽¹⁾.

ويرى "ماسلو" أن هناك مجموعتين في حاجات تقدير الذات هما:

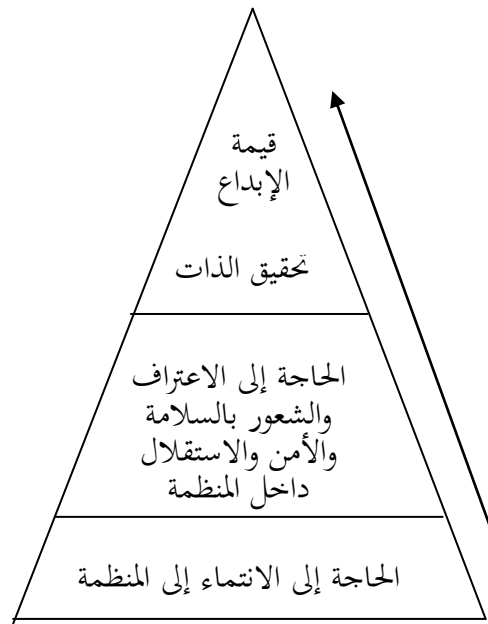
- **لرغبة في القوة الإنجاز، الاستقلال وأن يكن الشخص موضع ثقة الآخرين.**
- **رغبة الفرد في السمعة المركز، الاعتراف، والتقدير من جانب الآخرين فخطوة تحقيق الذات تشير إلى الرغبة في تحقيق الشخص لطاقاته وإمكاناته الكامنة ويعتمد تحقيق لذات على الفهم والمعرفة الواضحة بإمكانات الفرد الذاتية.**

⁽¹⁾ جابر جابر عبد الحميد، "التعليم الجامعي وتغيير القيم" المجلة الاجتماعية القومية لبنان، علوم الكتب، 2015، ص 03.

ففي ضوء هذه الدراسة تستنتج أن ارتفاع نسق الحاجات يأخذ نفس الشكل الذي يمضي فيه ارتفاع نسق القيم.

وإذا قمنا بتطبيق هذه النظرية على دراستنا وبحثنا في ارتفاع نسق القيم وعلاقاته بارتفاع نسق الحاجات يتبين وجود علاقة بين الحاجات وارتفاع القيم في المنظمة، مثلاً إذا أخذنا قيمة الإبداع في العمل فإنها ترتبط ارتباطاً قوياً بقيم أخرى تترتب حسب حاجات الفرد تمثلها في الشكل التالي:

شكل رقم: 5 يوضح ترتيب نسق القيم حسب الحاجات.



المصدر: إعداد الباحثة

فمرحلة تحقيق الذات وهو العمل الإبداعي كعمل هادف يسعى إلى التكامل مع نسق قيم يرتضيها المبدع والتي من شأنها إن تحقق الاتزان والترتيب في نسق القيم، فالإبداع هو وسيلة لتحقيق الذات.

3-3 تصور "روكيش"⁽¹⁾:

القيمة منضور "روكيش" تعني ضرباً من ضروب السلوك أو غاية من غايات الوجود المفضلة، فالشخص الذي لديه قيمة معينة فإن لديه معتقدات تتركز حول أحد أشكال السلوك المرغوب فيه أو غاية من غايات الوجود، فالقيم تنتظم في فئتين رئيسيتين هما:

- القيم الغائية (غايات في ذاتها)

⁽¹⁾ السيد عبد الحليم محمود: الأسس السيكولوجية لقيم الأفراد وتوجهها تضم واختياراتهم المهنية، ملتقى القيم والاتجاهات وتأثيرها على خطط التنمية

• القيم الوسييلة (أشكال والطرق الموصلة إلى هذه الغايات)

وتحتوي القيم الغائية لدى "روكيش" على فئتين فرعيتين، قيم خاصة بالشخص وتدور حول الذات (كقيمة تقدير الذات)، وقيم خاصة بالعلاقات بين الأشخاص والمجتمع (كقيمة السلام والأمن)، كما تشمل القيم الوسييلة أيضا على فئتين القيم الأخلاقية (كالأمانة) وقيم الاقتدار أو الكفاءة بالمنطقية، ويعتبر هذا التصنيف ذا أهمية كبيرة في التصور النظري "لروكيش" لسببين يحددهما في:

- أن عدد القيم الغائية ليس بالضرورة أن يماثل عدد القيم الوسييلة.
- أن هناك علاقة وظيفية لا يمكن تجاهلها بين هذين النوعين من القيم.

3-5- تصور "وودروف":

يمثل مفهوم ارتقاء نسق القيم أهمية كبيرة في تفسير السلوك البشري ويرى أن ارتقاء القيم يمضي في اتجاهه من الوسييلة إلى الغائية ومن المباشرة إلى غير المباشرة، فالأهداف المباشرة تتعلق بالأشياء الواقعية (مثل الطعام، الشراب) أما الأهداف غير المباشرة فعلى الرغم من أنها ترتبط بالواقع إلا أنها تتضمن نوعا من التهيؤ للمستقبل (الوظيفة) أما الأهداف الغائية فهي أبنية عقلية بحتة للنمط المثالي الناتج عن الخيال إلى الحرية، فالمستويين الأول والثاني (مباشرة/غير مباشرة) هي لإشباع حاجات الفرد، أما المستوى الثالث فهو مستوى القيم الغائية.

ففي السنوات الأولى من عمر الموظف تتمثل الأهداف الأساسية المباشرة بالنسبة إليه في (الأجر) وهي أهداف أكثر مباشرة ولا يوجد أي دليل ارتباطها بالغايات الأخرى وتكون القيم محدودة جدا ويوجد تصلب في الأنماط لأن العمليات العقلية العليا أو القيم العليا تكون في مرحلة التكوين أو التشكيل لذلك تتسم القيم بأنها نوعية ومباشرة، أما في تقدمه في العمل وحيث يستطيع التعميم والتجريد نجد أم مفاهيمه القيمية تتسم بعدم المباشرة، فنجد مثلا بداية ظهور مفهوم قيمة الولاء للمنظمة حيث تصبح الطرف أو الوسيلة أكثر ذاتية وفردية من الغايات لذلك تتميز الغايات بأنها أكثر ثباتا في حين أن الوسائل يمكن تغييرها بسهولة⁽¹⁾.

ومع تزايد سنوات العمل لدى الموظف وأقدميته يصب نسق القيم أكثر تعميما ويشمل تصورات عامة، فلا يكتفي الموظف بقيم من الأجر، إلا الترقية، الولاء....) ولكن يتجاوز ذلك ويسلك الهدف بطريقة حانية وبشكل عام وهنا يظهر ارتقاء نسق القيم.

فقد تبين أن أخلاقيات الفرد في المراحل الأولى تميل لأن تكون مباشرة، أما في المرحلة التي تليها تصبح أكثر عمومية وشعولية ثم تتطور وتنمو لتصبح المثاليات الأخلاقية أكثر فهما واستيعابا، وإحلال الأهداف الأخلاقية بدل الأهداف الواقعية والعمل على بلوغ الكمال.

(1) -عبد الحليم محمود، نفس المرجع.

عرضنا في هذا الجانب من الدراسة للمناحي أو التصورات النظرية المختلفة لارتقاء نسق القيم لدى الفرد، حيث أن هذه النظريات تكمل بعضها الآخر في تقديم إطار نظري شامل يساعد في تفسير العملية الارتقائية للقيم، ويجب ملاحظة أن هذه الأطر النظرية التي سبق عرضها ما هي إلا نماذج على سبيل المثال لا الحصر. وقد اخترنا منها ما هو أكثر شيوعاً وإحكاماً في تفسير الظاهرة وإلى سيم التطرق إليها بالتفصيل في الجانب الميداني.

5- علاقة الجامعة ونسق القيم:

الفرد لا يولد عارف مدركاً لقيمه، إذ أن كل تعاملاته وتفكيره يكتسبه بالتنشئة بمختلف وسائطها، والمعلوم أن مؤسسات التنشئة متعددة، وسنذكر منها على وجه التحديد "الجامعة" كمؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي والتي يدور حولها بحثنا:

تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية بحثية، فهي إطار منظم يجمع هياكل مادية ومجموعة فاعلين، تهدف إلى تزويد نشئ معين بجملة من الأفكار والمعتقدات والقيم التي تتناسب وتتواءم مع هذه المؤسسة وتقوم هذه المؤسسة بتقديم البعض من الأدوار نذكر منها⁽¹⁾.

• اكتساب الفرد والجماعة مجمل المفاهيم العلمية والأكاديمية، والقيم المنظمة قصد ضمان استقرار الأفراد والمجتمع.

• وضع إطار سلوكي ومفاهيمي وفق المنظومة التعليمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

• ترجمة هذه المفاهيم في ممارسات وتنمية الوعي الداخلي عند الفرد والجماعة.

• توحيد السلوك داخل المؤسسة ومحاوله محو الفوارق الاجتماعية والطبقية داخل المجتمع.

• غرس القيم بمختلف الأساليب المتاحة (ترغيب، تهيب، تكرار، إقناع)⁽²⁾

فالمؤسسة أياً كانت لها جملة من القيم التي تدعمها سواء بشكل مصرح أو ضمني، حيث يساعد هذا النسق القيمي للمؤسسة في تفعيل السلوك داخل المؤسسة ونذكر أهمية هذا النسق في النقاط التالية:

يعتبر النسق القيمي إطار تنظيمي، فالقيم والقواعد السلوكية تحدد لهؤلاء المقبلين على هذه المؤسسة السلوك المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم حتى في طريقة الملبس والمظهر واللغة التي يتكلمون بها كما لا تكتفي الجامعة بتبني قيم معينة لها، بل تسعى إلى نقل هذه القيم وترسيخها لدى المتفاعلين معها لتحقيق ولائهم لها من ناحية والحفاظ على ديمومة تواجدها بديمومة ولاء هؤلاء القاصدين لها.

(1) خواجه عبد العزيز، مبادئ في التنشئة الاجتماعية، وهران، دار الغرب، ص 208.

(2) خواجه عبد العزيز، مبادئ في التنشئة الاجتماعية، وهران، دار الغرب، ص 208.

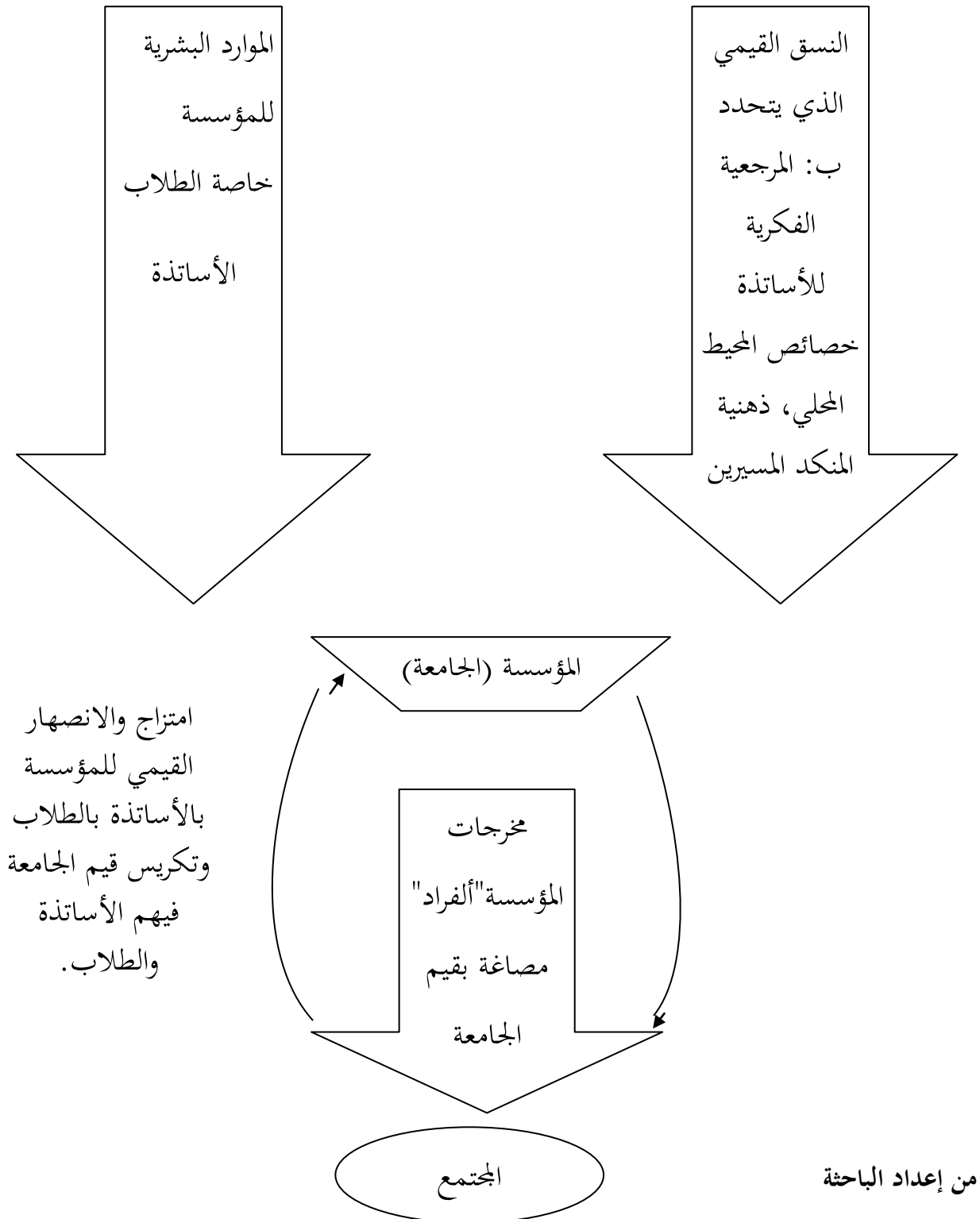
ويظهر النسق القيمي للمؤسسة الجامعية في إطارين هما⁽¹⁾:

أولاً: النسق القيمي المنصهر في المؤسسة ذاتها والذي يكون مصدره المرجعية الفكرية للفاعلين لديها (الهيئة التدريسية) خاصة والتخصصات التي تتبناها والكتب التعليمية المعتمد عليها... وغيرها.

ثانياً: النسق القيمي المكرس في طلاب ومديري هذه المؤسسة سنحاول توضيح ذلك في الشكل التالي:

⁽¹⁾ باشيخ أسماء، النسق القيمي لدى طلاب الزوايا بإقليم نوات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اجتماع، تربوي المركز الجامعي غرداية، قسم علم الاجتماع، 2012، ص 51-52.

شكل رقم: 6 علاقة النسق القيمي بالجامعة



المبحث الثاني: الإطار النظري لمفهوم القيم التنظيمية:

تمثل القيم التنظيمية حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الأعمال وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة وأصلاً لازماً من أصول المنظمة والذي يبنى من خلال قدرات زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة وغالباً ما يصعب صياغة القيم التنظيمية على شكل كلمات ومعاني، ولكنها ذات تأثير كبير على كيفية إدارة المنظمة وتختلف القيم التنظيمية في مفهومها وطبيعتها ووظيفتها عن سائر القيم الأخرى سواء أكانت دينية أو سياسية أو فكرية...، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثمة فهي تتحد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم.

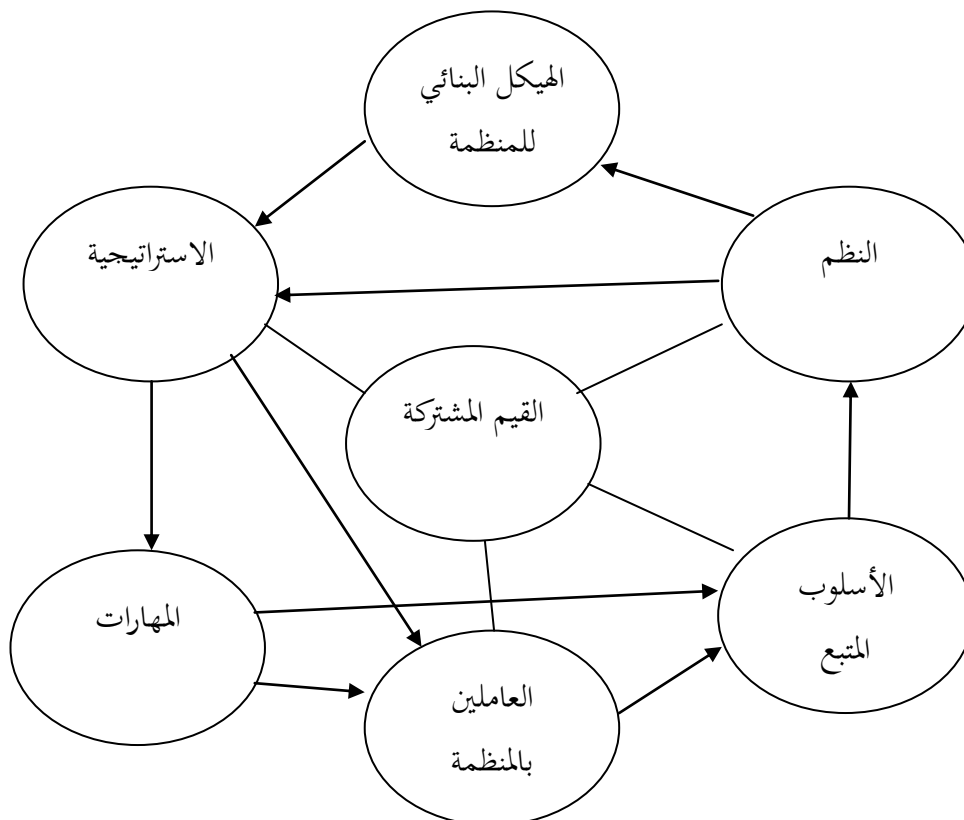
وعليه سيتم في هذا المبحث عرض مفاهيمي حول القيم التنظيمية بالتطرق إلى الخصائص والأدوات والتصنيفات وآليات تطبيقها مع عرض أهم النظريات والنماذج الدولية للقيم التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية

1- **تعريف القيم التنظيمية:** يعدّ مفهوم القيم التنظيمية من المفاهيم التي اكتسبت أهمية في القرن العشرين ولقد كان أول من حاول التعرف على أهمية هذا المفهوم كان "بيتر ووترمان" Peterand Waterman"، من خلال وضعهم لنموذج إطار ميكانيزم يشمل سبع متغيرات رئيسية تؤثر بشكل مباشر على تحقيق النجاح لأي منظمة والتي تعتمد بصورة مركزية على مشاركة القيم فيما بين العاملين بتلك المنظمة، أطلق عليها فيما بعد القيم التنظيمية التي تم الإشارة إلى أنها عبارة عن نسيج يضم مفتاح السلوك الفردي والتنظيمي وأسس المنظمات المعاصرة⁽¹⁾.

(1) عصام جابر رمضان، "انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، جامعة سوهاج: كلية التربية، المجلة التربوية، (العدد 44)، أبريل 2017، ص 181.

شكل رقم: 7 يوضح الإطار الميكانيكي للمنظمة كما بينها كل من "بيتر ووترمان"



المصدر : عصام جابر رمضان: انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، جامعة سوهاج: كلية التربية، المجلة التربوية، العدد 44، أبريل 2017، ص184.

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف واحد لمفهوم القيم التنظيمية إلا أن هناك تقارباً بينهم من ناحية المضمون الذي أعطي لها، وقد عرفت على أنها درجة الأهمية التي تعطيها المنظمة لشيء معين، وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه لسلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

ويعرفها "فرانسيس وودكوك" بأنها الاعتقاد الذي تُبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسبيئ بين المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة⁽¹⁾.

ويشير "رونبل وليامز" Robin Williams "أنها أشكال من التوجهات المختارة التي تصل بعناصر كثيرة كالمصالح أو مظاهر السعادة أو التفضيلات والواجبات والالتزامات الأخلاقية والرغبات والمطالب والحاجات

(1) فرانسيس ديف ومايك وودكوك، عبد الرحمن أحمد الهيحان، القيم التنظيمية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص35.

وأشكال النفوذ والإنجاز، وهذا التعريف لم يربط القيم بالسلوك المفضل فقط بل ربطه بكل سلوك أو نشاط يقوم به الفرد مهما كانت صفته حسنة أو غير حسنة مفضل كان أو غير مفضل باعتبار القوي الموجهات العامة له⁽¹⁾.

الإدراك للفرد العامل داخل التنظيم، فالإدراك هو المثير لفقدان الثبات والدوام لهذه القيم داخل التنظيم.

أما "أحمد بن علي الصميلي" فيرى أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار، وكما أن للفرد قيم فذلك للتنظيم وأن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر، أي العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية وإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

أما "عصفور أمل مصطفى" فقد تناولها من جانب أنها مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية، هذه القيم غير ظاهرة وغير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها، كما يلعب المجتمع والثقافة التي تسوده دورا في إرساء العديد من القيم التنظيمية حيث أن المنظمة امتدادا للمجتمع⁽³⁾.

كما ترى "فوزية دياب" أن القيم ما هي إلا مقاييس ومعايير وأحكاما تحدد سلوك الموارد البشرية لما هو مرغوب فيه، وفق المبادئ والقواعد التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، ألا وهو المؤسسة⁽⁴⁾.

وتتفق في ذلك "زرقة بولقواس" في كون القيم التنظيمية هي مجموعة المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية غير متحيزة وتشكل معيار يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطأه اتجاه ممارسته لنشاط معين في المؤسسة⁽⁵⁾.

أما "أحمد شهيناز" فيرى أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار، كما أن للفرد قيم فذلك للتنظيم، وأن كلا منهما يحاول التأثير في قيم

(1) عصام جابر رمضان، المرجع نفسه، ص182.

(2) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص94.

(3) أمل مصطفى عصفور، المرجع نفسه، ص95.

(4) فوزية دياب، القيم والعادات والاجتماعية، القاهرة، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر 01980، ص52.

(5) شهيناز فاضل أحمد، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في شركة عامة لصناعة البطاريات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة، المستنصرية، العراق، (ع 73)، ص105.

الآخر أي أن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية، وإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم و التزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار في المؤسسة، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات التي يجمعها وكيف يفسرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل.

فلا يفكر الفرد ببدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها، كما يتأثر تنفيذ القرار بالقيم التي يحملها منفذه، وخاصة عند اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار، بالإضافة إلى تدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها، واكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء فصنع القرار في المنظمة أو المؤسسة هو الدعامة القاعدية لتحقيق أهداف التنظيم وتسييره بالشكل الذي يحقق ذلك، وهذا ما أشار إليه أحد علماء الإدارة المشهورين "هربرت سيمون" Herbert Simon "في كتابه (السلوك الإداري) في كون الإدارة هي اتخاذ القرارات، لأن الأعمال التي تجري في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة، ولا شك أن عملية السلوك التنظيمي هي نتيجة تفاعل لعملية القيم واتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم⁽¹⁾.

وبالأحرى فإن القيم التنظيمية تعتبر أساس السلوك التنظيمي والقرار الإداري في التنظيمات بمختلف مستوياتها وتخصصاتها، وهي تمثل المرجعية في اتخاذ القرارات العقلية والمعرفية والأحكام الصائبة حيث تبنى على كيفية إدراك وتصنيف الأفكار والمعلومات في سيورة عقلية منظمة ومميزة، في نسق قيمي معرفي خاص، وجملة هاته الأنساق القيمية المعرفية الفردية تشكل ما يعرف بدائرة القيم التنظيمية المنسوبة والمميزة لكل تنظيم بحسب خصائصه ونوعية العمل والنشاط والخدمة التي يقدمها، وهذا ما يشكل في مجمله داخل التنظيم المعرفي والذي يصبح معبر عن هوية كل تنظيم ويعكس ثقافته التنظيمية، فالشارك المعرفي التنظيمي يتشكل من جملة الأفكار والاتجاهات المشتركة المميزة لمجموعة الأفراد العاملين داخل التنظيمات المختلفة التي تتميز بها عن غيرها.

فالقيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة، وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها، وتتصف هذه القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي وتتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق القيم العامة، كالقيم

(1) زرودة بلقواس، المرجع نفسه، ص162.

الدينية، والاجتماعية والأخلاقية، وتختلف قيم المنظمات عن بعضها البعض فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن قيم منظمات القطاع الخاص⁽¹⁾.

وتعرف كذلك على أنها عبارة عن تصورات من شأنها أن تقضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، فنسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد جزئيات حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاص بهم أو بالعمل كلك مدى المسؤولية الواجب إتاحتها لهم ولذا يضع نفسه في اتجاه الديمقراطية والاستبداد.

وتتمثل القيم في بيئة أو مكان العمل حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، حيث تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جد للقيم، وبعبارة أخرى يمكن القول بأنها مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة والتي تعبر عن فلسفتها وتضع المعايير لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرار. ذلك أن المنظمات هي عبارة عن أنساق تنظيمية متشابهة البنية والهيكل والوظيفة، ولكنها تختلف في عناصر أخرى كالثقافة التنظيمية، فكل منها يعمل عبر تاريخه إلى تطوير أساليب قيادية وفلسفية عمل وأنماط اتصالات وإجراءات ومعتقدات خاصة بها تميزها عن غيرها، وهذه المنظمات خاصة التي تعرف توسعا في نشاطها تتميز ببعض الخصوصيات الثقافية في أجزاء منها تختلف عن الثقافة الرئيسية للمنظمة، ذلك أن طبيعة عمل بعض المجموعات والوحدات في التنظيم تستلزم بعض القيم التنظيمية الخاصة تكون مساعدة لتلك المجموعة في القيام بمهامهم، و في هذا السياق يمكن القول أن القيم التنظيمية هي معتقدات وأفكار تتجسد أهميتها لدى أصحابها إلى حدّ التزامهم بمضمونها، وهي تتمثل في العلاقات المتبادلة بين جميع العناصر المكونة للتنظيم والتي تظهر في جميع أنماط السلوك المختلفة⁽²⁾.

وتعرف القيم التنظيمية كذلك على أنها المصدر الذي يكون جزءا من النظام المعرفي للفرد والذي ينتج السلوك الإداري والوظيفي وهذا السلوك هو محصلة لقوتي القيم الأخلاقية واللا أخلاقية⁽³⁾.

ويتضح من خلال المفاهيم السابقة أن أهم ملامح القيم التنظيمية تشمل على ما يلي:

■ أن القيم تمثل الخصائص الداخلية للمنظمة.

(1) رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2014، ص30.

(2) سونية شرقي، مدخل مفاهيمي حول القيم التنظيمية والإبداع الإداري، يوم دراسي حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، بسكرة، الجزائر، 2008، ص14.

(3) سلمان أحمد عب الرزاق، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، 2000، ص158.

- أن القيم تعدل على توجيه سلوك العاملين.
- أن القيم تحدد الأسلوب الإداري المرغوب فيه لدى المنظمات.
- أن القيم تعكس خصوصيات الثقافة التنظيمية.
- أن القيم تتركز في مفهومها على البعد الأخلاقي.

فالقيم التنظيمية تعتبر أحد العوامل الهامة التي تؤثر في عملية التفضيل والاختيار المهني، حيث الواضح أن الطالب يتابع الدراسة التي تتفق مع القيم التي يؤمن بها، كما أنه يقبل بالمهنة التي تتفق مع القيم التي تكونت لديه، ثم أن التكيف مع العمل يتحقق إلا إذا كان ثمة اتفاق إلى حد ما بين قيم الفرد والقيم التي يتطلبها العمل، لذلك من المهم جدا الاهتمام بالاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم إلى متطلبات الأعمال، حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم لما يخدم الأهداف التنظيمية.

وهذا ما يتجه إليه كثير من الآراء إلى الاعتقاد أن ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها وخضوعها لعملية الانتقاء والتعميم يرد في النهاية إلى تحويلها إلى قيم حيث لا يحصل تعارض بين قيمهم واتجاهاتهم، وقيم واتجاهات المنظمات التي يعملون بها⁽¹⁾.

وبالنسبة للمفهوم الذي يتواءم مع دراستنا للقيم التنظيمية فيقصد بها بقيم العمل السائدة في الجامعة وهي عبارة عن معايير ومواصفات مفضلة لدى العاملين بها خصوصا الأساتذة والإداريين والتي تؤدي إلى تبنيهم السلوك المفضل الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير جودة العملية التعليمية.

2-تطور القيم التنظيمية⁽²⁾: تعتبر خصوصية الثبات النسبي ميزة تعرف بها القيم التنظيمية داخل المحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها وهي تعكس المناخ التنظيمي السائد وتجسد صورة الثقافة التنظيمية التي تجمع أفرادها العاملين بها.

وما تجدر الإشارة به أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، فقد حدثت تغيرات في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم.

إذ تعدّ الإدارة مهنة القرن العشرين، ذلك أنه عندما يتم النظر إليها من منظور تاريخي فإننا نرى أن هناك تغيرا له أهمية فيما يتعلق بالتأثيرات التي شكلت قيم المديرين في المجتمعات الغربية، غير أنه في السنوات الأخيرة

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، الأردن، عمان: دار الشروق، ط4، 2003 ص168.

(2) ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص19-27.

فقط أصبح دور المدير متميزا وذلك مع تطور القيم، وبالتالي قد مر هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي:

2-1- 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 مقابل ما يبذله من جهد في عمله، وقد تبنى هذا التحليل "ماكس فيبر" "Max Weber" 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 من التوجه نحو تنظيم الأداء والعمل المنظم والمخطط له بعناية، فلقد وجد أن الناس يكونون أكثر كفاءة في أدائهم عندما يكون عملهم منظما ومخططا، لذا فقد تطورت مهنة جديدة، عُنيت بتوجيه ودراسة العمل، حيث شرع الأفراد باستخدام اللوحات الورقية وساعات ضبط التوقيت في مراقبة العمال، وكذا إحداث تغييرات في الأمور الروتينية.

لذا كانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة الجديد هو تحسن كبير في الإنتاج، وذلك من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل والتي أدت إلى تحسن الأداء من خلال التجريب الدقيق، وتحديد المعايير والتدريب، كذلك كانت المعلومات المتعلقة بالوقت لدى معظم القادة مستندة إلى القيم التي تفترض أن الرجال والنساء العاملين⁽¹⁾ مثلهم في ذلك مثل أي مصادر أخرى وأنهم يحفزون تدريجيا بواسطة النفوذ، ولقد تم تلخيص الفلسفة السائدة وراء هذه القيم الإدارية أفضل تلخيص في كتابات "فردريك تايلور" «Frederick Taylor» رائد دراسة العمل والذي أيد السعي الحثيث وراء العقلانية في كل مظهر من مظاهر الحياة، لكن إن مثل هذه الأساليب الميكانيكية، للأداء وللغرد العامل كانت لها نتائج سلبية على العمال، فروتينية العمل تخلق الملل وعدم الرضا وتقتل الكفاءة والإبداع والتطوير.

2-2- المرحلة الثانية: تعرف بالمرحلة العاطفية الإنسانية، بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي اعتمدها "هاوثورن" «Hawthorn» في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع على إنسانية الإنسان وأكدت بأنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية بل أن العوامل الغير عقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك والأداء داخل التنظيمات المختلفة⁽²⁾.

وبالتالي بدأ عصر ثان من القيم الإدارية على أساس نتائج دراسات "هاوثورن" فقد تبنى المديرون وجهة نظر أكثر تعقيد بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما، وفي بعض الأحيان

(1) محمد صدام "الإدارة المعتمدة على القيم كاتجاه إداري حديث" مجلة الإداري، معهد الادارة العامة، عمان: (ع97)، 2004، ص15-18.

(2) محمد صدام ، المرجع نفسه، ص18.

دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية، لذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل، وبهذا قد رفضت العلاقات الإنسانية بقيادة "ألتون مايو" قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية بزيادة "ماكس فيبر" و"فريدريك تايلور".

ومن ثمة هذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم⁽¹⁾.

2-3-المرحلة الثالثة: حيث اتسمت هذه المرحلة بمواقف جديدة أدت إلى تغيرات عميقة، في هيكل القوة الخاص بالتنظيمات، وهذا استجابة وتزامنا مع ظهور الاتحادات المهنية أو ما يعرف بالنقابات العمالية، والتي اكتسبت قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات واليد العاملة حيث أن كل شيء كان يصنع تقريبا كان من الممكن أن يباع، لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذي يمكن إحرازه من الكفاءة والإبداع، في هذه الأجواء اكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات، حيث في هذه الفترة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام.

وبالتالي كان على التنظيمات إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التنظيمية، وقد اتسمت هذه المرحلة بقيمة الدفاع عن التنظيم فالحراك النقابي أي إلى تغيير القيم التنظيمية من خلال التركيز على قيم المواجهة والدفاع عن التنظيم واستمرارته واحتواء هذه النقابات وتمكينها من رسم سياسات التنظيمات.

2-4المرحلة الرابعة: وهي مرحلة الإجماع في الرأي، ظهرت في هذه المرحلة القيم الحرية في العمل، ففكرة حرية بيئة العمل قد تحدث القيم التنظيمية التي تمسكت بها الإدارات فترة طويلة حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، واتسمت هذه المرحلة بتأثير أمريكي ومهيمن تجسد في كتاب "دوغلاي ماك غريغور" Douglas Mc Cregar " في سنة 1960 بعنوان "the humanside of enterprise"، وهو الكتاب الذي كان له تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم وفي قيم وتوجهات المدراء وأواخر الستينات.

لقد أوضح "ماك غريغور" أهمية القيم الإداري وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليها نظرية (x) ونظرية (y)، فالمديرون المصنعون وفقا للنظرية (x) يعتقدون بأن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذلك فهم يحتاجون إلى إشراف

⁽¹⁾عباس، سحر قدوري، "القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين"، مجلة العرب والمستقبل، مركز دراسات وبحوث الوطن العربي بجامعة المستثمرين العراق، (ع7)، 2004، ص13.

جديد ومكافآت مادية، وعلى الجانب الآخر فإن المديرين الذين يعملون وفقا لنظرية (y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيين جديرون بالثقة، محبوبون للآخرين ذوا آراء بناءة وتمثل تفسير "فرغور" أن الموظف سيشكل سلوكه سواء سلوكه السليبي أو الإيجابي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، فالموظف يكون سلوكه سلبيا إذا عومل بالتسلط والتحفيز المادي في حين يتسم بالإيجابية إذا عومل بالثقة وإشراكه في القرار، كما أن هذه المرحلة مهدت لمرحلة جديدة كانت فلسفتها التنظيمية الإدارة بالأهداف⁽¹⁾.

2-5 المرحلة الخامسة: وتعرف بمرحلة الإدارة بالأهداف وفقا لهذه النظرية، فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها، لكن يسمح بالحرية الفردية بتحديد وسائل إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف.

وتغيرت فكرة المدراء وأصبحوا يرون أن المسؤولية مشتركة بين المدراء والعاملين بمعنى أن كل ما تنطوي عليه العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي سيرورة عمل مشتركة بين الرئيس والمؤوس وبالتالي لابد أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة حيث تتلاءم مع حاجات الفرد وتصبح الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم، فالهدف من هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات المنظمة وحاجات العامل.

وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما فقد وجد المديرين أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا، مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة .

وأصبح المديرين بعد ذلك متحررين من أوهام الإدارة بالأهداف مدركين بأن هذا الأسلوب ليس بحجر الفلاسفة التنظيمي المزعوم، وبالتالي برزت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية على الساحة وهي تمثل المرحلة الموالية.

2-6 المرحلة السادسة: تعرف بمرحلة الشراء الوظيفي أو التطوير التنظيمي تميزت المرحلة بظهور ومفهوم التطوير التنظيمي والذي ظهر مع تطور القيم التنظيمية، فعلى الرغم من الاختلاف في مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي إلى أن "ريتشارد بيكهارد" "Richard Bichard" يرى بأن التطوير التنظيمي هو الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات، والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة⁽²⁾.

(1) عباس سحر قدوري، المرجع نفسه، ص15.

(2) محمد صدام ، مرجع سبق ذكره، ص21.

إن المظاهر السلبية التي أدت إليها المرحلة السابقة من تطور القيم التنظيمية، جعلت المدراء يفكرون مرة أخرى في ضرورة تغييرها، خاصة مع ظهور الصناعات الجديدة وتطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات، وأصبح الاهتمام واضح بمسألة التجديد من خلال إضافة معتقدات جديدة للفكر التنظيمي وذلك بالاهتمام بظروف العمل والرضا الوظيفي والدوافع، وبدأ الاهتمام بالجوانب غير الإنسانية والتي تسبب الضغوط في بيئة العمل، وقد كان "فريد هيرتزبرغ" fred Hertzberg "أثر كبير في ذلك في خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه التي حثت عن التحفيز المادي وبيئة العمل الجيد ونمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الإيجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرص الإنجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي⁽¹⁾.

وبالتالي قد ميز هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة النمو الذاتي والذي تركز على عمل المعالجين السيكلوجية الاهتمام بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، وزعم إيجابية المرحلة إلى أن الصعوبة التي واجهت المديرين هي عملية الإثراء نفسها، لأنه ثبت أنه من الصعب جدا اكتشاف طرق لإثراء الوظائف وذلك من أجل تقديم تحدّ مستمر.

2-7: لمرحلة السابعة⁽²⁾: مرحلة الواقعية: تميزت هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري بالإثارة وهي مزيج من المراحل السابقة وامتدت من الثمانينات إلى وقتنا الحالي.

وقد ظهر في هذه المرحلة عدة نماذج التي تعكس القيم التنظيمية، كنموذج إدارة الجودة الكاملة، والذي يعدّ نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الاستراتيجي ويبني على علاقة التفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

هذه المرحلة وصفت بأنها ردّة فعل أكثر من كونها تقدمية، فيعد عقد من الزمن أدرك المدراء أن مهمتهم صعبة وهي متعلقة بالقيادة والضبط ومرتبطة بالتنافس العالمي والتهديدات وبالتالي انتشار قيم البقاء لن يكون إلا للأصلح، (لا شيء مجانا)، (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح) (المسؤولية الذاتية).

يمثل تطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة نموذجا متكاملا مع المراحل السابقة، فبعد عقود من الاندفاع والسير على مختلف القيم التنظيمية أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة، والآن ومع التنافس العالمي فإن هناك المزيد من التهديدات التي تواجه هذه القيم، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث القادم.

⁽¹⁾ عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسية في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الادال والعلوم الانسانية والاجتماعي، قسم علم النفس، 2016، ص 248.

⁽²⁾ عبد المجيد بكاي، المرجع نفسه، ص 248-250.

ويطلق أيضا على هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي، وفيه بدأت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار، والإبداع، وفي الجدول التالي تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة.

جدول رقم: 2 تطور القيم التنظيمية في المنظمة

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي أساس نجاح المنظمة
الثانية	العاطفة	الاهتمام بالفرد والعلاقات الإنسانية والدينية التي يعمل بها.
الثالثة	المواجهة	الاهتمام بالأمور السياسية في المنظمات، الدفاع عنها.
الرابعة	الإجماع في الرأي	إشراك المديرين والموظفين في اتخاذ القرارات.
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	قيم الإنجاز، الإدارة بالأهداف.
السادسة	التطوير التنظيمي	الإثراء الوظيفي
السابعة	الواقعية	قيم المسؤولية الذاتية، التنافس العالمي، البقاء للأصلح.

المصدر: من إعداد الباحثة.

3-أهمية القيم التنظيمية:

تعدّ القيم التنظيمية أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب فقي ذلك إلى أنها تشكل أساس لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكات الأفراد، وكذلك ينظر إلى القيم على أنها قوة محركة ومنظمة للسلوك، وتعدّ القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم، كذلك يبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

وفي مجال السلوك التنظيمي تلعب القيم دورا مهما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء وتعمل القيم كمعيار يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي، وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة.

القيم التنظيمية ذات أهمية كبيرة ومكانة دعائية في أي تنظيم كان، فلا يكاد يخلو أي تنظيم من وجود هاته القيم، فهناك القيم التنظيمية الأساسية المتعلقة وهناك القيم التنظيمية الضمنية والمتداولة، والتي تتأرجح ضمن حدود نسق قيم تنظيمي معين بكل تنظيم حسب نوعية نشاطه، كما تعتبر منظومة القيم من الأركان الحيوية التي يقوم عليها أي مجتمع نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار مقبول وإيجابي.

ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تعتبر القيم التنظيمية محركاً للأهداف والسياسات حيث يجب أن تكون متوافقة ومنسجمة مع القيم ككل.
 - تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع.
 - اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء المختلفة والمواقف المختلفة.
 - تحدد القيم التنظيمية رسالة المنظمة والاتجاه الذي تريد الوصول إليه عن طريق فهم رسالة الإدارة العليا، في الوقت نفسه صرف الإدارة الفردية والجماعية للعاملين عن الأفعال التي من شأنها تحقيق الابتعاد عن الوصول للهدف.
 - أن للقيم أداة للضبط والرقابة الفردية والتنظيمية والاجتماعية وبالتالي فهي تشكل منطلقاً للشواب والعقاب وتحقيق العدالة العامة وتدعيم المسؤولية الفردية والجماعية.
 - أن أي تنظيم اجتماعي في حاجة إلى نسق للقيم يشابه تلك الأنساق القيمية الموجودة لدى الأفراد، فيصبح مثله العليا التي عليها تقوم علاقاته ونشاطاته⁽¹⁾.
- فإذا ما تضاربت هذه القيم فإنه سرعان ما يؤدي إلى حدوث الصراع القيمي الاجتماعي الذي يدفع بالتنظيم الاجتماعي إلى التفكك والانحيار، وهذا ما ينطبق على المنظمات بمختلف أنواعها كونها جزء من التنظيم الاجتماعي، فهي تنظيمات جزئية من التنظيم ككل ومكونة من جماعات إنسانية تنسب لها جملة من الوظائف الخاصة والمميزة حسب طبيعة التنظيم ونشاط:

✓ للسلوك التنظيمي أثر كبير في المكونات التنظيمية، إذا تؤثر في سلوك عاملها وعملية اتخاذ القرار والإلزام للمنظمة، فالإيمان والقناعة في التحلي يقيم المنظمة وازدياد تأثيرها في سلوكيات العاملين وكذا زيادة تمسكهم

(1) تجاه فريشي، المرجع نفسه، ص 118.

والتزامهم بالمنظمة التي يعملون فيها، وذلك لكون طبيعة هذه المكونات متقاربة ومشاركة في عدة نقاط، التي تشكل قاعدة راسخة للسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للمنظمة.

✓ تسهم القيم التنظيمية في تكوين أرضية عمل للتغيير المستقبلي والخدمة حالات التمرد كونها مقاييس معتمدة من قبل الجميع، لكن لا يعني هذا أنها لا تتغير بل يتم تعديلها عبر الزمن.

✓ تعدّ القيم التنظيمية من آليات القوة الناعمة في التعامل وكسب الزبائن والحفاظ عليهم ولذلك يتم الاعتماد عليها في إنشاء نماذج تقوم الأداء للعاملين والقيادات لمختلف المستويات، وأصبح لها برامج للتوعية والتدريب لغرس ما يستجد من قيم وأخلاقيات تتطلبها ظروف العصر.

✓ تسهم القيم التنظيمية في إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد قوة الثقة وتنمية الوعي وتعزيز انتمائهم مما يؤثر إيجاباً على أدائهم لأنها تعتبر العامل الأساسي لتوحد وتمسك الثقافة العامة (الرئيسية) داخل التنظيم⁽¹⁾.

ويضيف "عامر الكيسي" في أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي في كونها⁽²⁾.

✓ أنها تعزز استقرار النظام الكلي داخل المنظمة.

✓ هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراك العاملين.

✓ تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم والتي تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.

✓ الإدارة بالقيم كتوجه جديد يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية والتي تتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.

✓ مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.

✓ القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي ونستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة، كالعدل، المشاركة، الاحترام المتبادل والثقة في العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة في العمل، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإتباع حاجات العاملين ومنه استقرار المنظمة.

(1) فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2005، ص48.

(2) عامر خضير الكيسي، الإدارة العامة الجديدة، مقوماتها، قيمها، وقوامها، الرياض، مؤسسة الإمامة الصحفية، 2011 ن ص68.

4- خصائص القيم التنظيمية:

اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة باختلاف المذاهب الفكرية التي ينتمون إليها، ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزءاً منها كالتالي:

أ- أنها نسبية: القيم التنظيمية معقدة الأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء أو الأحكام ذاتها مهتدي في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع، وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها، فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وظروفه من ثقافة لأخرى.

والقيم نسبية مكاناً وزماناً أي أنها تختلف وتتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغيير، وهي في تطورها وتغيرها تخضع للمناسبات الاجتماعية كما تخضع لظروف الوسط الثقافي الذي توجد فيه، وذلك لأن القيم ليست واحدة أو عامة في جميع المجتمعات البشرية وإنما هي نسبية تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية ونماذجها الثقافية والدينية والسياسية والجمالية، والقول بأن القيم نسبية لا يعني أنها تختلف باختلاف الثقافات فحسب بل يعني أنها تختلف في الثقافة الواحد وفي المجتمع الواحد باختلاف أقاليمه المحلية أي باختلاف ثقافته الفرعية، والطبقات الاجتماعية والجماعات المهنية⁽¹⁾.

ب- مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تفاعل ذلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته ويصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم، ويفضلونها عن غيرها⁽²⁾.

ج- خصوصية الذاتية الاجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم، حيث تعتبر القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية ولها أثر بارز في السلوك العام والخاص، وفي تحديد نوع العلاقات مع أفراد الجماعة الكبرى التي تنتمي إليها.

د- مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور، إلا أنها تعطي أفقاً للتغير والتجدد وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

هـ- خصوصية التجريد: تتصف القيم التنظيمية بالتجريدية فالقيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.

⁽¹⁾ عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 468.

⁽²⁾ ماجد زكي الجلال، تعلم القيم وتعليمه، تصور نظري وتنظيمي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، الأردن، اليرموك، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط6،

- و- خصوصية التدرج: في السلم الهرمي: ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمى متغير ومتفاعل حيث تترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر.
- كما تطرق "العتيبي منصور" إلى تلخيص بعض خصوصيات القيم التنظيمية كالآتي⁽¹⁾:
- وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والاختيار من بينها.
 - القيم التنظيمية مقوماً أساسياً للشخصية وبالتالي كلما كانت القيم سوية كلما كانت الشخصية الإنسانية كذلك والعكس⁽²⁾.
 - أن القيم التنظيمية سمة شخصية وفي الوقت نفسه معيار للحكم على بعض الأشياء والموضوعات وموجه لاتخاذ القرار.
 - أن القيم التنظيمية سلوك مكتسب في الغالب، وبما أنها كذلك فهي اختيارية، ولكن تتأثر عملية الاختيار بالعقيدة، وبطبيعة الثقافة ونوعية المجتمع.
 - أن القيم التنظيمية تجمع بين متغيرات التناسب والتباحث والتغير.
- ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:
- تشكل نواة الثقافة التنظيمية
 - تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.
 - تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
 - تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي تحدد الاستراتيجيات والنظم والهياكل التنظيمية.
 - هي أساس سلوك العاملين ومنتشرة داخل التنظيم.
 - مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.
 - مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
 - تقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المنظمة.
 - نسبية تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن زمن لآخر ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
 - تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.

⁽¹⁾ ملحد زكي، المرجع نفسه، ص 71-73

⁽²⁾ العتيبي منصور، "أثر القيم التنظيمية على سلوك طلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران" مجلة كلية التربية، مصر: جامعة عيش الشمس، (ع

- معروفة لدى أعضاء المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم.
- ملزمة وأمرة تعاقب وتثيب.
- صعوبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيداتها.

5-أساليب تكوين القيم التنظيمية ومصادرها:

تساهم في تكوين القيم التنظيمية مصادر عديدة ومختلفة نذكر منها:

أ- المجتمع: تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموماً. حيث يمكنه التأثير إيجاباً أو سلباً على المنظمة.

ولهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع فعلية أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها.

فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي.

وكما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعا مصغرا من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة وأهدافها.

وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب "أندرودي سير لاتي، ومارك جي دلاس" بثلاث مراحل⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: وتبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.

المرحلة الثانية: وهي عند دخول الموظف في المنظمة ويحاول أن يحاول مشاركا وفاعلا في جماعة العمل ومحاولة التموقع فيها.

لمرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستقرار، حيث لابد توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة.

أما " فيلدمان " Fildman فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضوا جديدا إلى مرحلة كونه عضوا فعالا ومؤثرا في جماعة العمل على النحو التالي:

⁽¹⁾ بكوش ليلي، البنية العاملة للقيم التنظيمية ، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قالة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2019، ص82.

مرحلة الحذر والتطلع: في هذه المرحلة يكون العامل جديداً ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها، حيث يقوم بتحديد ما إذا كانت هذه المؤسسة المناسبة والملائمة التي يتوفر لديها من قدرات وحاجات وقيم.

مرحلة التعلم والتأقلم: يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة ويكتشفون أيضاً عدداً من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة وأعضائها، وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

مرحلة إتقان الدور: في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة، وأثناء هذه المرحلة يتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل.

ب- التعاليم الدينية⁽¹⁾:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمدّ القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، وقد حث الدين الإسلامي على القيم في العمل، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث الشريف (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله (من غشنا فليس منا)، وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) وقوله صلى الله عليه وسلم (كلّكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)⁽²⁾.

التعليم: يعتبر الركيزة في إحداث تغيير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة لديهم، تتناسب والتغيرات الثقافية فيهم اكتساب القيم والمهارات والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة، نتيجة مرور بعد من الخبرات والمواقف الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفاءته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني.

جماعة العمل: تحدث أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات داخل الجماعات التي تؤثر على سلوك الأفراد، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة كذلك، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة.

⁽¹⁾ عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيم، جامعة منتوري

أحمد قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، 2011، ص51.

⁽²⁾ بكوش ليلي، المرجع نفسه، ص52-83.

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، فمع مرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها وتفرض على أعضائها، والفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط من طرف تلك الجماعة تمارسها عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه أو عدم دعوته للجلسات والاجتماعات.

مما يجعله اعتياديا ينصهر في تلك القيم التي تؤمن بها تلك الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعدّ أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد.

ج-الإعلام: تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية فتدعم القيم التي تخدم التطور وتجارب القيم السلبية.

كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة بطرق مباشرة أو غير مباشرة، كما تستطيع وسائل الاتصال أن تقدم نماذج عن قيم المنظمات فيما بينها والتي يمكن أن يحتذي بها وتضع النماذج المخالفة ومحاربتها من خلال فضح المنظمات التي تتبنى القيم السلبية في تعاملاتها مع الأفراد⁽¹⁾.

د-القيادة: تعرف القيادة على أنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، ما تحته إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة.

فيتضح من هذا التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم واتجاههم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، فالقيادة القوية (الكاريزمية) تتمثل أساسا في هذه القيادة في مؤسس المنظمة وتساعد هذه القيادة في بناء منظومة القيم التنظيمية داخل المنظمة.

فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتنال لرغبات القائد، وهو أيضا من يستطيع التأثير في أتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، لهذه هي عملية اجتماعية مستمرة⁽²⁾.

ومن أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة لدى العاملين، والقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي ترتشد بها المنظمة والقدرة على إحداث التوافق والانسجام بين قيم العمل وقيم العاملين.

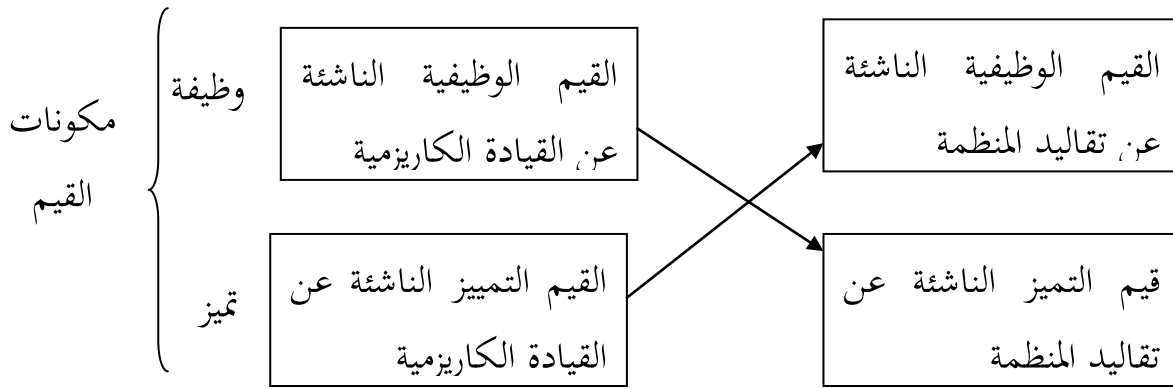
⁽¹⁾ عجال مسعودة، المرجع نفسه، ص ص 51-53.

⁽²⁾ بكوش ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وتبرز أهمية القيادة كمصدر من مصادر القيم التنظيمية في النسق القيمي الذي يتبناه القائد، فنسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، كما يحدد حجم المسؤولية الواجب إتاحتها لهم وبذلك يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية (الشورى) أو الأوتوقراطية (الاستبداد)، فالقائد الذي تشغل قيمه المساواة مكانا بارزا في نسقه القيمي سيكون حريصا أن يزيل ويقلل من مظاهر التمييز والفرقة بينه وبين مرؤوسيه.

التقاليد التنظيمية⁽¹⁾: وهي المصدر الأكثر شيوعا في تكوين القيم التنظيمية وتكون القيم الناشئة عنها متأصلة في ممارسات أعضاء المنظمة عبر تاريخها الطويل ويتوارثها أجيالا بعد جيل. وتبرز هذا التأثير في دور القيادة الكاريزمية التي تقوم بذلك ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة.

شكل رقم: 8 العلاقة بين التقاليد الوظيفية والقيادة الكاريزمية.



المصدر:

Blaiso ,w.cook and Hansaker ,Management organizational Behavior, Mc Graro Hill Euro Sean Edition, 2003-p 1

حيث يتبين من الشكل تغلغل القيم الناشئة عن القيادة الكاريزمية - القيم الوظيفية أو قيم التميز بمرور الوقت في تقاليد المنظمة كما هو موضح في اتجاه الأسهم في الشكل. وبصفة عامة يمكن القول أن القيم الوظيفية الناشئة عن تقاليد المنظمة والتي تحدتها القيادة الكاريزمية هي الأكثر فاعلية في تشكيل السلوكيات التي تحقق نجاح المنظمة على المدى البعيد.

⁽¹⁾ عصام جابر رمضان، "انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة لشاملة" كلية التربية، المجلة التربوية، (ع 44) أبريل 2018، ص 183.

Blasi W cookand Hunsaker , Management organizational Behavior ,Mc Gra,d Hille European , Edition , 2003n p19-20.

- وقد أوضح "حمادات" أنه توجد مراحل هامة لتكوين القيم التنظيمية عمليا وهي النحو التالي⁽¹⁾:
- أ- جذب انتباه العامل نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والإمكانيات في سبيل عرض القيمة للاستحواذ على انتباه المتعلم وإثارة الرغبة لديه في استقبال القيمة ومن ثمة الاستجابة النشطة مما يؤدي إلى ظهور القيمة من خلال سلوكه.
- ب- تقبل القيمة بدرجة تجعل الآخرين يميزون القيمة في المتعلم ويكون سلوكه ثابتا.
- ج- تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر باتجاه موجب نحوها.
- د- الالتزام والافتناع الكامل من قبل المتعلم بصحة اتجاهه أو تقييمه لقضية ما، ويكون على درجة عالية من الالتزام والإخلاص والولاء لهذه القضية وإقناع الآخرين بها.
- هـ تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمى حتى يساعد على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل لها.
- و- تميز المتعلم في هذه المرحلة لأن تنظيمه للقيم قد وصل إلى الحد الذي يحكم سلوكه طبقا للقيم التي تمثلها، فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يميّن الآخرين من التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة.

6-أساليب نشر القيم التنظيمية:

- 6-1 أسلوب التهيئة:** حرص المنظمات على تعليم موظفيها والأفراد الذين ينتمون إليها خاصة الجدد منهم للقيم التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وقراراتهم، ويقوم العاملون بشكل غير مباشر بتعلم قيم المنظمة من خلال ملاحظاتهم لسلوكيات العاملين القدامى، ولا تجذب المنظمات إتباع هذا الأسلوب لخطورته، إذ من الممكن أن يتعلم العاملون الجدد عادات وقيم لا تقبلها المنظمة، ولهذا تتبع المنظمات أسلوب التهيئة لدى عاملها الجدد.
- وأسلوب التهيئة هي العملية التي يتم بمقتضاها تعليم وغرس القيم التنظيمية لدى العاملين، حيث أن هذه التهيئة هي التي تحدد توجه الدور الذي يلعبه هذا العامل في المنظمة فيما بعد في تعامله مع المواقف والمشكلات التي تواجهه في مجال العمل.
- ويمكن تحديد أسلوب تهيئة العاملين بمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة في اتجاهين أساسيين هما⁽²⁾:

⁽¹⁾ محمد الحسن محمد حمادات، "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص22-23.

⁽²⁾ سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، الرياض:أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث ط1، 2008، ص23.

-التوجه المؤسسي وفيه يتعلم العاملون الجدد كيفية التصرف بنفس الأسلوب الذي يتبعه العاملون القدامى، فهو يشجع العاملون على الطاعة، وإتباع النظام والتقاليد والمتعارف عليها في المنظمة.

-التوجه الشخصي وفيه يسمح للعاملين ويتم تشجيعهم على المبادأة والابتكار، بل والعمل على تغيير بعض العادات والقيم للأفضل وطرح "جونز 2003 Jones عدد 12 أسلوباً لتهيئة العاملين الجدد بالقيم التنظيمية من خلال التوجيهين المؤسسي والشخصي على النحو التالي:

6-2الجماعي مقابل الفردي: يستخدم الأسلوب الجماعي في تزويد العاملين الجدد بالخبرات العامة التي تهدف إلى تنمية استجاباتهم للموقف، أما الأسلوب الفردي فيعتبر كل عامل حالة خاصة.

6-3الرسمي مقابل غير الرسمي: يفضل إتباع الأسلوب الرسمي بين العاملين الجدد والعاملين القدامى أثناء عملية التعلم، فك منهما يتم تعليمه على حدة، أما الأسلوب غير الرسمي فيتعلم العاملون الجدد على رأس العمل من خلال احتكاكهم زملائهم القدامى.

6-4:التابعي مقابل العشوائي : يزود الأسلوب العاملين الجدد بمعلومات محددة عن التابع المطلوب أدائهم العمل في إطاره، أما الأسلوب العشوائي فيعتمد ترتيب هؤلاء العاملين على اهتمامات واحتياجات الأفراد كل على حدة.

6-5:الثابت مقابل المتغير: في الأسلوب الثابت يزود العاملون الجدد بمعلومات محددة عن الجدول الزمني المتعلق بإنهاء كل مرحلة من مراحل العمل، أما في الأسلوب المتغير فلا تعطى معلومات محددة حيث يعتمد الأمر على احتياجات كل عامل.

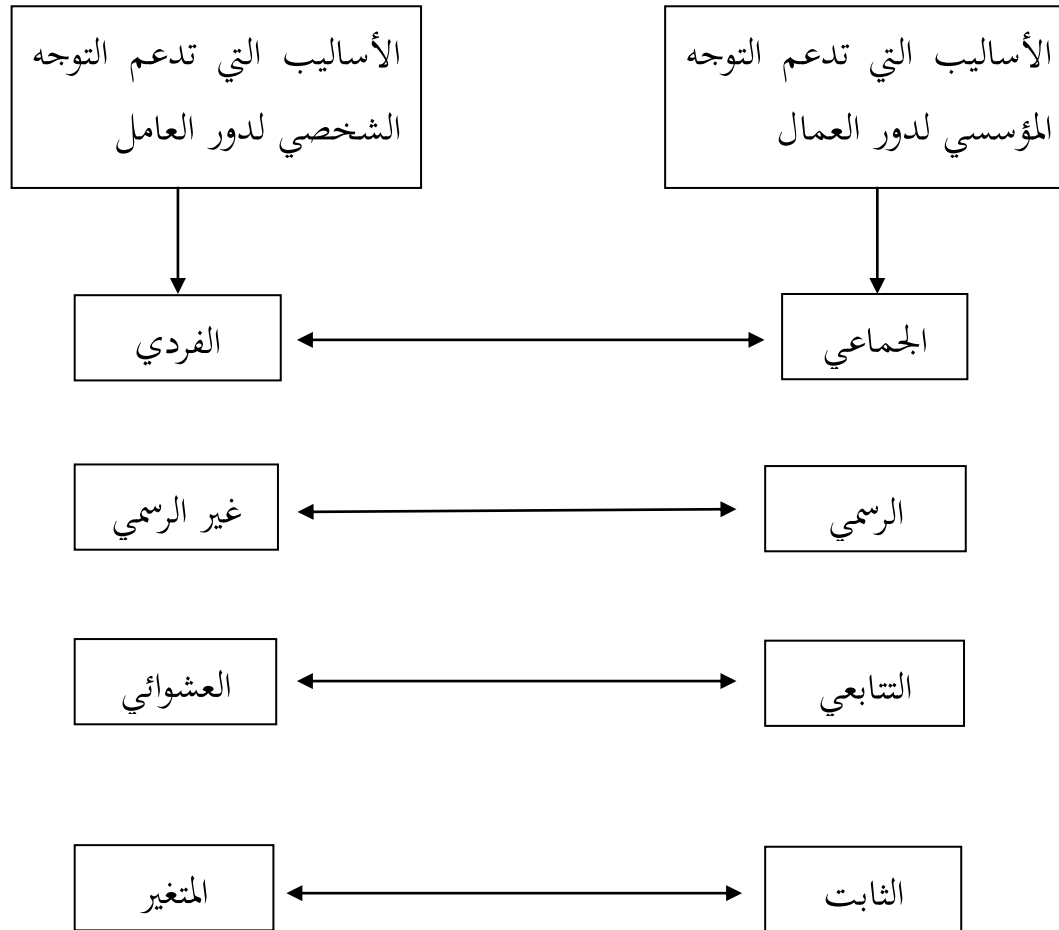
6-6:النموذجي مقابل التلقائي: في الأسلوب النموذجي يقوم العاملون القدامى بأداء عملهم بشكل نموذجي أمام العاملين الجدد، أما في الأسلوب التلقائي فيطلب من العاملين الجدد أداء العمل أو السلوك دون أن يحدد لهم كيفية التصرف⁽¹⁾.

6-7: التهميش مقابل الرعاية: في أسلوب التهميش تتجاهل المنظمة العاملين الجدد مقابل دعمها للعاملين القدامى إلى أن يتعلم العاملون الجدد، أما في أسلوب الرعاية فيتم دعم العاملين الجدد منذ بداية تعيينهم في المنظمة.

⁽¹⁾محمود عبد الحميد محمود صالح، "أثر القيم التنظيمية على فعالية الأداء" دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الفنية الرقابية في الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية، "الرياض: مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 2010، ص79.

هذا ويمكن تقسيم هذه الأساليب المذكورة سابقا، من حيث مناسبتها لتهيئة العاملين بالقيم التي تدعم كل من التوجه المؤسسي والتوجه الشخصي لدور العامل في المنظمة إلى قسمين، وهي موضحة في الجدول التالي⁽¹⁾:

شكل رقم: 9 أساليب نشر القيم



المصدر: Jones Gareth, Organization theory (Prentice Hall Inc, 3ed, 2003, p34

7- أدوات بناء القيم التنظيمية:

تترجم أبعاد القيم التنظيمية في عدد من الجوانب أهمها⁽²⁾:

7-1 رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي لمنظمة و التي تقيس ماذا تفعل المنظمة وما هي عقيدتها التي تؤمن بها.

⁽¹⁾ جاد الرب، المرجع نفسه، ص25.

⁽²⁾ جاد الرب سيد محمد، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، الرياضة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص18.

7-2: مبادئ المنظمة: والتي تجيب عن الأسئلة التالية، ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟ فقد يكون التركيز على العملاء والموظفين أو حملة الأسهم.

أدوات تحقيق مبادئ المنظمة، فقد يتم تحقيق المبادئ عن طريق فرق العمل أو التمييز في الجودة والتميز في الأعمال.

7-3: إستراتيجية المنظمة: أي البرامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى إستراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف. وعملية بناء القيم التنظيمية هي عملية ديناميكية، فالقيم التنظيمية لا تتسم بالثبات، فقد الظروف البيئية للمنظمة إعادة بناء منظومة القيم لديها لمواجهة بعض التغيرات التي تحدث في إستراتيجية المنظمة.

أو كإجراء وقائي لتحقيق التمييز والاستمرارية في مجال الأعمال، ولا تقتصر عملية إعادة البناء هذه على ظروف النمو فقط، بل تقتضي حدوث الأزمات التي تمرّ بها المنظمة، كذلك قيامها بإعادة بناء وتهيئة نظام القيم الخاص بها لتجاوز هذه الأزمات، ومن ثم فإن تغيير القيم التنظيمية يمثل أحد المداخل لتحقيق التوافق بين إستراتيجية المنظمة وثقافتها⁽¹⁾.

8- تصنيف القيم التنظيمية:

تختلف التنظيمات في تصنيفها وترتيبها للقيم مثلها مثل الأفراد، ويتم التعرف على هذا الترتيب من خلال المنشورات والمواثيق والاتفاقيات الجماعية والسياسات والإجراءات الموجودة داخل المؤسسة، حيث نجد أن هناك بعض المؤسسات التي تسجل أولويتها وقيمها بشكل رسمي، فيما يسمى بمنظومة القيم أو الميثاق الأخلاقي للمؤسسة، في حين أن مؤسسات أخرى لا تملك هذه الوثيقة مكتوبة، ولكن رغم ذلك فإن النسق القيمي فيها يبقى ظاهراً ومعروفاً من خلال السلوك التنظيمي للمؤسسة حتى ولو لم يدون ميثاقها الأخلاقي رسمياً.

وقد أكدت البحوث أن ما قيل سابقاً بخصوص القيم المعتنقة والقيم الواقعية عند الأفراد يصدق كذلك على المنظمات، فوجود الميثاق الأخلاقي أو النظام القيمي الرسمي داخل المؤسسة وادعاء بعض المؤسسات أنها تعتنق قيم تحسين المحيط الاجتماعي قد ينطبق أولاً على سلوكها اتجاه الطبقات المحتاجة في المجتمع، أي أن القيم المعتنقة والواقعية قد تكون متطابقة، وفي هذه الحالة فإن الأفراد يعيشون في واقع القيم التي تدعي المنظمة أنها تؤمن بها، وقد يحدث العكس حيث تدعي المؤسسة الالتزام بقيم لا تعمل بها⁽²⁾.

(1) محمود عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

(2) محمود عبد الحميد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 69.

وبصفة عامة يختلف تصنيف القيم باختلاف الأساس المستخدم في التصنيف، ومن أهم الأسس المستخدمة في التصنيف:

-أولاً: من حيث بعد المحتوى:⁽¹⁾

*القيم النظرية: وترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والفلاسفة الذين يسعون وراء المبادئ والمثل العليا.

*القيم الاقتصادية: ترتبط بسلوك التوفير في جميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت، الجهد، المال ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يقع إتباع عدّة وسائل للحصول على الثروة وزيادتها وترتبط أيضاً النظرة الشخصية المادية بعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة ويقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

*القيم الروحية أو الدينية: وهي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان بالغيب.

*القيم الاجتماعية: وترتبط بسلوك البحث عن الأصدقاء والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسيرة وتدعيم الاجتماعية.

*القيم السياسية: ترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز السيطرة والقيادة.

*القيم الجمالية: وهي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية وما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال.

ثانياً: من حيث المقصد⁽²⁾:

*قيم وسائلية: هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقى.

*قيم غائية (هدفية) : وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها.

3- من حيث بعد الشدة:

*قيم ملزمة (آمرة، ناهية): يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.

*قيم تفضيلية: تكون حسب ما يفضلها الفرد.

(1) أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في تخصص التربية، جامعة، محمد خيضر بسكرة، قسم

علم الاجتماع، 2007، ص 58.

(2) أسماء بن تركي، مرجع نفسه، ص 60-61.

***قيم مثالية:** وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيهه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لدينه كأنه يعيش أبداً ولا آخرته كأنه يموت غداً، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معاً.

-ثالثاً: من حيث الدوام:

***قيم عابرة:** وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بالموضوعات والنزوات.
***قيم دائمة:** وهي القيم التي تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد وهو دوام نسبي.

-رابعاً: من حيث بعد المرونة⁽¹⁾:

***قيم مرنة:** تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء، والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل.

***قيم جامدة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة.
توصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط والمتغيرات التي تفرضها البيئة، وبمثل النظام المفتوح في المنظمة بالمرونة، والنظام المغلق بالجمود.

وقد حاول الباحثين تقسيم القيم التنظيمية واقتراح عدة نماذج في مجال السلوك التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1- تصنيف "بوكهالز Buchholz": حيث قسم القيم التنظيمية إلى خمسة أنظمة قيمية سنة 1978 وهي كالاتي⁽²⁾:

***نظام قيم أخلاقيات العمل:** ووفقاً لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفاً.

***نظام قيم التوجيه الجماعي:** حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد. فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة.

(1) - أسماء بن تركي، المرجع نفسه، ص 62.

(2) - ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة، الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010-2011، ص 110.

***نظام القيم الإنسانية:** تؤكد هذه القيم ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الابتدائي أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية للمنظمة.

***نظام قيم المشاركة الجماعية:** وفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفراح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.

***نظام قيم الراحة والفرار:** وتؤكد هذه القيم على إفراح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسون هوياتهم المتعددة.

\$-2- تصنيف "كوين وروباخ" للقيم التنظيمية: حيث تم تقسيم القيم إلى أربعة محاور تشمل كل محور على قيمتين من طرف "كوين وروباخ" سنة 1981 وذلك كالآتي⁽¹⁾:

- قيم الهدف الرشيد وتتضمن التخطيط، الإنتاجية.
- قيم العلاقات الإنسانية: وتتضمن التماسك، تنمية الموارد البشرية.
- قيم النظام المفتوح وتتضمن المرونة، الحصول على الموارد.
- قيم العمليات الداخلية، وتتضمن الضبط، إدارة المعلومات.

3- تصنيف "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" للقيم التنظيمية:

يعتبر التقسيم الذي جاء به الباحثان "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك" في كتابهما Organization Value Unblocking، تجسيد للنظرة الغربية إلى القيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة، حيث قسما القيم التنظيمية إلى إثنا عشر قيمة، وصنفها في أربعة مجموعات رئيسية هي⁽²⁾:

1- **إدارة الإدارة:** تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة وبوضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل إحراز النجاح يجب أن تتحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدرّب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية تطلق عليها إدارة الإدارة، وتشمل على قيم القوة، الصفوة، المكافأة.

(1) ليندة العابد، المرجع نفسه، ص112.

(2) فرانسيس وويكوك، مرجع سبق ذكره، ص39.

أ- **قيمة القوة:** تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليته مستقبل المنظمة ويتلخص محتواها في قيمة (المديرون يجب أن يديروا)⁽¹⁾.

ويتم البحث هنا في موضوع الأشخاص الأقوياء داخل المنظمة، والذين يمتلكون المراكز الوظيفية والمعلومات والسلطة، ومن أبعاد القوة: النطاق، المجال، الوزن، حيث يشير مفهوم النطاق إلى عدد الأفراد المرؤوسين والذين يتلقون الأوامر من شخص واحد، أما مجال القوة فهو مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة، إذا يمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين توزيع الأعمال الوظائف، حضور الدورات التدريبية والترقيات والتقييم والتنقلات، وأما وزن القوة يتعلق بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة في الآخرين، مصادر القوة فهناك عدة مصادر تتميز بطبيعتها الفردية، ويرتبط بعض منها بالموافق، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية، إضافة إلى ارتباط البعض الآخر بالقدرة المكتسبة من خلال التفاعلات والمفاوضات، هذه السلطة يمكن تصنيفها إلى القوة الشرعية قوة التواب، القوة القسرية، القوة التخصمية، القوة المرجعية، قوة المعلومات⁽²⁾.

وعندما تمارس جماعة الضغط ليحملة الفرد فإننا نصف هذه الحالة على أنها تأثير اجتماعي، وعندما يحاول الفرد التأثير على سلوك جماعة، فإننا نتكلم عن القيادة، وعندما يحاول الجماعة تغيير سلوك جماعة أخرى نصف هذه الحالة بالمساومة، والقوة الاجتماعية هي الحالة التي يحاول فيها فرد واحد أن يغير سلوك فرد آخر. إذن فالقوة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وهي مفهوم يرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة وليس بالممارسة الفعلية بإظهار القوة.

ويمكن تصنيف القوة الوظيفية إلى⁽³⁾:

- **القوة الرسمية:** وهي عبارة عن السلطة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم.
- **قوة المكافأة:** تتمثل ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الإتياع من ترقية ومدح وتكريم.
- **قوة الإكراه:** قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من المرتب.
- **قوة الخبرة:** وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته.

(1) —فرانيسيس وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص40-41..

(2) ليندة العابد، مرجع سبق ذكره، ص118.

(3) كوش ليلي: البنية العاملة للقيم التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص92.

ب- الصفوة: إن واجب الإدارة معقد ومهم لذا فالأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفوة والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذلك التطوير المستمر لكفاءتهم، وبالتالي فالتركيز على النخبة المتميزة يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمة، فنوعية الأفراد العاملين من الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل ونخبة متميزة، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل العاملين، وتعرف النخبة بأنها "مجموعة من المتفوقين والموهوبين، فخصائص الذكاء والشخصية والأداء الجيد والمهارات العالية هي من المهارات الواجب مراعاتها عند عملية اختيار العاملين، ويمكن القول هي القيمة التي يكتسبها المديرون بحكم عملهم من الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب أن يمسكها أفضل الأفراد وتتلخص هاته القيمة في المديرون دائما في القمة.

ج- المكافأة: هي اعتراف المنظمة بجهود العاملين فيها وتكون مادية ومعنوية، وتعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تساعد على دفع الأفراد للعمل، فتوقع الحصول على المكافآت يعتبر حافزا قويا لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، بشكل يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال في أداء الأعمال، والحافز كما يقول العديلي: "هو الإمكانيات التي توفرها البيئة التنظيمية لتحريك دوافع العاملين نحو سلوك مرغوب فيه يساعد على زيادة الأداء". وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذي يسيرون التنظيم، فمكافأته تعتبر أمرا مهما، فالمهمة الناجحة وهي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه.

إذن تعتبر المكافأة نظام لإثابة من يعمل بجدّ ونشاط وكفاءة من خلال نتائج تقييم الأداء، وتعتبر الحوافز عن القوى المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة⁽¹⁾.

2- إدارة المهمة: ويعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل وبإتقان ودقة وهذا يتطلب التركيز، أهداف واضحة، والعمل بكفاءة ويشمل هذا البعد الفعلية ، الكفاءة، الاقتصاد.

أ- الفعالية: يعبر عن مدى النتائج التي تصل إليها المنظمة من خلال نشاطها، ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا، حيث يتسنى الوصول إلى النقطة النهائية. التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة⁽²⁾.

كما يشير المفهوم إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق درجة من التكيف مع البيئة الخارجية وتقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية واستنادا إلى هذه المفاهيم فإن هناك ثلاث أنواع من الفعاليات هي⁽³⁾:

(1) بكوش ليلي، المرجع نفسه، ص 93.

(2) عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(3) بكوش ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الفعالية الإدارية: ويعني ذلك أن زيادة فعالية المدراء تتطلب ضرورة النظر والتفكير من منظور الأداء وليس من منظور الشخصية.

الفعالية الظاهرة: ضرورة ممارسة الأفراد داخل المنظمة بسلوكات تفسر على أنها تساهم في زيادة الفعالية الإدارية ومن مثل هذه السلوكات الالتزام بالوقت، العلاقات الجيدة، اتخاذ القرارات الرشيدة.

الفعالية الشخصية: وهي القدرة على استمرار الأفراد في مواقعهم الوظيفية والاستمرار في الحصول على الترقّيات، وبالتالي فإن هذه الفعالية من الطبيعي أنها تنعكس على فعالية التنظيم، وهي التي تمكن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة وعلى الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الجيدة.

ب- الكفاءة: تعبر عن قدرة الإدارة على عمل مئآت الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، فمفهوم الكفاءة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الفعالية حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى ضرورة تحقيق الأهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة، للوصول للأهداف العامة، أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة، وهنا يشترط ضرورة مساندة القيم الاجتماعية لمفهوم الفعالية والكفاءة، وهذا يتطلب العمل على غرس القيم من خلال ممارسة سلوكيات إيجابية يساعد على العمل بها في نظام إشراف جيد ونظام حوافز جيد للتأكيد على ضرورة القيام بالعمل والأنشطة بالطرق السليمة.

وترتبط الكفاءة باستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد، فهي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها.

ج) الاقتصاد: على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيراً ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغاً مالياً لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة.

3- إدارة العلاقات الإنسانية⁽¹⁾:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين، ويتوقع من الأفراد في المنظمة القيام بالعمل الجاد، الولاء والمهارة في الأداء والأمانة، وفي نفس الوقت هم بحاجة إلى أن يتعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم وأن يثقوا في عدالة المنظمة، وتسمى هذه العملية بإدارة العلاقات الإنسانية ويشمل هذا البعد قيم: العدالة، العمل الجماعي (فرق العمل)، القانون والنظام.

⁽¹⁾ حميدي عادل، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس وودكوك، دراسة ميدانية، بجامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية علم النفس وعلوم التربية، مجلد9، ع4، سبتمبر، 2018، ص141.

أ- **العدل**: وتتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم وتمييزاتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء والانتماء للمنظمة، فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد وشعورهم ذو أهمية كبيرة.

حيث أن الأفراد يندفعون للعمل ضمن قدر هذه القيمة بمقدار إدراكهم لمفهوم العدالة، خصوصاً عدالة الثواب والعقاب الأمر الذي يترتب عليه إيجاد مبدأ الالتزام اتجاه المنظمة وزيادة الثقة بها ويؤدي ذلك إلى خلق الأمن والاستقرار في بيئة العمل.

ب- **قيمة العمل الجماعي (فرق العمل)**: تنبثق هذه القيمة من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم البعض، الأمر الذي يضمن الإتقان في العمل المنجز والمساعدة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي.

ويعني بناء فريق العمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي أكثر من الإنجاز.

ج) **القانون والنظام**: يشير إلى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقة بين جميع الأطراف التالية:

- المؤسسة و العاملين فيها.
- العمال مع بعضهم البعض.
- العمال والجمهور الخارجي.

فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات التي تؤكد على أن العدل لا بد أن يسود، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

4- **إدارة البيئة**: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالبيئة التي تعمل بها ويضم هذا المجال قيم الدفاع، قيم التنافس، وقيم استغلال الفرص⁽¹⁾:

(1) أحمد بن علي الصمبلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية - أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 149.

أ- قيمة الدفاع: المنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطة دفاعية قوية لمواجهة الأخطار الداخلية والخارجية بتطوير إستراتيجية مواجهة التحديات من خلال:

➤ معرفة وتحديد الخطر والتهديد.

➤ العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

➤ وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات.

ب- التنافس: فالمنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح، وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية، تكون بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام و الخدمات.

ج- استغلال الفرص: وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الوقوف إلى الفرص الخارجية قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة، مما عليها أن تلزم نفسها باستغلالها⁽¹⁾، وقد أدرج "فرانسيس وودكوك" الجدول الموالي والذي يلخص القضايا الجوهرية الأربعة التي جاء من أجلها هذا التصنيف من إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات وإدارة البيئة، كما وضع القضايا الفرعية لكل قضية جوهرية وما يقابلها من قيم وهذا كما هو موضح في الجدول التالي⁽²⁾:

(1) حميدي عادل، المرجع نفسه، ص 165

(2) فرانسيس وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص 45.

جدول رقم: 3 الأبعاد الأساسية والجزئية والقيم الممثلة لها لمقياس القيم حسب فرانسيس ومايكوودكوك.

نموذج القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك		
القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا دائماً النخبة في القمة الأداء ملك	القوة	إدارة الإدارة
	الصفوة	
	المكافأة	
عمل الأشياء الصحيحة عمل الأشياء بطريقة صحيحة لا شيء مجانا	الفعالية	إدارة المهمة
	الكفاية	
	الاقتصاد	
من يهتم يكسب العمل معا بانسجام العدل لا بد أن يسود	العدل	إدارة العلاقات
	التنافس	
	القانون والنظام	
أعرف عدوك البقاء للأصلح من يجرؤ	الدفاع	إدارة البيئة
	التنافس	
	استغلال الفرص	

المصدر: "فرنسيس، مايك وودكوك"، تر: أحمد الهيجان، القيم التنظيمية، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 1995، ص 99.

9-اختبارات ومقاييس القيم التنظيمية:

إن الكثير من علماء النفس في أول الأمر استبعدوا فكرة قياس القيم على أساس أن الأمر عبارة عن تفضيل شخصي ذاتي، فهناك تعبير عن القيم بغلغلة مسايرة المعايير الاجتماعية وحتى المحرمات وبعضها يمس الدفاع الناتج عن الكبت، مما يجعل البعض يفضلون دراسة القيم عن طريق الاختبارات الإسقاطية و المقابلات الأكلينيكية المكثفة وملاحظة السلوك الفعلي، فيمكن دراسة القيم ونسق القيم على مستوى الثقافة دراسة وصفية مقارنة، ويمكن دراستها من خلال دراسة الأحكام الظاهرة للقيم والتي تعبر عن التفضيل، ومن أشهر مقاييس القيم، اختبار القيم من إعداد "جوردن ألبرت" "Gorden Alport"، و"فيليب فرنون Philip vernon

"وهو يقيس القيم النظرية الاقتصادية، الجمالية الاجتماعية السياسية، الدينية، ومقياس "Gorden" يضم مقياسين أولهما يقيس القيم الاجتماعية والثاني يقيس القيم الشخصية، وكذلك مقياس من إعداد "ميلتون روكيش" Milton Rokeach" ويقيس القيم الوسائلية والقيم الغائية بالإضافة إلى وجود مقياس عدة أخرى مستخدمة في قياس القيم قد تم التطرق إليها سابقاً، وفيما يلي إيجاز لأهم ما تضمنته هذه المقاييس⁽¹⁾:

1- اختبار السلوك الأخلاقي: أعد الاختبار "كريسمان" عام 1942 وتم تعديله من طرف "رتنج" عام 1959، يتناول هذا الاختبار قياس السلوك والقيم الأخلاقية، ويعرض الاختبار عدداً من المواقف يحكم المفحوص عليها بأنها خطأ أو صواب من وجهة نظره، حيث يستدل من ذلك على القيمة الأخلاقية، ويتضمن الاختبار 50 عبارة تتناول كل عبارة فعلاً أو موقفاً ويطلب من المفحوص أن يقيم هذه العبارات بأنها خطأ أو صواب على مقياس متدرج من واحد إلى عشرة، وتمثل النقطة واحد أقصى درجة الصواب والنقطة عشرة أقصى درجة خطأ، "إباحة الإدلاء بالشهادة الكاذبة"، "إباحة القتل دفاعاً عن النفس"، وقد قُتّن هذا الاختبار على عينات كبيرة تمثل قطاعات مختلفة من المجتمع الأمريكي وذلك في الستينات والسبعينات، ويذكر أن معاملات ثبات الاختبار مرتفعة يتراوح بين [0,84، 0,96]⁽²⁾.

2- اختبار دراسة القيم: أعدّه الباحثين "جوردن ألبور" Gordon Alport "وفيليب فرنون" Philip Vernal والذي تم تعديله بعد ذلك بالاشتراك مع "حاردر لندر" وتم ترجمته إلى العربية من طرف "عطية هنا" وقام بإجراء بعض التعديلات ليتلاءم مع البيئة المحلية، ويستند إلى إطار نظري وضعه "سيراتير" ويقيس ستة أنماط من القيم، وهي النمط النظري، النمط الاقتصادي، النمط الجمالي، النمط الاجتماعي و النمط السياسي والنمط الديني، ويهدف اختبار دراسة القيم إلى بيان إلى أي مدى يعيل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

وبالتالي فاختبار دراسة القيم يتخذ في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم ومن هذه القيم⁽³⁾:

- أ) القيمة الاجتماعية: والتي تهتم بالنواحي الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص وحبهم ومساعدتهم.
- ب) القيمة النظرية: والتي ترتبط باكتشاف الحقيقة والتعرف على المحيط والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء.
- ج) القيمة الاقتصادية: ترتبط بالنواحي المادية والمالية ووضع الثروة في المقام الأول.
- د) القيمة السياسية: ترتبط بالمركز والسلطة وتعلق بالنشاط السياسي.

⁽¹⁾ عبده فيلة وعبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 101.

⁽²⁾ شحاتة ربيع محمد، قياس الشخصية، الأردن، دار المسيرة، 2013، ص 213.

⁽³⁾ الزهرة باعمر، تصورات الشباب للمساهمة في التحديث الاجتماعي وعلاقتها بالقيم، رسالة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص 105.

ويتكون المقياس من ثلاثين سؤالاً حيث تتناسب أسئلة المقياس مع المواقف ويتضمن المقياس جزأين:

الجزء الأول: يشمل على مجموعة من بنود يجيب عنها الفرد من خلال اختبار بدليلين.

الجزء الثاني: يشمل على مجموعة من البنود بحيث يجيب عنها الفرد من خلال اختبار له بدليل من أربعة بدائل، ويتراوح ثبات الاختبار بين [0,39-0,75] ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة، ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الإنسان مثل القيم الاقتصادية والسياسية والجمالية والدينية والاجتماعية.

مقياس القيم الشخصية: يمكن التعرض إلى نوعين من مقاييس القيم الشخصية والتي تركز أساساً على قياس القيم الفردية، إما بترتيبها بالنسبة للفرد أو على أساس اعتبارها غاية في حد ذاتها، وفي ما يلي شرح لهاتين المقياسين:

(1) المقياس الأول: أعده "هوكس" ويتكون من 90 بنود خصصت لقياس 10 قيم هي القيم الجمالية، الراحة، الاسترخاء، الصداقة، الإثارة، والحياة الأسرية، الحرية الدينية، السيطرة والتحكم، التقدم الشخصي، الانحراف أو التقدير من قبل الآخرين، وقد قسمت بنود المقياس إلى 30 مجموعة تتضمن كل منها ثلاث بنود لقياس ثلاث قيم من القيم العشر ويطلب من المبحوث ترتيبها حسب أهميتها.

(2) المقياس الثاني: من إعداد "سكوت" ويقوم هذا الاختبار بقياس القيم على أساس أنها مفهوم الفرد أو موقفه تجاه مفاهيم معينة يعتبرها غاية أو هدفاً في ذاتها ويسعى إلى التجاوب مع هذه المفاهيم والتصرف طبقاً لها خلال ممارسته الحياتية، والاختبار عبارة عن 46 سؤالاً موزعاً على 16 مقياس لكل مقياس 16 عبارة، وعلى المفحوص أن يحدد موقفه حيال كل عبارة على مقياس متدرج من ثلاث نقاط: (أكره دائماً-يعتمد على الموقف-أحب دائماً)⁽¹⁾.

ويمكن التطرق إلى وصف القيم التي يركز عليها مقياس القيم الشخصية كما يلي⁽²⁾:

- **العقلانية:** وتدور أسئلته حول ميل الإنسان إلى التفكير العقلي.
- **العطف:** وتدور أسئلته حول التصرف بلياقة والكياسة في المواقف الاجتماعية واستجلاب حب الناس.
- **الولاء:** وأسئلته تتناول المشاركة في الأنشطة والأعمال الجماعية والاهتمام بالمصلحة العامة للفئة التي ينتمي إليه الفرد.
- **الإنجاز الأكاديمي:** وتتناول أسئلة هذا المقياس الجدية في الدراسة وتلك تعرض لتحقيق أفضل النتائج.
- **النمو الحسي:** وتدور الأسئلة حول الاحتفاظ بالمستوى الجيد من اللياقة البدنية.

(1) شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 200.

(2) الزهرة باعمر، مرجع نفسه، ص 106.

- **المركز الاجتماعي:** وتدور الأسئلة حول استجلاب احترام الآخرين وإبداء المهارات القيادية.
 - **الأمانة:** وتدور أسئلته حول كيفية الاهتمام والاحتفاظ بأمور الناس والمحافظة عليها.
 - **التدين:** وتتناول أسئلته حول تقيد التعليمات الدينية في شؤون الحياة اليومية والاهتمام بالبحث، عن تفسير علمي للمعجزات الدينية.
 - **ضبط النفس:** تتناول قيام الشخص بكظم دوافعه العدوانية وإخفاء مشاعر الإحباط عن الآخرين والاحتفاظ بضبط النفس في المواقف الآزمة.
 - **ابتكارية:** تتناول الأسئلة الاهتمام بالأفكار الجديدة، واتخاذ أسلوب نمطي في أمور الحياة اليومية.
 - **الاستقلالية:** حيث تدور الأسئلة حول التعبير بصراحة عن ما نحب وعن ما نكره وكذلك تشجع الآخرين على التصرف بحرية.
- وثمة شروط عن هذا الاختبار ينبغي الالتزام بها أهمها:
- ✓ الاختبار صورة مختصرة لا تفتقر في الهدف عن الصورة الأصلية، ولكن الاختلاف هو اختصار عدد عبارات كل مقياس بحيث تتراوح بين أربع إلى ستة عبارات.
 - ✓ معاملات ثبات الاختبار تتراوح بين [0,58 – 0,84].
- (3) مقياس قيم العمل:** أعدّه "سرير" لقياس 15 قيمة كالإبداع، الأمن، المكانة الاجتماعية، والعلاقة مع الآخرين، ويتكون من 18 مجموعة يحتوي كل منها على أربعة بنود لقياس أربعة قيم مختلفة، ويطلب من الفرد ترتيبه أيضا حسب أهميتها بالنسبة له⁽¹⁾.
- (4) مقياس القيم:** أعدّه Balz عام 1969، ويهدف هذا الاختبار إلى قياس مجموعة من القيم عند المفحوصين، والقيمة حسب هذا الاختبار يمكن وصفها في عبارات تصف السلوك، يحتوي الاختبار على أربعة أجزاء أو أربعة قيم رئيسية، يتضمن كل جزء عشر عبارات وعلى المفحوص أن يبين استجابته عليها على مقياس متدرج من ست نقاط، والأجزاء والقيم الأربع كما يلي⁽²⁾:
- الأول:** تقبل السلطة ومن عباراته ما يلي: أن الوطنية و الولاء هي أول أهم خصائص المواطن الصالح.
- الثاني:** التوجه طبقا للرغبة مقابل التوجه طبقا للسلطة.
- الثالث:** المساواة ومن عباراته ما يلي "يجب أن تسود المساواة بين الجميع".
- الرابع:** الفردية ومن عباراته ما يلي: "يجب على الشخص أن يعتمد على نفسه لا على الآخرين".

⁽¹⁾ حسن الجبالي، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مصر، القاهرة، مكتبة أنجلو المصرية، ط1، ص2003.

⁽²⁾ الزهرة باعمر، مرجع سابق، ص110.

مقياس مسح القيم لروكيش⁽¹⁾: يقيس الاختبار أهداف الفرد في الحياة ويسمّيها القيم الغائية وأساليب السلوك ويسمّيها القيم الوسيّلية، وذلك في إطار الأهمية النسبية لكل منها بين المجموعتين من القيم في توجيه حياة الشخص. ويتضمن جزأين

الأول: لقياس القيم الغائية ويتكون من 18 قيمة (بالحياة المريحة، الحياة المثيرة، الإنجاز، السلام العالمي، جمال العالم، المساواة، الأمن، المتعة، النجاة، الخلود، احترام الذات، التقدير، الصداقة الحقيقية، الحكمة).

والثاني: لقياس القيم الوسيّلية ويتكون من 18 قيمة أيضا (الطموح، واسع الأفق، قادر، ومتمكن، مرح، نظيف، شجاع، متسامح، خدوم، مهذب، متحمل المسؤولية، منضبط)

وقد اختار "روكيش" القيم التي يتضمنها الاختبار بعد استعراضه لعدد من الدراسات التي قام بإجرائها عن القيم وسمات الشخصية، وبعد إجراء العديد من المقابلات لاشتقاق أهم القيم المؤثرة على سلوك الفرد.

ويُذكر أن لهذا الاختبار عددا من الصور أشهرها (الصورة D) و(الصورة E)، فالصورة (D) تقوم على أساس البطاقات اللاصقة حيث تقدم للمفحوص 18 كلمة مرتبة حسب الترتيب الهجائي، وهذه الكلمات تمثل قيما غائية، وكل كلمة مطبوعة على بطاقات لاصقة، ويطلب من المفحوص أن ينزع البطاقات اللاصقة ثم يعيد ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له، حيث تكون الكلمة التي تمثل أهم القيم في نظره في أعلى الترتيب، والكلمة التي تمثل أدنى القيم في نظره في أسفل الترتيب، ونفس الأمر يتبع مع القيم الوسيّلية.

أما الصورة E فإنها تختلف قليلا بحيث لا يعطي المفحوص بطاقات لاصقة ولكن تقدم له 18 كلمة التي تمثل القيم الغائية، على شكل قائمة بالترتيب الهجائي، ويطلب من المفحوص أن يحدد ترتيب هذه القيم رقميا من وجهة نظره بحيث يضع الرقم (1) أمام أهم قيمة، ورقم (2) أمام القيمة الأقل منها وهكذا، ويمثل الرقم (18) أدنى القيم، ويقوم تصحيح هذا الاختبار على أساس مضاهاة المفحوص لهذه القيم بالأسلوب الذي يرتبها بها أفراد عينة التقنين والكلمات الدالة على القيم على النحو التالي:

أ- القيم الوسيّلية: الطموح، الانفتاح، المقدرة، المرح، الشجاعة، النقاء، التسابق، المساعدة، الأمانة، الخيالية، الاستقلال، العقلانية، المنطقية، الحب، الطاعة، الالتزام، المسؤولية، ضبط النفس.

ب- القيم الغائية: الحياة المرحّة، الإثارة، الإنجاز، السلام، الجمال، المساواة، الأمن، الحرية، السعادة، التوافق الذاتي، الحب الناضج، الأمن، السرور، الإنقاذ، احترام الذات، التقدير الاجتماعي، الصداقة الحكمة.

(1) عبده فيله وعبد المجيد، مرجع سابق، ص 110.

فلهذا الاختبار قدرة تمييزية تشير إلى صدقيته حيث يميز الاختبار بين المجموعات من ذوي الاهتمامات والميول المختلفة، بحيث اختلفت إجابات الأفراد من ذوي الاتجاهات الدينية، والسياسية، المتعارضة على الاختبار، كما اختلفت أداء أرباب المهن المختلفة عليه.

في دراسة أجراها "روكيش" عام 1973 عن الاختبار تناولت الفروق بين الطلاب الأمريكيين في الولايات المتحدة والطلاب اليهود في إسرائيل.

واتضح أن أعلى قيمة عند الإسرائيليين هي السلام بينما أعلى قيمة عند الأمريكيين هي الحياة المريحة، والطموح، وهذا دليل على الكفاءة التمييزية لاختبار حيث أن أفراد المجتمع الأمريكي يهتمون بالحياة المريحة والطموح، أما أفراد المجتمع الإسرائيلي فإن الأمن هو حاجسه الدائم ولذا كانت أعلى قيمة عنده هي السلام⁽¹⁾.

المطلب الثاني: نظريات القيم التنظيمية

1- نظرية الأخلاق الحديثة للإدارة، الإدارة بالقيم:

1-1 مفهوم الإدارة بالقيم: ارتبطت عناصر القيم بالمفاهيم الإدارية منذ اتجاه الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني، وأن تتبع الأحداث والأفكار الإدارية التي كونت علم الإدارة يبين أن دراسة تطوير المنظمات ارتبطت مبكراً بالعلوم السلوكية، وطوّرت قيم المنظمات بواسطة علماء السلوك من خلال خبرات وملاحظات المديرين الممارسين، وتقبل قيم تطوير المنظمات نحو الإنساني والتفأؤل والديمقراطية، فالقيم الإنسانية لدى علماء الإدارة ظهرت على أنها عامل تحديد منهج يدعو إلى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامة، ويقوم هذا المنهج على افتراض أن للجميع قيمة متأصلة وأن كل الناس لديها إمكانية والرغبة في التطوير، وتبّع كل هذه الاعتقادات من القيم الإنسانية⁽²⁾.

وقد حاولت النظريات الإدارية طويلاً العمل على وضع نموذج يحقق التميز والتفوق الإداري ويضمن استقرار هذا التميز ونمو، فانطلقت النظريات من المبادئ والقيم إلى السلوكيات الإبداع وتجاوزت ذلك بالاهتمام بنتائج السلوكيات وأهدافها (التفوق والتميز)، وهذه النظريات استعانت بطرق عديدة لمعالجة القصور الناتج عن النظريات الأخرى.

وتشكل الإدارة بالقيم فلسفة إدارية وتنظيمية بديلة لفلسفات إدارية سابقة، وهي تقوم على مرتكزات ومبادئ أساسية وهو العاملون والزبائن، البيئة والمحيط، وإيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتحديد الأهداف.

⁽¹⁾ شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 216.

⁽²⁾ صدام محمد، الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث الكتاب التوثيقي لدعوة الإدارة بالقيم، سلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، 2004، ص 37.

والأولويات في المؤسسة، وبيان أساليب الاتصال، وآليات التوجيه والإعداد، إذ يصبح في متناول المؤسسة قيم جديدة يتفق عليها الجميع كالاستقامة، العدالة، النجاح، الرضا الوظيفي وغيرها، مما يسهم في رفع أداء العاملين.

فالإدارة بالقيم تعد منهجا متميزا منفردا بكل الكمال والفضائل والإيجابيات التي يمكن من خلالها أن يحقق الجميع أعلى أداء وأكفأ المهارات مما يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية.

وقد ورد مصطلح الإدارة بالقيم ضمن المصطلحات التي تعبر عن أهداف المنظمة⁽¹⁾. إذا استخدم "سينبرغ" 1998 "Sonnenberg" مصطلح الإدارة في مؤلفه Management by conscience باعتباره تركز على إدارة القيم غير المحسوسة هادفا إلى تقديم خيار حديث لتحقيق النجاحات طويلة الأمد يؤكد فيه على أن دوام استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات، كما استخدم مصطلح الإدارة بالأخلاق Management، ثم قدم "مايكل أوكونور" و "كينيث بلانكار" "Blancard and O'connor" نظرية الإدارة بالقيم (Managing by Value) باعتبارها اتجاها إداريا حديثا لمنظمات القرن الواحد والعشرون، وظهرت إثر نظريتهما مفاهيم ومصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي، ومن تلك النظريات ما قدمه كل من "وندال وباير" 2003 في نظرية الإدارة المعتمدة على القيم Value Based Management، ثم أضافت "أطلس" (2002) Atlas تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم.

والإدارة بالقيم هي الإدارة التي تتبنى مجموعة من القيم الأساسية المتقن عملها بين أفرادها، والتي تحقق رؤية المنظمة ورسالتها وتعمل على توجيه أهدافها وممارستها والعلاقات البينية، ويحكم إليها في كل قرار، ويدين لها الجميع بالولاء وتدفعهم للعمل معا بغية الوصول إلى أهداف مشتركة⁽²⁾.

وكانت نظرية "مايكل ويلانكار" للإدارة بالقيم هي مظلة البداية والانطلاق تعبيرا في مجال استثمار القيم في المجال الإداري، لهذا سنطرح في بحثنا عدة نظريات في هذا المجال التي قامت كل منها في محيط مختلف إلا أنها تتفق في الأهداف العامة وهي:

نظرية الإدارة بالقيم كما قدمها "أوكونور وبلانكار" ونظرية التفوق الإداري (I) للعساف (2005) ونظرية الإدارة بالقيم كما طرحها بلخضر ورايس (2006).

(1) - المرجع نفسه، ص 38-39.

(2) - فوكس، تشارلز وهيوميلر، تر: عاصم الفارس نظرية ما بعد الحداثة للإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة.

1-2 نظرية الإدارة بالقيم لدى "مايكل أوكونور وبلانكارد" "Blancard and O'conno"

"مايكل أوكونور" هو الأب المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم، وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية، ويعتمد في هذه النظرية منهجا حديثا يقوم على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع: المنظمة، الموظف، والزبون، وتقوم على مبادئ رئيسية تتخذها هذه النظرية منهجا تعمل من خلاله: (الشفافية وإزالة لغموض، تحديد الأولويات والشراكة، الاتصال الفعال، التوجه عبر القيم، التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف، وليست المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي بل هم الناس فيقول في ذلك "القيم: تلك التي يلتقي الناس حولها كجماعات والتي تدفعهم للعمل معا بغية الوصول إلى أهداف مشتركة، "فالإدارة بالقيم هي تلك الجاذبية المؤثرة في جميع الناس وهي المنظومة التي تملك تأثيرا على الجماعات من الناس.." (1).

ويتجسد الهيكل العام لهذه النظرية في الأهداف والمراحل التي تمر بها وتمثل هذه المراحل في مضامين

النظرية كالتالي:

مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:

1- تتمثل المرحلة الأولى في تحديد أهداف وقيم المنظمة، وهي مرحلة يعدها "أوكونور" أساسا لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة. وتعتمد هذه النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام، فالتصورات والمقترحات المشتركة في المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في النظام، وقد تم طرح السؤال على "بلانكارد" حول كيفية تسيير المرحلة الأولى لعملية الإدارة بالقيم: أي تحديد الأهداف والقيم في الشركة فكان جوابه: "يجب أولا أن تحدد ما هي القيم الجوهرية التي تنظم المؤسسة وما هي المستويات التي ستقيس الاحتكام إلى كل من هذه القيم" وأضاف: "إذ بعد ذلك ينبغي وضع وتحديد رسالة أو هدف للمؤسسة، وفي حال صيغة مسبقة الأهداف يجب التأكد فيما إذا كانت القيم التي اتفق على تحديدها مجسدة في تلك الأهداف، فإن لم تكن كذلك يجب إعادة توصيفها بحيث تأتي متطابقة مع تلك القيم" (2).

(1) كينيث بلانكار، مايكل أو كونور تر: عدنان سليمان ، الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم ، الأردن، دار الرضا للنشر، ط1، 2000، ص55.

(2) كينيث وأو - كوتور، المرجع نفسه، ص71.

فالإدارة بالقيم هي أكثر من كونها برنامج أو ملحق للعمل، بل هي دليل لأسلوب حياة الإدارة، ونجاح هذه العملية يتعلق بشكل حاسم بتصورات المدير، أو الإدارة العليا، والتي تقتزن بالأفعال. إذ على جميع المشاركين في المنظمة يجب أن يكونوا مقتنعين بقيم الإدارة.

وتحدد القيم حسب "بلانكار وأوكونور" كالتالي⁽¹⁾:

- 1- الحصول على موافقة المالكين لتطبيق عملية الإدارة بالقيم.
 - 2- يطرح المدير التنفيذي تصوره الخاص حول القيم الأساسية.
 - 3- تناقش الإدارة العليا القيم وتقوم بصياغتها.
 - 4- يجتمع المشاركون في الإدارة والإدارة العليا لمقارنة تصوراتهما ومقاربتها معا.
- . عرض ومناقشة بيان القيم مع العناصر الأخرى المهمة للمنظمة مثل البيئة والمحيط.
- . إعادة تنسيق جميع المدخلات - التصورات - باعتبارها أهدافا وقيما تم عرضها على كل الأطراف المشاركة في الإدارة

2- مرحلة إيصال الأهداف والقيم (الاتصال):

تعمل هذه النظرية على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، إذ لا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا، ومن المهم أن يتم إغلاق الميثاق القيمي، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يوميا.

ويوضح "بلانكار" أنه كي يتم تطبيق هذه العملية بشكل حاسم فلا بد من تناول بعض الخطوات اللازمة لصناعة القيم، ولا بدّ بتوضيح للجميع أن هذه القيم هي قيم جميع أفراد المنظمة والتي تعكس رؤية المنظمة أي القيم الجوهرية، وقد قام "بلانكار" في شركته بتجسيد هذه الخطوة حيث أنه في إحدى اجتماعاته مع الموظفين في الشركة قام بتوزيع صحفيين تضمنت الأولى بيان الأهداف والثانية القيم الجوهرية للشركة، بالإضافة إلى دليل عمل حول كيفية التعامل اليومي مع هذه الأهداف والقيم في مكان العمل، كذلك الخطة الرسمية لنفذ وتغلغل القيم في الشركة وفي حياة كل من هؤلاء العاملين⁽²⁾، وفي ما يلي بيان للأهداف و القيم الجوهرية حسب بلانكار في شركته،

⁽¹⁾ كيثيث و أو كونور، المرجع نفسه، ص 80.

⁽²⁾ بلانكار و أوكونور، ص 87.

جدول رقم: 4 القيم الجوهرية وعلاقتها بالأهداف حسب بلانكارد

بيان القيم الجوهرية	بيان الأهداف
1- التعامل الأخلاقي *التصرف بنزاهة واستقامة في جميع صفقاتنا وعملياتنا التجارية مع زبائننا. *معاملة جميع العاملين في الشركة بعدالة وإخلاص. *وضع المعلومات الكاملة والصحيحة عن عمل الشركة وفي منطق مثالي وعملي. 2- التعامل الموجه للاحتياجات: -التعرف المبكر على احتياجات الزبائن وتنفيذ الالتزامات تجاههم في الأوقات المحددة والمتفق عليها معهم. احترام أفكار العاملين ومعاملتهم بتقدير ومسؤولية. تحقيق التزامنا تجاه المساهمين في الشركة تعزيز وتقوية مسؤولية العاملين تجاه الجمعيات والمشاركة العامة 3- التعامل المحقق للربح: تزويد زبائننا بالمنتجات العالية للجودة تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين المساهمة في تعزيز وتقوية الجمعيات والمشاركات العامة.	تحت في شركة خدمات كاملة للصوت والاتصالات الرقمية، تلبي احتياجات الشركات، للاتصالات اليوم وغدا، من خلال التعامل الأخلاقي الموجه لاحتياجات والمحقق للربح. وتقدم شركتنا للعامل بيئة عمل منسجمة مع تطلعاتهم وللزبائن خدمات مثيرة وللمساهمين أرباحا متزايدة وللناس الآخرين شعورا بالمسؤولية المشتركة.

المصدر: كينيث بلانكارد ومايكل أوكونور الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم) تر: عدنان سليمان، مكتبة الجامعات الأردنية، دار الرضا للنشر 2000، ط1، ص89.

في هذه العملية بتوزيع بيان الأهداف والقيم الجوهرية في شكل ملصقات مع العمال فإنها تساهم في التعريف بقيم الشركة آخذة بعين الاعتبار جميع الفئات والجماعات ذات المصلحة المشتركة.

ويقول بلانكارد في ذلك: "إن هذه الملصقات في كل مكان تقوم بدور هام في تمثيل وتقريب الفهم الأساسي لعمالنا حول أهداف وقين الشركة ونحن نعتبر هذه الوسائل بمثابة العدة أو الأدوات للتعبير عن المواقف وسلوك عملنا"

فكلما كانت رسالة الشركة وقيمها ماثلة في أذهان العمال بشكل صحيح ويومي كلما كانت القيم أكثر قدرة على تحقيق مهامها الفعلية فيصبح سير العمل أكثر فعالية وأكثر تجسيدا للأهداف.

كما يضيف ذلك عن إرشادات القرارات الداعمة للقيمة والمتمثلة في:

- ضرورة تطابق القرارات المتخذة مع القيم توصيفاتها المناسبة.
- يتطلب اتخاذ القرار مشاركة جميع الأطراف التي يعينها القرار مباشرة.
- أن ما يرسم آلية سير القيم هو توصيفها أو تعريفها مثل المعاملة العادلة، المساواة لجميع العاملين، التزام المسؤولية.
- المسؤولية الأخلاقية.
- التعامل الموجه لاحتياجات (أي تحقيق الالتزامات تجاه الزبائن حسب احتياجاتهم)

واستنادا إلى ذلك لابد من معايشة هذه القرارات والدراسات الداعمة للقيم يوميا في كل مكان في الشركة حيث يقول في ذلك بلانكارد: "إن النجاح الفعلي لا يأتي لمجرد الإعلان الشكلي عن قيمنا إنما من خلال معاشتها يوميا".

3- مرحلة الاعداد والتوجيه للإدارة بالقيم: يتم في هذه المرحلة بتوجيه فلسفة الإدارة وفقا للأهداف والقيم، وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقيق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل ومبادئ الإدارة بالقيم، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاثة من الأساليب داخل النظام، الأسلوب الفردي للقائد وبقية الأفراد هم نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع من يتسبب به من ضغوطات، والأسلوب الثاني هو تشكيل الفرق، إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أداء متميز وقضى ما يعتره من خلافات، ثم تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات مع التركيز على نظام الأجور والخوافز⁽¹⁾.

ويصرح "بلانكارد" أنه في هذه المرحلة من عملية الإدارة بالقيم على أنها الجانب الصعب فهي الكيفية التي يستطيع فيها الفرد توجيه مؤسسته عبر قيمها أي كيف توجه فيها المنظمة لأسلوب الإدارة لهذه القيم حيث يقول: "...أن بعض الأمور لا تتفق أحيانا مع أهداف المنظمة والقيم المحددة سابقا، فتكون مهمة القائد هو السيطرة على هذا الوضع وتصحيحه.."

ويقدم في ذلك بعض الأدوات الرئيسية المستخدمة في ذلك وهي:

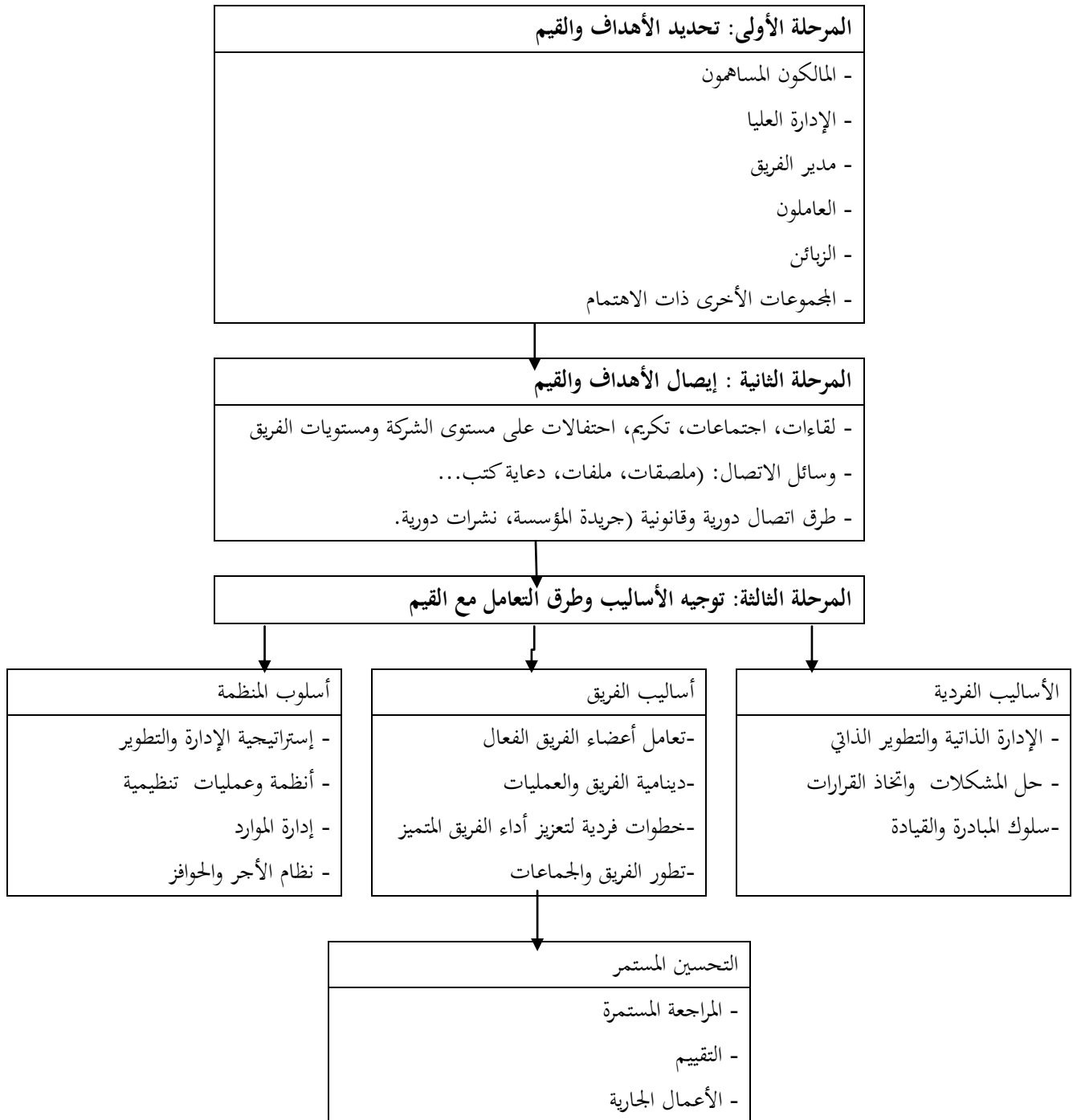
⁽¹⁾ مشاعر بنت ذياب العنبي، "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2009.

- المقابلة للمجموعات المركزية والفاعلين في المنظمة.
 - تقييم الإدارة واستخدام أدوات التغذية الراجعة.
 - استبيان المساعدين والفئات الأخرى⁽¹⁾.
- ويبين كذلك "بلانكارد" في كتابه (الإدارة بالقيم) أهمية تدعيم ثقة الفريق في الإدارة والذي يتبنى بعض الاقتراحات الذي يقدمها العمال والمتعلقة بالتغيير.
- ومن أجل ذلك لابدّ من اختصار طرق اتخاذ القرارات عبر اللامركزية مما يضمن تدعيم القيم في المنظمة والالتزام بالتصرف الأخلاقي والالتزام بالأداء والإنجاز المتميز.
- كما يضيف أن أحد أهم التغييرات الفردية الحاسمة في إطار عملية الإدارة بالقيم هو الانتقال من التفكير التقليدي (القيام بهذا العمل أو ذاك العمل) إلى التفكير بطريقة أخرى هو القيام بالعمل هذا وذاك معاً، وهذا من خلال أن الاستماع إلى آراء العمال في المنظمة والاعتراف بها الأمر الذي ينسجم بالاعتراف بالطرف الآخر، وهكذا يتيح الفرصة إلى دفن الهوة بين الموظفين في المنظمة والعمل على قاعدة شراكة متبادلة، وهذا هو المقصود بإستراتيجية الموجهة لحل المشكلات الإنسانية الفردية⁽²⁾.

⁽¹⁾ بلانكارد ص 107.

⁽²⁾ بلا نكارد ص 199.

شكل رقم: 10 توضيحي لمراحل الإدارة بالقيم



المصدر: كينيث بلانكار وكونور، تر: عدنان سليمان، الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة والقيم، الأردن: دار الرضا للنشر ،

2000، ط1، ص168.

وأهم ما يميز هذه النظرية هو اهتمامها بتحقيق التوافق والشرابة القيمية على جميع المستويات داخل النظام الإداري ويقيد "أوكونور" أن تطبيق هذه النظرية تحقق فعالية ونجاحا في البيئة التربوية وفي عدد من المنظمات مثلما حققته داخل قطاع الأعمال⁽¹⁾.

إن اعتماد الإدارة بالقيم يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويوجه السلوك الإنساني نحو تحديد الأهداف المنشودة مما يؤدي إلى تنمية مستدامة، فالإدارة بالقيم هي ثمرة المجتمع الذي يرتبط بأخلاقيات سامية فاضلة تهتم بالجانب المادي والروحي على حد سواء، إذ تختص بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بإنسانية سامية وتشركه في اتخاذ القرار حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية، وتعمل على تحديد النظام وتحديد المسؤوليات واحترام السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، وتبين الخصائص التي يمتاز بها المدير بالقيم هي التصرف بنزاهة واستقامة في جميع العمليات الإدارية، وتظهر خصائص الإدارة بالقيم في التعليم العالي في العدالة والنزاهة مع الطلبة وجميع الفاعلين، ووضع جميع المعلومات التي يحتاجونها دون أسرار (الشفافية)، التعرف الدائم والمبكر على احتياجاتهم وتنفيذ الالتزامات اتجاههم واحترام أفكارهم وتشجيع المبادرات الفردية وتبني الخبرات والاهتمام بالجودة في تقديم الخدمات والإعلان عن القيم وتوضيحها وممارستها ومعايشتها يوميا.

2- نظرية « I » للتفوق الإداري (الإدارة بالقيم) :

انطلاقا من فعالية التغيير التي لا تتحقق إلا بمساندة منظومة قيمية أصيلة أتت نظرية "I" "للعساف" الذي يرى أن القيم الأولية والجوهرية للإدارة لا بد لها من خاصية الثبات والعمق فوضع نظرية: "التفوق الإداري، تصورا جديدا للإدارة بالقيم وأوردها من منظور إسلامي هادفا بذلك إلى تحقيق الثبات والاتفاق الجوهرية بين كل الرؤى والتوجهات.

ويقدم "عبد المعطي العساف" نظريته ضمن تسلسل تعريفي يعرض فيه أهم مقاصده من وضع نظرية التفوق الإداري، وتتضمن هذه النظرية الحديثة سنة 2005، باسم يقصد به واضعها: الإسلام Islam والعالمية International، تتضمن مفاهيم رئيسية أهمها:

- ✓ أهمية إدراك واستشعار أثر منظومة القيم في الإدارة بأجهزتها ومكوناتها وسلوكياتها.
- ✓ ضرورة الوقوف على مشروع تحديد القيم الخاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية.
- ✓ تتفاوت القيم بين ما هو جوهري، وما هو ثانوي قابل للنقاش.
- ✓ نظرية (العساف) تنطلق محللة لآثار المعتقدات (القيم العميقة) في النظريات الإدارية.
- ✓ يقارن (العساف) بين عدد من الرؤى الإدارية وبين فعل القيم فيها.

(1) — مشاعل بنت ذياب العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

✓ يطرح واضع النظرية معالجة دقيقة لعمليات الإبدال من النظريات السابقة إلى تطبيقات النموذج القيمي الجديد.

✓ يختتم (العساف) نظريته بترتيبات تنظيمية لصيانة نموذجها والتي تشمل كل ما من شأنه أن يساعد على حماية مقومات النموذج ويضمن استمرارية فعالية المنظمات التي تطبقه⁽¹⁾.

وفي تصنيفه لمستوى تطبيق نظرية التفوق من خلال الإدارة بالقيم يضع (العساف) المجال التطبيقي لنظريته الحياة الإنسانية، ومن ضمنها النظام الإداري، ويرى أن الفصل في مصادر الاحتكام بين الحياة الإنسانية اليومية وبين العمل هو ضرب من الإرباك وتشتيت السياق القيمي للفرد.

3-نظرية الإدارة بالقيم لدى "مرغاد بلخضر ورايس حده"⁽²⁾:

تتلخص نظرية "مرغاد ورايس" للإدارة 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 ويدبحان في نظريتهما بين مفهومي الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم 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 رؤيتها لأسلوب الإدارة بالقيم تجسيدا للقيم الإسلامية في عملية وضع قواعد التنظيم الإداري، إضافة إلى تبنيهما لنظام القرارات والحوافز الذي يعتبر نظام له القدرة على التطبيق والفعالية العالية في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، كما تهتم نظرية الإدارة بالقيم من وجهة نظرهما بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة بتمكينهما من حسن توجيه وترشيد استخدام مواردها المختلفة. وتتمثل خصائص نظام الإدارة بالقيم لديهما في طبيعة الإدارة الإسلامية إذ هي إدارة تركز القيم، وتتلخص فوائده ومزايا نظرية الإدارة بالقيم من منظور إسلامي في النقاط التالية⁽³⁾:

- الارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم والبيئة الإسلامية.
- قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى، يمثل الشفافية للنظرية الإسلامية وعدالتها.
- إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة والمبدأ.
- إشباع الحاجات المادية للعامل.

⁽¹⁾ عساف عبد المعطي محمد، نظرية I للتفوق الإداري ، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص192.

⁽²⁾ بلخضر مرغاد، وحدة رايس، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، الجزائر: إيتراك للنشر و التوزيع، ط1، 2007، ص160.

⁽³⁾ بلخضر مرغاد، وحدة رايس، المرجع نفسه، ص162.

- التخطيط والمرونة ونظام الحوافز كلها سمات حققتها التوجيهات الإسلامية للبيئة الإدارية.
 - الإدارة بالقيم هي إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية وهي إدارة شاملة ترتبط بالبيئة الاجتماعية.
 - أنها إدارة تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها.
- ونظرية الإدارة بالقيم في صورها المختلفة وأبعادها لدى كل من "أوكونور وزميله" أو "العساف" أو مرغاد وزميله إلى أن الأسلوب الإداري القائم على القيم يظل محتويا لعدد من الخصائص والسمات التي تضيف على هذا الأسلوب أهميته وتمنحه وظيفة حيوية يؤديها داخل الأنظمة الإدارية.
- وتتلخص أهمية وخصائص الإدارة بالقيم في النقاط التالية:
- أن النظرية تتميز بالمرونة، إذ أن نقل النماذج والنظريات الغربية للإدارة إلى ثقافات أخرى ذات مرجعية مختلفة يعتبر خطأ في معظم الأحوال لأنها من الممكن قد تكون غير ملائمة للتطبيق في البيئة العربية.
- وهنا تظهر أهمية وخاصة المرونة للإدارة بالقيم في كونها نظرية لا تأخذ القيم المعينة بالتطبيق بل تضع الإطار المرن المناسب لجميع التشكيلات الثقافية، فالنظرية تؤيد دور القيم في الإدارة ولا تحددها.
- تقدم نظرية الإدارة بالقيم منهجا يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه والثقافة التي ينشأ فيها.
 - تتجه النظرية العالمية نحو تدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية داخل النظم، فالمرصد العالمي للأخلاقيات العلوم هو مثال لهذا الاتجاه الذي يقوم على أساس القيم والأخلاقيات هي المبدأ الأساسي للإصلاح، فهذه الرؤية العالمية تعطي لنظرية الإدارة بالقيم موقعا مهما وحيويا ضمن النظريات والمقترحات التي تدعم الإصلاح والتنمية.
 - تقدم نظرية الإدارة بالقيم خاصية الشراكة القيمية والتي تمثل حلا لكثير من صور الصراع داخل النظام الإداري، كما أن القيم تركز على عنصر الشراكة ومما يحقق الانسجام والشفافية التنظيمية، فالأفراد داخل المنظمة، إن لم يجدوا نسقا قيميا فهم قد ينشؤون نظاما قيميا خاصا بهم يحتكم إلى قيمهم ومعاييرهم الفردية.
 - من خصائص الإدارة بالقيم أنها شاملة، متعلقة الأطراف والأبعاد وكل عناصر العمل الإداري، ولها سلطة مع جميع العمليات والممارسات والأفراد.

المطلب الثالث علاقة القيم الشخصية بالقيم التنظيمية:

تعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، بوصفها إحدى المكونات الأساسية للشخصية، فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في الأفراد، حيث يشمل تأثيرها في سلوكهم، اتجاهاتهم وعلاقاتهم، فهي توفر إطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ يقوم بدور المراقب الداخلي

الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، وتحقيق التناسق ومتوافق بين قيمه وسلوكه، لذا لا يمكن إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل سلوك الفرد.

1- مفهوم القيم الشخصية:

هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم

ويعرف « Halstead »⁽¹⁾ القيم الشخصية بأنها المبادئ والمعتقدات الأساسية والفعل والمقاييس التي تعمل مرشدا عاما للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال ومفهوم القيم الشخصية تفاوت بين الشمولي والتخصصي، فبعض الدراسات قصدت بالقيم الشخصية قيم الفرد بشتى تصنيفاته الدينية والاجتماعية وقيم العمل كذلك، ودراسات أخرى تضع القيم الشخصية داخل إطار خاص يتضمن القيم الذاتية بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية.

ولإدراك محتوى القيم الشخصية لابد من التوقف عند مفهوم الشخصية الذي تمّ طرحه من قبل مفكرين علماء النفس والتي كانت الشخصية هي محور تحليلهم من ويرى "مايكل" في تعريفه للشخصية هي التنظيم الفعلي المتكامل للإنسان من خلال مراحل معينة من النمو وتتضمن الجوانب النفسية والمعرفية والأخلاقية إضافة إلى المهارات والاتجاهات التي كونها خلال حياته.

فمقومات الشخصية ومكوناتها هي التي تمثل الاتصال بين القيم والشخصية والسلوك الإنساني، ويمكن تحديد هذا الاتصال من أن الشخصية تقع ضمن محددات عامة يتصل بها تكوين الشخصية ونموها، وهذه المحددات هي: الإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع، واتسعت صفات قراءة وتحليل هذه المحددات لتدخل العلوم التي تقرأ أثرها وتركيبها، فعلم النفس الاجتماعي يبحث في نتائج التحولات الاجتماعية وآثارها وتداعياتها من زاوية القيم والأعراف في شخصية الفرد، فالقيم الشخصية هي مجموعة حالات إدراكية واقعية توجه سلوك الفرد في مختلف المواقف، ويميز هذه الحالات الإدراكية اتصالها الثقافي، أي أنها ترتبط بثقافة الفرد التي تقع ضمن إطاره وخلال تفاعل الفرد معها⁽²⁾.

⁽¹⁾ Halstead . J.Mark, values in Education and Education in values, Palmes Press (1996), p.p 14.

⁽²⁾ مقدم عبد الحفيظ، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية، وتفاعله مع الاتجاه والسلوك"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 22، ص 140.

2- التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية:

التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية هي عملية إيجاد توافق بين القيم الاعتقادات التي يتبناها الفرد، وبين القيم السائدة في المنظمة بما يحقق منظومة من القيم تدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار والرضا والنجاح⁽¹⁾.

والقيم الشخصية عند تحديدها مثلت باختلاف الرؤى أساسا للحكم والتوجه الإنساني المعبر عنه سلوكيا، واعتمدت عمليات التوجيه والتغيير في علم النفس على الأداء الاعتباري للمسار الثاني⁽²⁾.

تغيير المعتقدات والقيم ← تغيير الاتجاهات ← تغيير السلوك

المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، 2006، ص165

وبعد هذا النموذج التوجيهي تقليديا في مجال تغيير الاتجاهات، إذ ظهرت مداخل بديلة لتغيير الاتجاهات، إذ يمثل هذا المدخل بذلك أن الفرد سوف يوحد اتجاهاته لتدعم السلوك، ووفقا لنظرية التوافق الوجداني فإن ارتباط الفرد بسلوك معين لا تدعمه اتجاهاته هو أمر قد يؤدي إلى تغيير تلك الاتجاهات لتخفيض التوتر الناتج عن عدم التوافق ويمكن تحقيق هذا من خلال تمثيل الأدوار للأفراد تغيير اتجاهاتهم.

وتعددت الدراسات في الفكر الغربي المعاصر التي تطرح الأسئلة عن طبيعة القيم الشخصية للفرد داخل المنظمة، وأصبح تحاول فهم التغيير القيمي الذي يشوب النسق القيمي لدى الفرد العامل، وأصبح يحلل هذا الاتجاه القيم الشخصية رغبة في تفعيل اتجاه يحاول العمل على تطوير قيم المنظمة لكي يتناسب مع إنسانية القيم الشخصية للأفراد المنتسبين إليها⁽³⁾.

وفي هذا الإطار يجب أن تحرص المنظمة على تتبع التغيير القيمي لدى الأفراد العاملين فيها، فالفرد لا يستمر ثابتا على ترتيب قيم واحدة طوال عمله في المنظمة، بل معرض لتغيير نسقه القيمي تبعا لعوامل عديدة وهذا راجع لدوائر الاهتمام والعمر المهني.

فالقيم الشخصية لها علاقة تأثر وتأثير مباشر في أداء عمل الفرد، فالتزام الفرد بقيم شخصية معينة ظهرت تلك القيم واتسق مضمونها مع الأداء واختلاف هذه القيم يؤدي لوقوع الاختلاف والصراع.

(1) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية، ص 162.

(2) MCE Voy, Jacqueline, Parson, organization values congruence and the work commitment of high school principals, Block, 2004, procoques, uni.com p55.

(3) — راوية حسن، المرجع نفسه.

3- مراحل تحقيق التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية:

من المعلوم أن لكل مؤسسة قيم وأهداف عليا تستمدّها من مرجعيتها العقدية والثقافية، والتي تعبر عن هويتها وشخصيتها التي تميزها عن باقي المؤسسات، حيث تتسم بالثبات والاستمرار وصلاحية التطبيق في كل نشاطاتها.

والقيم الإدارية المتوافقة هي التي تكفل استمرار المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، فهذا ما يؤدي لوجود علاقة عقدية تلتزم الأفراد حولها وتمثل أساس وجوهر علاقاتهم، تتجسد هذه العلاقة في أمرين أساسيين هما:

- الاتفاق على وجود سلطة عليا تتولى حكم الجماعة وإدارة شؤونها.
- الاتفاق على قيمة جوهرية عليا تكون أساس وجود هذه السلطة ومبرر بقاءها والإطار المعياري الذي يحكم حركتها⁽¹⁾.

وهذه القيمة العليا هي التي تحكم جماعة العمل في مؤسسات التعليم العالي وتدير شؤونها وبالتالي تكون هي المحور الذي يحكم وجود هذه الجماعة، وأن عدم التزامها بهذه القيمة أو عدم قدرتها على تأكيدها يفقد مبرر وجودها.

ويؤدّي هاذين الأمرين دور محوريا في تحقيق التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية للقيادات الإدارية خاصة في المنظمات التي تضع نظاما موحدا للقيادة ويركز أهداف العمل كله على قيم جوهرية ثابتة وعلى ذلك ينشأ نظام للقيم متوازن ومتوافق ومستقر يتبع النصوص القانونية والإدارية ويتضح جليا انسجام قيم الأفراد وقيم المؤسسات وذلك لوحدة السلطة ووحدة الهدف.

وفي ما يلي نموذج للتوافق القيمي والذي يمر بمراحل مهمة تبدأ بمرحلة تقييم الواقع الفعلي عن طريق البحوث والدراسات العلمية التي تنصب على قيم القادة الإداريين وقيم الموظفين، ثم تبدأ مرحلة اكتشاف الفجوة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية عن طريق دراسة المشكلات التي تتعلق بالصراع التنظيمي ومشكلات القيادة الإدارية، ثم مرحلة التوافق والدمج وتعني إمكانية تجريب النموذج ومدى مقاومته كنوع من أنواع التغيير، ثم مرحلة التكيف وتغيير القناعات بأهمية تطبيق القيم الإدارية المتوافقة، وأخيرا مرحلة الدعم والاستمرار التي تتطلب تكاثف الجهود في سبيل تطبيق القيم الإدارية المتوافقة⁽²⁾.

⁽¹⁾ عساف عبد المعطي محمد، نظرية (I) للتفوق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص41.

⁽²⁾ عبد الله بنم أحمد سالم الزهراني، التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، السعودية، جامعة أم القرى، ص44.

أ: المرحلة الأولى:

إن عملية التقييم والمراجعة تتطلب معرفة الواقع الفعلي للموضوع محل الدراسة، ذلك أن هذه العملية تكشف بوضوح نقاط التعارض والاختلاف وتبين بعض السلبيات وأوجه القصور التي تعتبر الأساس الأول لعملية الإصلاح وطرح الحلول ومعالجة المشكلات.

وتكمن عملية صعوبة التقييم حيث يكون منصبا على القيم لأنها غير منظورة وتتسم بالغموض والتعدد وتخضع لمبدأ الفروق الفردية الناتجة عن العادات الاجتماعي والبيئة المحيطة بالفرد وتحدد هذه الصعوبة في جانبين أساسيين هما:

- ✓ صعوبة العثور على مقاييس ثابتة ومحددة يمكن أن تقيس القيم قياسا علميا يمكن الاعتماد على نتائجه.
- ✓ أن القيم الإدارية بطبيعتها متعددة الاتجاهات فمنها ما يتصل بالأفراد ومنها ما يتصل بالنظام ومنها ما يتصل بالعمل.
- ويرغم تلك الصعوبات فإن الخطوة الجوهرية الأولى من خطوات التقييم هي تتبع الدراسات والأبحاث العلمية التي تهدف إلى تقييم الوضع والسلوك الإداري ومدى التزامه بالقيم وأثر القيم الشخصية على السلوك الإداري، وقد أشارت الدراسات أن للقيام بهذه العمليات يجب التركيز على بعض المؤشرات أهمها⁽¹⁾:
- ✓ أن تطبيق القيم يحقق مفهوم الفريق كون أن العاملين يعملون في جماعة عمل رسمية، هذا الشعور الأسري ينعكس على أسلوب الإدارة من حيث تشجيع فرق العمل وتوظيفها توظيفاً جيداً.
- ✓ التأكيد على أن القيم المديرين في المنظمات أثرها الكبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ التنبيه إلى خطورة الانقياد خلف الأنماط الإدارية الأجنبية المستوردة، حيث من الضروري تطويع هذه الأنماط والأساليب والقواعد لتناسب مع ثقافة المنظمة وثقافة وقيم المجتمع.
- ✓ وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية لدى أفراد المنظمة الأمر الذي ينعكس على فعالية المنظمة، كما أن الاهتمام بقييم الموظفين والعدالة لأثر في سلوكياتهم.
- ✓ الحاجة الماسة لوجود نموذج يحقق التوافق بين قيم التنظيم وقيم الأفراد وأن ذلك ينعكس إيجاباً على أداء القادة والمديرين.
- ✓ مراعاة انخفاض الروح المعنوية لأفراد المؤسسة لغلبة القيم التنظيمية مع القيم الشخصية وأثره في سلوكهم.
- ✓ تعتبر هذه المؤشرات خطوة مهمة أثناء بناء النموذج الذي يعالج الفجوة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية للقادة والإداريين.

⁽¹⁾ عساف عبد الله، المرجع نفسه، ص 45.

ب: المرحلة الثانية: اكتشاف الفجوة: حيث تظهر عملية التقييم والمراجعة التي تم عرضها بالمرحلة السابقة وجود جوانب للقصور في أداء القيادات الإدارية ونتيجة التباعد بين النظام القيمي للأفراد وبين التنظيم، فإن هذا يؤكد وجود فجوة واضحة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية التي قد تصل إلى درجة التعارض.

يسهم اكتشاف الفجوة وتحديداتها والاعتراف بوجودها نحو معالجتها والبحث عن سبل الحد من أثرها والتعامل مع العوارض الناتجة عنها، كما يسهم في تقديم تفسير واقعي لعملية اختلاف سلوك القادة تبعاً للقيم الشخصية السائدة لديهم.

فيمكن القول أن هذا التصور لدور القيم يمكن أن يسهم في تفسير تلك الفروق التي قد تكون في سلوك القادة في المجالات المتشابهة فضلاً عن المجالات المختلفة فالقائد الذي تشغل قيمة العدل والمساواة مكاناً بارزاً في نسقه القيمي، ذلك النسق الذي يشكل بدوره أساس فلسفته في الحياة في مجال التعامل مع الآخرين سيتعامل مع مرؤوسيه بطريقة تختلف عن قائد آخر في نفس العمل لا تشكل تلك القيمة أهمية بالنسبة لديه.

ج- المرحلة الثالثة: التوافق والدمج⁽¹⁾

التكيف والتوافق القيمي هو تكيف على مستويات في الإدارة الأفقية العمودية على حدّ سواء، فالأفراد لديهم توافق قيمي مع القيادة العليا وهو التوافق العمودي، والقائد لديه سمة التوافق على مستوى الأنساق القيمية التي يتبناها وهو التوافق الأفقي والمنظمة تتوافق في قيمها التنظيمية مع المنظومة القيمية المنتمية للقادة وعموم الأفراد المنسبين إليها.

وهذا التوافق القيمي هو مرحلة مهمة وأساسية كونها تعالج السلبيات التي يخلقها الصراع القيمي، إذ أن تكيف قيم الموظف مع قيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل يدفع للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، فيكون أكثر انجذاباً وتقارباً مع المجموعة ومنسجماً مع أنماط العمل المقبولة والمتوقعة⁽²⁾.

د- المرحلة الرابعة: التكيف:

تؤكد عملية التكيف على ضرورة تحقيق الانسجام والرضا عن القيم الإدارية المشتركة السائدة بعد اتساقها، حيث يشعر الفرد فيها بأنه يمارس قيمه الشخصية من خلال قيم التنظيم دون أن يواجه أي ثغرة أو صراع أو تصادم، وتشير الدراسات أن كل مؤسسة تتكون من صنفين من الظواهر، الأولى هو المؤسسة وما تقوم به من أدوار وما يتوقعه الآخرون، من تلك الأدوار (القيم التنظيمية).

⁽¹⁾ عاسف عبد الله، ص 46-47.

⁽²⁾ الغفلي إبراهيم فهد، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة، الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية، الرؤى والتحديات، الرياض، ص 19.

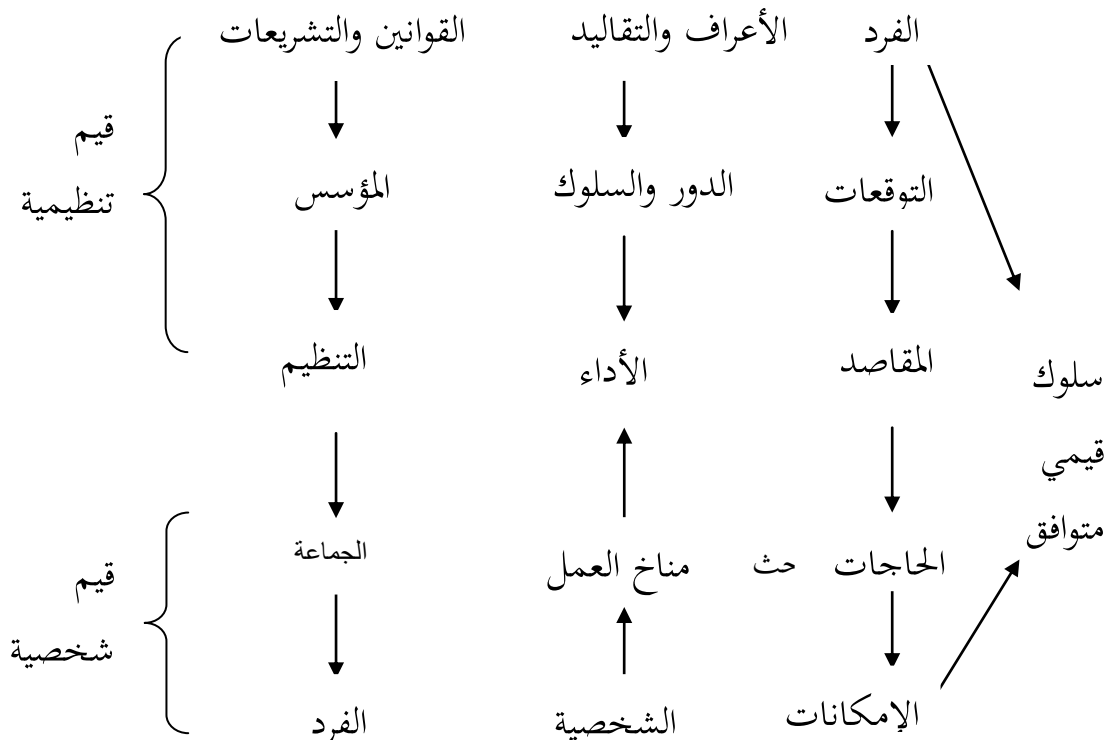
والصنف الثاني يمثل الأفراد في المؤسسة الذين يتميزون بقيمهم وشخصياتهم وحاجياتهم التي يرغبون في إشباعها، فيكون السلوك هو نتيجة التفاعل بين هذين الجانبين، المؤسسة وأدوارها والمتوقع منها وجانب الأفراد وشخصياتهم وحاجاتهم، التي يرغبون في إشباعها.

وعلى مستوى بيئة العمل نجد أن درجة تكيف الفرد مع بيئة العمل تزيد بانسجام هذه البيئة مع قيمه واتجاهاته وتلبية رغباته، في حين تتسع الفجوة بين الموظف والوظيفة كما كانت الوظيفة أو محتوى بيئة العلم بعيدة عن قيمه واتجاهاته أو متعارضة معها⁽¹⁾.

وبطبيعة الحال فإنه لا يمكن تحقيق التوافق دون أن تندمج القيم الشخصية بالقيم التنظيمية وتتكيف معها ذلك لأن السلوك الإداري الناتج عن هذا التفاعل يتحدد بشكل كبير بمدى صلاحية النظام القيمي ككل.

ويبين الشكل الآتي عملية الاندماج و التكيف بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية.

شكل رقم: 11 الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم



المصدر: إعداد الباحث

⁽¹⁾ الزهراني عبد الله أحمد، درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية الصحية السعودية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2000، ص 101.

يتضح من الشكل السابق أن طرفي المعادلة في القيم والإدارة وهما الجانب الشخصي وما يتعلق به من حاجات ومطالب وشخصية وما يتعرض له من مناخ العمل تقلبات ومزاج، والجانب الإداري وما يتعلق به بنية تنظيم وأدوار يشكّلان نسقا قيميا واحدا يمكن النظر إليه على أنه سلوك قيمي متوافق الانصهار والقيم الشخصية مع الدور وانسجام الفرد مع المؤسسة وتأثير القيم والأعراف السائدة في جملة القيم المتبعة في العمل الإداري.

هـ: المرحلة الخامسة:

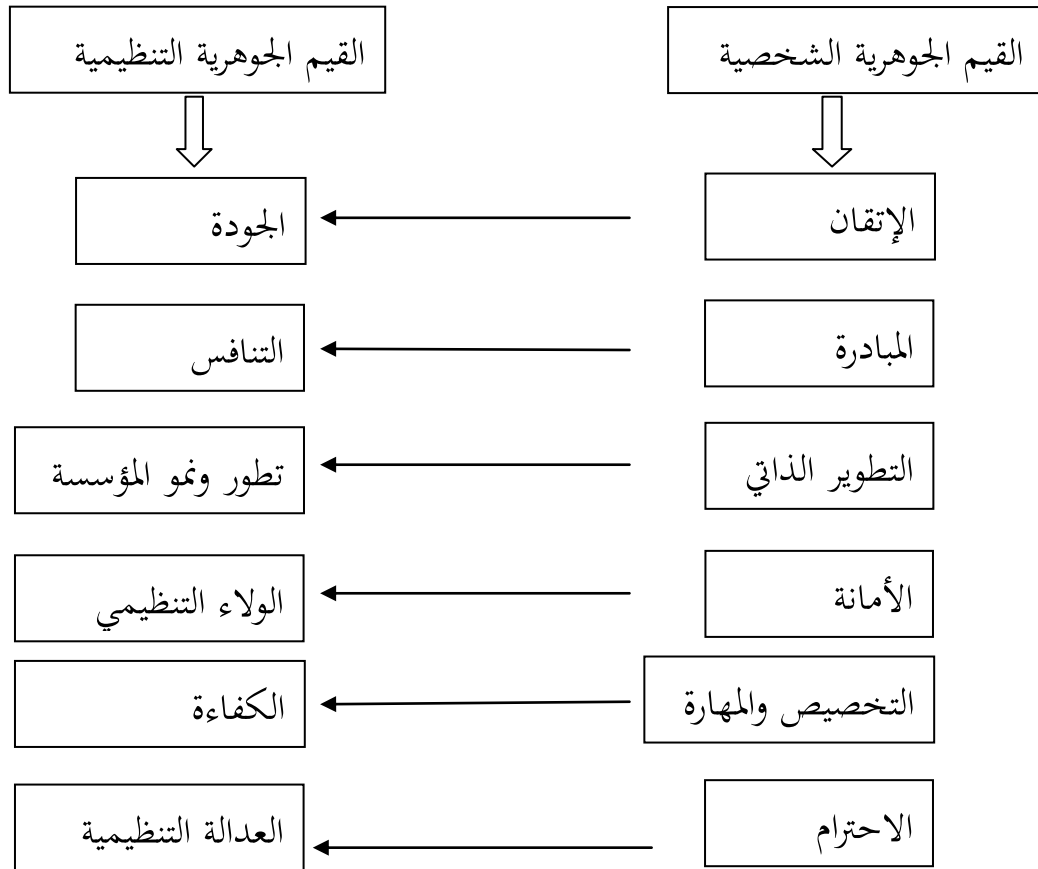
تشير هذه المرحلة إلى ضرورة متابعة التغيير في أساليب عمل الأفراد في المنظمة والقيادة، خاصة ما يتعلق بتغيير نظام القناعات لدى القيادات الإدارية حول القيم ورصد ردود الأفعال المتوقعة، حيث يتم رصد مدى التوافق العام داخل المؤسسة، والاتفاق على أن عملية الإدارة بالقيم المتوافقة هي جيدة وتعود بالمصلحة على جميع أفراد المؤسسة، بالرغم من أنها عملية طويلة المدى، لكنها أيضا قد تكون ناجحة إذا اتسمت بالثبات والاستمرار، ذلك باقتناع ورسوخ حقيقة أن الجميع لهم دور هام في عملية التوافق القيمي واعتقاد أن الإدارة بالقيم هي قرار جماعي يجب أن يتكيف الجميع معه بشكل مستمر كما يجب الاقتناع بضرورة التغيير لأن مقاومة التغيير عنصر أساسي قد يقف عائقا أمام تطبيق هذا النموذج خصوصا أولئك الأفراد الذين اعتادوا أداء رتيبا وقيما محددة قناعات سلبية صعبة التغيير، لذلك تعتمد الإدارة بالقيم على المكاشفة والمراجعة وعملية التقييم الدورية.

كما يجب الإشارة أن نجاح التوافق القيمي في المؤسسة يركز على أهم القيم المحورية التي تؤدي لتطوير الأداء، وكذا درجة كفاءة القائد أو المدير في تنفيذ ذلك، هذا إذا تحقق لهم إشباعا لتوقعاتهم وحاجاتهم مع قيم النظام⁽¹⁾.

كما أن قيم الأفراد المندمجة مع قيم المؤسسة تشكل نموذج للتوافق القيمي الذي يعود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في حق من الرضا والارتياح والذي ينعكس بدوره إيجابا على جودة الأداء والقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، وفي الشكل الآتي يبين أبرز القيم الجوهرية لدمج القيم وتوافقها:

(1) الزهراني عبد الله أحمد، مرجع نفسه، ص 103.

شكل رقم: 12 يبين توافق القيم الشخصية مع القيم التنظيمية



من إعداد الباحث

من الشكل الآتي يمكن القول أن هذه هي أهم القيم الأكثر تأثيراً في الأداء ذلك لشموليتها وقوة أثرها، ذلك أن قيم الفرد (القيم الشخصية) هي قيم تكاملية لا تقتصر فقط على قيم التعاملات والأخلاق، فمثلاً يمكن دمج قيمة المبادرة مع قيمة التنافس، لأن المبادرة بقيام عمل مميز في المؤسسة فإنه يخلق جو من التنافس، كما أن قيمة الأمانة يمكن دمجها مع قيمة الولاء، والمهارة والتخصص في العمل يحقق الكفاءة وهكذا... ولا يمكن التعارض بين تلك القيم طالما أنها انطلقت من رسالة المؤسسة التي تجمع بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وبين الشكل التالي نتيجة التوافق القيمي في المؤسسة.

ونخلص في القول أنه في كل الأحوال العملية ليست سهلة في مجال التطبيق، ذلك أنه يصعب تفسير بعض هذه القيم من خلال الظروف والعوامل والتي تحكم بيئة العمل والمتداخلة في الموقف العملي، كما أن الممارسة قد تكشف على قدر ملموس من التناقضات أحياناً بين مفردات النظام القيمي نفسه.

4-آليات تنفيذ التوافق القيمي⁽¹⁾:

- يتطلب تطبيق نموذج توافق القيم الشخصية مع القيم التنظيمية بعض الآليات التي تساعد على تحويله إلى تطبيقات واقعية تحقق هدف التوافق لموظفي الإدارة ومن أبرز الآليات المقترحة ما يلي:
- ❖ إعادة النظر في قيم التحفيز الموجودة في المؤسسة ذلك بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، حيث يؤدي تطويره إلى تحقيق التوافق القيمي والرضا الوظيفي، ومن ذلك على سبيل المثال في مؤسسات التعليم العالي يجب إعادة النظر في نظام الحوافز المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير.
 - ❖ عقد ورش عمل على مستوى المؤسسة تهدف لشرح وتوضيح الأهداف التفضيلية والأساليب الممكنة لتحقيقها ذلك للتمكن من إعادة تكييف القيم الشخصية على ضوء تلك الأهداف والأساليب والتي تتناسب معها، وهذا ما يكفل عند التعارض بينهما.
 - ❖ ضرورة تضمين الأهداف العامة للمؤسسة بعض القيم الإدارية والتي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل وضرورة الاهتمام بها وعدم تجاهلها كقيم تقدير الذات، المشاركة في اتخاذ لقرارات التحفيز، التطوير، والتدريب، والتي قد يسبب غيابها معارضة مع قيم التنظيم⁽²⁾.
 - ❖ تفعيل الاجتماعات بين رؤساء الأقسام وباقي الموظفين بمختلف مستوياتهم ذلك لتقريب وجهة النظر فيما يخص القيم التنظيمية ومدى تحقيقها لمطالب وحاجات الإداريين والتي تلمس الحاجات الفردية ومحاولة تحقيقها، وهذه الخطوة مهمة جدا لإزالة التعارض بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية.
 - ❖ العمل على إصدار نشرات ومطويات سنوية تتضمن الدليل الإداري للعمل وتوضيح الأهداف وما تتضمنه المؤسسة من قيم.
 - ❖ تحديد نقاط الاختلاف والتعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية والعمل على وضع خطط واستراتيجيات تكفل إزالة هذا الغموض والتعارض والتخفيف من أثره.
 - ❖ عقد دورات تدريبية على مستوى المؤسسة تخص مديري الإدارات والموظفين تعمل على تطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المتخصصين.
 - ❖ أن يتم صياغة ميثاق قيمي لكل مؤسسة وأن يكون معلنا ومستوفيا لشروط الإعلان القيمي السليم، كالمشاركة، الوضوح، الشمولية، تحديد آليات متابعة التطبيق والالتزام به.

(1) عساف عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص-ص 51-52.

(2) عساف عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص-ص 51-52.

❖ ضرورة تكثيف المحاضرات والندوات والمؤتمرات التي تنافس موضوعات القيم الشخصية والتنظيمية وتشخص أوجه التعارض بينها لما لها أثر في حل المشكلات وتحقيق التوافق القيمي المطلوب.

المبحث الثالث: قراءة تحليلية للعوامل المؤثرة في القيم التنظيمية:

تتركز هذه العوالم في:

1- الثقافة التنظيمية

2- الصراع التنظيمي

3- التغيير القيمي في المؤسسة.

إن الاهتمام المتزايد بالواقع التنظيمي والتركيز على الجانب الإنساني أدى إلى إدراك حقيقة وأهمية مختلف الأبعاد المتعلقة بالقيم التنظيمية والتي تلعب دورا في نجاح أو فشل المنظمات، ومن هذه الأبعاد، تم التركيز على بعد الثقافة التنظيمية، بعد الصراع التنظيمي، وبعد التنمية البشرية، ذلك لدور أهمية كل بعد في فعالية التنظيم والقيم التنظيمية.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية:

قد أكدت مختلف المقاربات النظرية والدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية على أنها تلعب دورا حيويا في نجاح وفشل المنظمات وتسهم في خلق المناخ التنظيمي الذي يشجع على تطوير الأداء وعلى هذا الأساس تسعى في هذا الجزء من البحث إلى إثارة قضية تمس واقع المؤسسات بشكل عام وتدور حول الثقافة التنظيمية وفعاليتها في التنظيم بالاعتماد على رؤية نظرية لتحليل العلاقة بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية.

1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

نظرا لتنوع وتعدد التعريفات للثقافة بشكل عام، لم يتوصل الكتاب والباحثون في مجال التنظيم إلى مفهوم موحد للثقافة التنظيمية وقد تم عرض الكثير من المفاهيم المتداخلة، ويعود السبب في ذلك كون الثقافة التنظيمية غير ملموسة، وتتميز بالتغير والحركة الدائمة نتيجة المواجهات الحاصلة بين مختلف الثقافات المكونة للمؤسسة.

ومن أهم التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية عرفها "إيليو جاك Elliot Jacques" بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة⁽¹⁾..

(1) إلياس سليم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص12.

يعتبر "Hofsted" أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن برجة ذهنية جماعية للسلوكيات التي تميز مجموعة عن أخرى، لا تظهر فقط في القيم بل وكذلك في صفات محددة أخرى ، هذه الصفات يمكن مشاهدتها عمليا⁽¹⁾.
توضح هذه المفاهيم أنها وصفت الثقافة التنظيمية بشيء من الشمولية بإضافة الأنماط السلوكية والجانب المادي للمؤسسة إلى الأنماط الفرعية.

وقد ذكر "العميان" أنه مهما تعددت وتنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها تشترك بعنصر واحد مميز هو القيم، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار والسلوكيات في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف الأفراد وسلوكياتهم وثقافتهم في المنظمات⁽²⁾.

وتتفق دراستنا مع هذا التعريف السابق في وصف الثقافة التنظيمية والذي يعتبر أن القيم التنظيمية هي لب والمحور الأساسي الذي يدور حول تشكيل الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وكذلك في توفر العناصر التي لا بد من توافرها في تعريف الثقافة التنظيمية وعليه تقدم كتعريف إجرائي للثقافة التنظيمية و الذي يتناسب مع طبيعة دراستنا يمكن تعريفها على أنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في الجامعة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والممارسات الإدارية التي يؤمن بها يتشارك فيها أعضاء الجامعة من أجل تحقيق أهداف الجامعة، وتعبر عن الطريقة التي يتم بها توحيد وتنظيم العاملين للوصول إلى الفاعلية، وما تتبناه من أنماط سلوكية تشجع فيها على تحسين جودة أدائهم في ظل تكيفها مع التغيرات البيئية لدى الجامعة.

1-2 مكونات الثقافة التنظيمية:

- **القيم التنظيمية:** وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الفرد فهي عملية ذهنية ترتبط بتكوين اختيارات قيمة، فالقيم قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ والمرغوب فيه وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، فنظام القيام لدى الفرد هي التي توجهها باتجاهاته وطبيعة ثقافته في المؤسسة⁽³⁾.

- **المعتقدات المؤسسية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال في المؤسسة.

- **الأعراف التنظيمية :** وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة.

(1) بن عيسى محمد المهدي، "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، (ع3)، 2004، ص148.

(2) العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ط3، 2005، ص

(3) بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، ورقلة،

- **التوقعات التنظيمية:** وهو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء كتوفير الاحتياجات: الحاجة إلى الاحترام، توفر شروط العمل النفسية والاقتصادية.

ويضيف (Schrein) أن هناك مكونات أخرى كفيلة بتعزيز الجانب الثقافي داخل المؤسسة ويديرها فيما يلي⁽¹⁾:

- الهيكل التنظيمي.
 - الأنظمة والإجراءات.
 - المباني والواجهات.
 - التاريخ و الأساطير حول الأحداث المهمة والأشخاص.
 - الجوانب الرسمية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند رسم السياسات.
- فهذه الأطر التنظيمية التي تحدث عنها Schein تساهم في إيجاد جوانب تنظيمية يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم وتعطي معان ومفاهيم مشتركة يمكن إدراكها في ما يلي⁽²⁾:
- **المبادأة الفردية:** وهي درجة ما يحوزه الفرد العامل من مسؤولية واستقلالية وحرية اختيار.
 - **تحمل المسؤولية:** وهي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والإقدام والبحث والمسؤولية في العمل.
 - **التوجيهات:** وهي درجة وضوح الأهداف وتحديد ما سيكون عليه الأداء والتصرفات والقدرة على التنبؤ.
 - **التنسيق:** قدرة المؤسسة على توزيع الأعمال والمهام بما يتلاءم مع الحاجات والتخصصات المطلوبة مع مختلف الوحدات والأقسام للعمل بطرق متناسقة.
 - **الدعم الإداري:** وهو دعم الإدارة العاملين وتشجيعهم بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والاتصالات الواضحة.
 - **الرقابة:** وهي وجود قواعد وأنظمة وإشراف مباشر مع العاملين والتحكم في شؤونهم وسلوكياتهم.
 - **الانتماء:** وهو انتماء الأعضاء للمؤسسة وتميزهم بها ككل والاعتراف بأهمية وجودهم في المؤسسة وبالأعمال التي يقومون بها.

⁽¹⁾ Edgar H.Schein, Organizational culture and leadership, (4 h edn) san Franasco, Jossey-Bass 2010-.p93.

⁽²⁾ مهديد فاطمة الزهراء، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، (ع 14)، 2015، ص252.

- أنظمة الحوافز والتعويضات: تعبر أنظمة التعويضات أو الجزاءات عن مدى اعتماد معايير الأداء كأساس لتحديد الأجور والمنافع والترقيات بدلا من الأقدمية والمحسوسية.
- تحمل النزاعات: تعبر عن درجة تشجيع المنظمة للعاملين فيها عن الكشف عن النزاعات والخصومات ومناقشتها بشكل صريح وعلني ومحاولة الوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف.
- أنماط الاتصالات⁽¹⁾: وتعبر عن طبيعة نمط الاتصالات السائدة في المؤسسة ومدى وصول المعلومة لجميع الأطراف والاستجابة معها.
- وتتجسد الخصائص السابقة الذكر في جميع المؤسسات بشكل متصل بين مختلف مستويات الإدارة بدءا من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة الدنيا (التنفيذية)، ولكنها تختلف من حيث شدة ودرجة تواجدها من مؤسسة إلى أخرى وهذه الخصائص تقوم بأدوار كثيرة منها أهمها:
 - ✓ تعد مرجعا ومعيارا للسلوكيات والأفعال الذي يقوم بها أعضاء التنظيم.
 - ✓ تمكن المؤسسة من التحكم والضبط الدقيق في اتجاهات وسلوكيات الأعضاء.
 - ✓ تحدد درجة الولاء الوظيفي وتحقق معاني الانتماء.
 - ✓ تساعد على تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد داخل المؤسسة وفق نظام محدد بضبط الأدوار والمفاهيم وفق أخلاقيات الوظيفة.
 - ✓ تحقيق التنافس المؤسسات وإبراز التمايز وشخصيتها المتميزة.

1-3 عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل عناصر أي ثقافة مؤسسية على مجموعة من القيم و المعايير التي تحدد سلوك العاملين وكيفية تفكيرهم وتصرفهم بما ينعكس على المنظمة وأسلوبها ويساعدها على تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها، حيث تساعد هذه العناصر العاملين على تفسير الأحداث الحاصلة في المنظمة والتي من خلالها يتم توصيل وفهم العلاقات داخل المنظمة، وأهم هذه العناصر تتمثل في⁽²⁾:

أولا: القيم التنظيمية: وتعد أهم الجوانب الأساسية في فهم الثقافة التنظيمية إذ أنها تشكل أساس لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على الإدراك ووجهات النظر، وتعتبر القيم التنظيمية من المبادئ الثابتة التي تقود المنظمة وتوجهها وتوضح المعتقدات الأساسية للمنظمة والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين، وتمثل جوهر فلسفة المنظمة

(1) مهدي فاطمة الزهراء، المرجع نفسه، ص252-253.

(2) بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، باتنة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016، ص74.

لتحقيق النجاح، كونها تعطي شعورا بالتوجهات المشتركة لكل العاملين، ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات تدعم المعايير التي يجب الالتزام بها، وهذا سيمنح المنظمة قوة كبيرة ومن بين القيم المهمة المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمة و التي توصل إليها الباحثان (Wodekok &Francic) إذ يرى الباحثان أن هذه القيم تشكل المنظومة القيمية لأية مؤسسة، وهي كالتالي:

1- القوة: فالإدارة الناجحة مسؤولة تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة، وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، المعلومات، الجاذبية والمكافأة والعقاب، ويتم اكتساب هذه المصادر للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة.

2- الصفوة: تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات التي تتوفر في الصفوة، ولذا تعد الصفوة كقيمة خيارا صعبا، إذ يتم اختيارهم وفقا لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، استخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة، وتقييم كفاءاته الفعلية واستكشاف دوافع المرشح⁽¹⁾.

ثانيا: المكافأة: المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته والتي تستخدم أنظمة التواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام أسلوب المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز الإمكانيات المناسبة وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: الفاعلية: تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرار، ومن هذا الجانب نجد اهتمام القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي بجمع البيانات الصحيحة وتنظيمها، والمعلومات الدقيقة من مصادرها من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

رابعا: الكفاءة⁽²⁾: تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، وذلك بالالتزام مديري الإدارات العليا بالتزامات ما بقيمة الكفاءة من أجل الأداء

(1) بركة مشتان، المرجع نفسه، ص75.

(2) بركة مشتان، مرجع سبق ذكره، ص76.

الفاعل، وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع التأكيد على أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات، إذ ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءات القيادة الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزويد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

خامسا: العدالة: تعمل المنظمات الناجحة على تحقيق رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت، والتي تعدّ حافزا للأداء الفعال، والمنظمات التي تتبنى قيمة العدالة يتطلب قادتها ومديروها أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم و الالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

سادسا: فرق العمل: تقوم الجماعة والمتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة بتحقيق أهداف المنظمة وتطوير قيم ثقافة المنظمة، وعلى هذا الأساس تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل وتسعى لتطويرها انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية وبناء الإجماع والإلزام وإثارة الدافعية للعمل وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا ما يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتيسر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة وإيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية.

سابعا: القانون والنظام: تعلم كل منظمة على وضع إطار من القوانين التي تنظم تصرفاتها وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، حيث تمارس المنظمات نفوذا كبيرا على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين، لذا يلزم على المنظمة الناجحة أن تبتكر نظاما مناسبا من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين، فمعظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة⁽¹⁾.

ثامنا: التوقعات التنظيمية: يقصد بها ما يتوقعه الفرد من المنظمة، وما يتوقعه المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة مثل ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين.

تاسعا: الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجب الإلتباع بها.

1-4 أبعاد قياس الثقافة التنظيمية:

بعد تطلعنا على مختلف أدبيات الدراسة للثقافة التنظيمية تبين لنا أنه لا يوجد نموذج محدد يصلح لكل المنظمات، لذا نجد أن العديد من الدراسات قدمت عدّة نماذج لقياس الثقافة التنظيمية وذلك ما يحيل دون تطبيق نموذج يناسب منظمة، ذلك لاختلاف أبعاد القياس، ونوع المنظمة وخصائصها أو حجمها ونوع نشاطها الذي

⁽¹⁾ بركة مشتان، مرجع سبق ذكره، ص78.

تقوم به، لكن ما تم ملاحظته أن كل هذه الأبعاد تقوم على قيم تنظيمية وترتبط بها، وهذا ما يبرز أهمية هذه القيم في تشكيل الثقافة التنظيمية، ويمكن عرض أهم هذه النماذج التي استخدمت في قياس الثقافة التنظيمية:

أ - نموذج (Chatman et Jehn) سنة 1994⁽¹⁾:

يعتمد هذا النموذج على سبعة أبعاد رئيسية تصف الثقافة التنظيمية حيث تتفاوت من ضعيفة إلى قوية وهي على النحو التالي :

- الإبداع والمخاطرة: مدى تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد بالإضافة إلى الأخذ بالمخاطرة.
- التركيز على التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين الانتباه للتفاصيل مهما كانت دقيقة أي البيانات التفصيلية والقرارات الموثقة.
- التركيز على النتائج: وهي درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات فقط وليس الآليات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: أي مدى اهتمام الإدارة بالأثر الذي تتركه الإدارة على الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: وهي تعني مدى توجيه الإدارة نحو تنمية روح الفريق ومحاولة إلغاء الفردية ليعمل الجميع بروح الفريق الواحد.
- العدوانية: هي التي تحدد درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، وليس سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: وهي سعي المنظمة نحو المحافظة على الحالة الراهنة ولا تسعى نحو التغيير الذي قد يهد بقاء المنظمة.

ب: نموذج "Hofsted et athers"

- أشار "Robbens" إلى الأبعاد الأولية لثقافة المنظمة التي توصل إليها "Hofsted" وزملاؤه في دراسة بعنوان "قياس الثقافة التنظيمية" وهذه الأبعاد تشمل:
- هوية أعضاء المنظمة: ويقصد بها مدى اندماج العاملين مع المنظمة ككل وليس فقط مع الوظيفة التي يمارسونها.
 - التركيز على الجماعة.
 - التركيز على الإنسان
 - العمل التكاملي والتعاوني في إطار وحدات المنظمة.
 - الرقابة.
 - درجة السماح للعاملين بأن يكونوا مبتكرين.

⁽¹⁾ عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة المودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، ص 35-36.

- توزيع المكافآت للعاملين على أساس الأداء وليس الأقدمية أو المحاباة.

- درجة ممارسة النقد والصراع بين العاملين.

- التوجه بالمخرجات / النتائج.

- درجة مراقبة المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية الخارجية.

ج- نموذج "Ouchi"⁽¹⁾:

وهو أحد المهتمين في مجال الثقافة التنظيمية، حيث قام بدراسة ثقافة مجموعة محددة من الشركات

الأمريكية واليابانية وتحليلها وتوصل من خلالها إلى وضع إطار للأبعاد الثقافية السائدة في تلك المنظمة وتشمل:

1- الالتزام اتجاه العاملين: ويتجلى في الأسلوب أو الطريقة المتبعة في الشركات اليابانية تنتهج التوظيف مدى الحياة، أما في الشركات الأمريكية التقليدية هو التوظيف قصير المدى، ثم طورت الشركات الأمريكية المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية لتتبع بعد ذلك في التوظيف لفترة طويلة المدى.

2- تقييم العاملين

3- المسار الوظيفي: أي مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المنظمة.

4- الرقابة: حيث تكون ضمنية وغير رسمية.

5- صناعة القرار: يكون جماعي وتوافقي..

6- المسؤولية: إما جماعية أو فردية.

7- الاهتمام بالفرد: أي الاهتمام بالعاملين وبأسرهم.

د- نموذج (Daft) ويقوم نموذجه على أربعة أبعاد هي:

1- الثقافة التكيفية: هي الثقافة التي تتسم بقدرة الشركة في التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها إلى سلوك داخل المنظمة.

2- ثقافة الإنجاز: هي ثقافة موجهة بالنتائج وتشتمل المنافسة والمبادرة الشخصية والإنجاز.

3- ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين: هي الثقافة التي تعطي قيمة كبيرة تجاه إشباع حاجات العاملين وتقييم التعاون والمساواة.

⁽¹⁾ عماد سعادي، المرجع نفسه، ص38.

4- ثقافة الاتساق: هي الثقافة التي تقيم وتكافئ الطرق المنهجية والعقلانية في أداء العمل.

وتضاف إلى هذه الدراسات التي اهتمت بأبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها دراسة "الزهراني" والذي قام بقياس الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: البعد التنظيمي، البعد الإداري القيادي والبعد الإنساني وهي كالتالي⁽¹⁾:

1- البعد التنظيم: يهتم هذا البعد بدراسة سلوك العاملين وأرائهم في المنظمة وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك العاملين ومشاعرهم وأرائهم وكذا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2- البعد الإداري القيادي: وهو كل سلوك فردي أو جماعي قيادي الذي يتصل بالإدارة ونشاطها والتوقعات الفكرية الإدارية التي تخدم المنظمة والتي تظهر من خلال نشاطاته وتصرفاته في موقع عمله.

3- البعد الإنساني: وهو أثر الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الجانب الإنساني من حيث العلاقات بين المدير والموظفين أو مع الجمهور فضلاً عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني.

إذن من الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وكذا داخل المنظمة نفسها من وقت لآخر حيث يجب أن تتلاءم هذه الثقافة والتغيرات الخارجية، لذا تختلف أبعاد قياس الثقافة التنظيمية أو لكن حتى لو اختلفت الثقافات إلا أنه نجد أنها كل تركز في أبعاد قياسها مع القيم والتي تمثل خصوصية كل منظمة، وتتشترك هذه الثقافات بالرغم من اختلافها في قيم مشتركة هي قيم العمل الجماعي، الجودة وقيم التميز في الأداء، والتي تعدّ مؤشرات هامة لا يمكن الاستغناء عنها في قياس ثقافة أي منظمة⁽²⁾.

2- الأدوار الحديثة لثقافة المؤسسة لتحقيق جودة الأداء

أظهرت العديد من الدراسات المعاصرة طبيعة العلاقة التداخلية بين ثقافة المؤسسة وتحسين الأداء، ففي دراسة أقيمت على شركات وبعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كشفت أن التغيرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء، وبما أن الثقافة التنظيمية تتشكل من قيم ومعتقدات والتوقعات المشتركة لأفراد المنظمة والتي تشمل بالأساس: رسالة المؤسسة، مبادئها، أدوات تحقيق المبادئ إستراتيجية المؤسسة.

⁽¹⁾ الزهراني عبد الله: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه ،

جامعة دمشق، 2007، ص 39

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 41.

فقد لوحظ أن هذه المؤسسات تعمل على تصميم توقعات تنظيمية تحدد مسارها الوظيفي وفيما يلي بعض المعتقدات المهمة لبعض الشركات الكبيرة والمنتشرة عالميا والتي اهتمت بهذا الجانب⁽¹⁾:

- شركة IBM: تركز على احترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة التميز.
- شركة Ford: الجودة هي الوظيفة الأولى.
- شركة 3M: ابتكار المنتج.
- شركة Cater Electric: تدعيم البائع والموزع القوي.
- شركة Mac Donalds: الخدمة السريعة والجودة المتكاملة.
- شركة General Electric: العمل كفريق بين الموردين والعملاء.
- سوبرماركت Publix: حيثما تسوق تكون سعيدا.

فالمستبعد لمسار الشركات الدولية يجد أن هذه الشركات حققت التفوق في تحديد الرؤية لدى القادة والموظفين والتحديد في رسم السياسات واعتناق ثقافة مؤسسة تقوم على محاور أساسية مثل (الجودة، الإبداع، المرونة، الزبون، العمل بروح الفريق وهذا ما يتناسب مع طبيعة السوق والمتطلبات الخارجية).

فالدور الجديد للثقافة التنظيمية لم يعد يقتصر على وصف تلك العادات والممارسات والعلاقات التقليدية في المنظمة منها الرسمية وغير الرسمية وتلقينها فقط بل أصبحت تشمل أبعد من ذلك حين أصبحت تركز هذه الثقافة على عدة أبعاد تتواءم وتتماشى مع المتطلبات الجديدة للمنظمة منها الداخلية والتعايش مع البيئة الخارجية من خلال ربط هذه الثقافة بالقيم التي تخدم احتياجاتها والتركيز على عدة أبعاد تعتبر الأساس في نجاح المنظمة منها التميز في الأداء، الجودة، العمل الجماعي التشاركي.

⁽¹⁾ بوجنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

جدول رقم: 5 يبين الأدوار الحديثة والتقليدية للثقافة التنظيمية:

الأدوار التقليدية في الثقافة التنظيمية	الأدوار الحديثة في الثقافة التنظيمية
يتقيد الأفراد باللوائح التنظيمية والأوامر البيروقراطية.	يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة.
يميل المدراء للانعزال والحصول على مكانة سياسية بإتباع إستراتيجية بطيئة التغير.	يولي المدراء أهمية لجميع الأفراد ويبادرون بالتغيير حتى في حالات المخاطر وعدم التأكد.
الجماعة تعتمد على شخصية المدير	الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم والذين اشتكوا في رسمها.
عدم وجود إمكانية لحدوث خلل تنظيمي من طرف الأفراد - عدم التدخل.	الأفراد يعملون بشكل جماعي مما يزيد من فعاليتهم وتأثيرهم في المؤسسة.
الاهتمام بحاجيات المؤسسة أولاً.	الاهتمام بحاجيات ومتطلبات الأفراد داخل المؤسسة

المصدر: بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد 02، 2003، ص74.

2-معايير قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها:

يعتبر أمر تقسيم الثقافة التنظيمية وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك وبما يتناسب مع متطلباتها، إذ نجد أنه في بعض الدراسات أنها تتطلب عدة تقسيمات في حين يمكن أن أنه بعض الدراسات تتطلب تصنيف أو تقسيم معين ويرجع ذلك إلى عدة عوامل حسب نوع ونشاط المنظمة، حجمها نمط قيادتها ونظامها الرسمي وغير الرسمي. لذا يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية

2-1 معيار القوة أو الضعف:

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة: ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا حسب عاملين أساسيين هما الإجماع والمشاركة لنفس القيم في المؤسسة من قبل الأعضاء أو العامل الثاني هو الكثافة والشدة ومدى تمسك الأعضاء بقيم المنظمة والمعتقدات.

الثقافة القوية: هي التي يزداد فيها تمسك الأعضاء بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة فيما بينهم والتي تحظى بالثقة والقبول من قبل أعضائها.

الثقافة الضعيفة: وهي التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضائها ولا يتم اعتناقها بقوة وتفقد إلى التمسك المشترك بقيمها ومعتقداتها وهذا ما يشكل صعوبة في التوافق والتوحد في المنظمة.

2-2 معيار التكيف مع المحيط: ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة، ثقافة تكيفية وثقافة جامدة ويأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية⁽¹⁾.

- **الثقافة التكيفية:** وهي الثقافة التي تنسجم مع التغير الذي ينبثق عن المؤسسة وتكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة يساعد المؤسسة على الاندماج والتأقلم مع البيئة الخارجية وهذا ما يولد ثقافة قوية وفعالة.

- **الثقافة التنظيمية الجامدة:** وهي التي تضع حدا من الحرية لمديري المؤسسة لاتخاذ القرارات وتتسم بالحذر، وبذلك يمنع من تشكيل ميزة تنافسية للمنظمة وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة عكس الثقافة المتكيفة.

2-3 معيار التوجه العام: وهذا على حسب تصنيف "Wallach" والذي اعتمد في هذا التصنيف على التوجه العام ونوع الاتجاه وهذه الأنواع هي: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة.

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

- **الثقافة الإبداعية:** تهتم هذه الثقافة بتوفير الظروف والبيئة المساعدة على التجديد والإبداع والتي تدعم وتساعد الأفكار الجديدة ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة:** ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة⁽²⁾.

2-4 معيار نمط الثقافة: حسب هذا المعيار فقد صنف "Harrison" الثقافة التنظيمية إلى أربعة أبعاد ثم قام بعدها "Handy" بإعادة ترتيبها وتأتي هذه الثقافات كالتالي:

- **ثقافة النفوذ (القوة):** وتصف هذه الثقافة أن لديها مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، حيث تركز هذه القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرار والعمل على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، إذ تعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين⁽³⁾.

- **ثقافة الدور:** تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية والتي تعتمد في ذلك على الدعامات التي يتم إدارتها وتنسيقها من طرف المديرين التنفيذيين حيث تسيطر القوانين والإجراءات والإرشادات على البيئة الوظيفية.

⁽¹⁾ Robbins, « Orgaizational Behavior » 6 th edition, prentice Hall, New Delhi ,India, 1995, p 19.

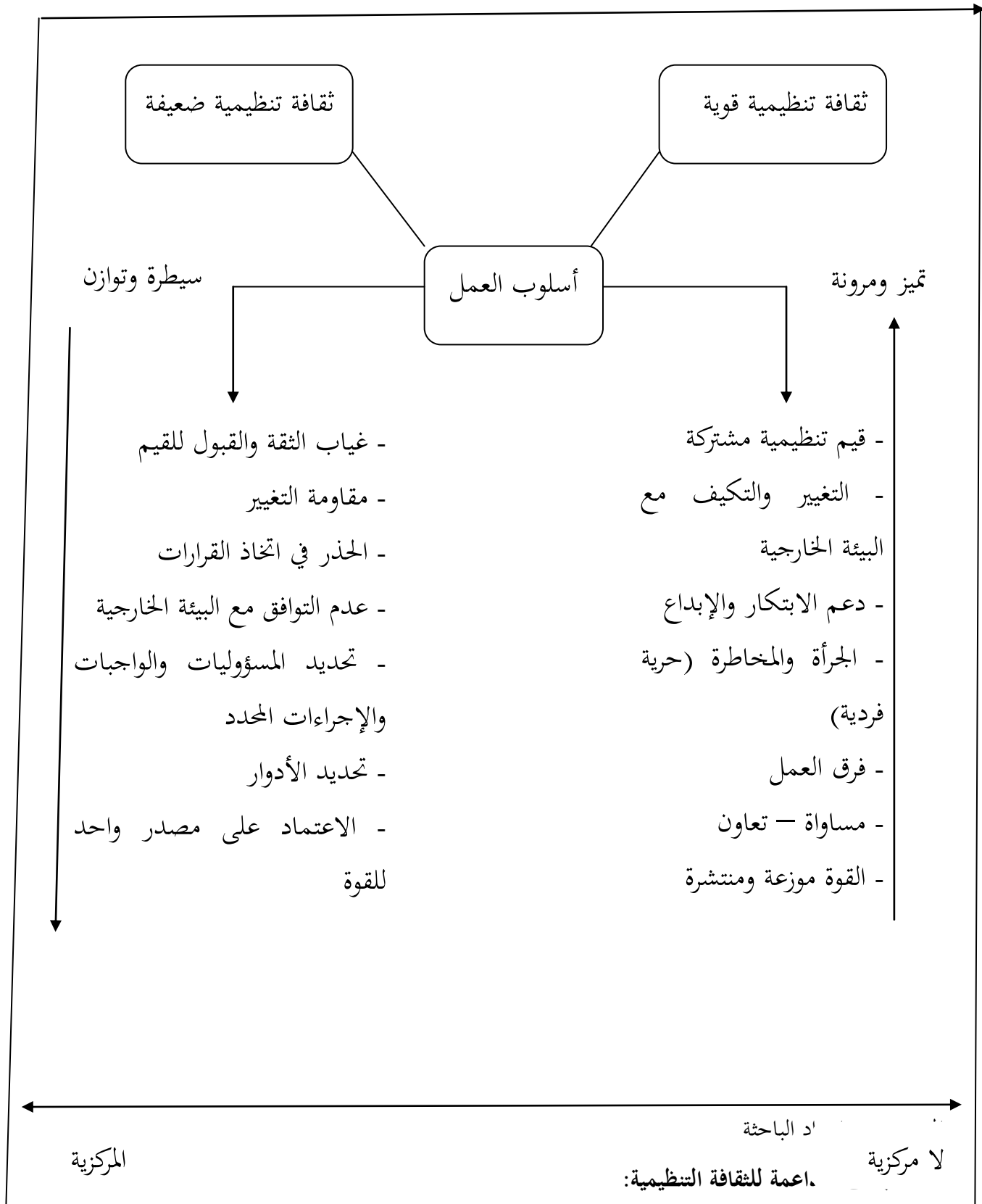
⁽²⁾ بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، قسم إدارة الأعمال، 2018، ص 44

⁽³⁾ شائر إبراهيم ذيب، المرجع نفسه، ص 75.

- ثقافة الفرد (الشخصية): تتسم هذه الثقافة في إعطاء الأولوية للأفراد وتقوم على المساهمات الفردية في صناعة القرار ويتناسب هذا النوع من الثقافة في المنظمات الصغيرة الحجم وكذلك في مهن المحامين والمصممين المعماريين.
 - ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة في إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة منتشرة إذ تقوم على الخبرة وقوة التأثير الشخصي ويتناسب هذا النوع من الثقافات في إنجاز مشاريع معينة⁽¹⁾.
- يمكن أن تكون ثقافة المنظمة تتسم بالقوة أو بالضعف إذا اشتملت على عدة عناصر على حسب مكوناتها ونتائجها، ومحصلة لعدد من القوى المتداخلة التي تتواءم وطبيعة المنظمة والتي يمكن اعتناقها وتقبلها من أغلبية أعضاء المنظمة.
- وتحدثت العديد من الدراسات عن المنظمة ذات الثقافة التنظيمية القوية التي تحقق الولاء والتي يرتفع فيها مؤشرات الأداء، وكلما كانت قيم المؤسسة أكثر وضوحاً كلما زادت قوة المنظمة وحسب طبيعة هذه الدراسة قدمت الباحثة نموذج يبين قوة الثقافة التنظيمية بالاعتماد على القيم التنظيمية والدراسات والأبحاث التي سبقت وتم الاعتماد في هذا النموذج على الأبعاد السابقة الذكر والذي يشمل مختلف أنواع التقسيمات للثقافة التنظيمية، والتي تم دمجها بما يتناسب كل نوع مع قوة أو ضعف الثقافة للتنظيمية وفيما يلي شكل يبين قوة وضعف الثقافة التنظيمية.

⁽¹⁾ موسى نسيم أميرة، أهم المؤشرات السوسيو تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة أفاق للعلوم، الجلفة، (ع6)، 2017، ص419.

شكل رقم: 13 يبين أنواع الثقافة التنظيمية من حيث القوة و الضعف



إن أحد أسباب ظهور السلوكيات خير المحبذة والتي تعيق مسار تنمية المنظمة هو غياب الأطر الثقافية والمؤسسية التي تمثل الإطار المرجعي والذي يتم انتهاجه من طرف أعضاء المؤسسة بالإضافة إلى غياب المفاهيم المساندة والداعمة لتبني الثقافة والتي لها الأثر الإيجابي في استقرار المنظمة، خاصة أنه غابت هذه المفاهيم فإنه ستظهر سلوكيات لا تتماشى وثقافة المنظمة وإذا ما تفشت ستصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغني عنها الموظف في ظل عدم توفر أطر رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات، لذا لا بد من كل منظمة أن تعتمد على مبادئ وأطر ومفاهيم واضحة تساعد وتدعم ثقافتها والتي تتمثل في:

3-1 أخلاقيات العمل: لقد تعددت تعريف أخلاق العمل، إذ يعرفها "Thompson" أن أخلاق العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمة⁽¹⁾.

فيما يرى " Shormerhorn " أن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو الغير الجيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة⁽²⁾.

كذلك فقد عرفت أنها "سلوك مهني وظيفي يعبر عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتعارف أو يتفق عليها أفراد منظمة ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم"⁽³⁾.

وقد حرصت المنظمات على ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي لذا سعت الكثير من المؤسسات الكبرى سواء كانت خاصة أو عامة أو دولية إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك بالنسبة للموظفين سعياً منها لإبراز الأنماط الإيجابية المتوقعة لدى العاملين.

وبهذا الخصوص تأكد الدراسات على ضرورة وجود ميثاق لأخلاق العمل الذي يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لدعم الثقافة التنظيمية كما أن غيابه يؤثر على استقرار المنظمة.

فالإعداد الأخلاقي للموظفين يساعدهم على الالتزام بإجراءات ولوائح الإدارة في مجال العمل، بالإضافة إلى تعزيز العنصر الأخلاقي لدى التفكير الجماعي وهذا ما يتطلب مستلزمات عديدة أهمها توفير وعي عام مساند ونظام تحفيزي يستجيب لاحتياجات الموظفين مع توفير جو تدريبي متميز يتماشى مع أنظمة المعلومات الحديثة.

- وبهذا الخصوص فقد انتهجت الكثير من الدول في تجاربهم المميزة في مجال تنمية الإدارة ودعم الثقافة التنظيمية من خلال الاعتماد على الميثاق الأخلاقي مثل ماليزيا أين تم إصدار ميثاق أخلاقي سنة 1992 خاص بالمراجع

(1) العمر فؤاد عبد الله، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها. منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة: السعودية 1999، ص25.

(2) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص20.

(3) نجم عبود، المرجع نفسه، ص20.

والزبون مع الحكومة ويهدف هذا الميثاق إلى ترسيخ الاهتمام الكافي من قبل المنظمات في تقديمها للخدمات القائمة على معايير الجودة والأداء.

وفي عام 1995 عدلت بريطانيا ميثاق الأخلاق للموظفين العموميين يقضي هذا التظلم بإنشاء نظام للتظلم ذلك للتحقيق في أي شكوى يقدمها الموظف حين تعرضه للضغوطات الإدارية⁽¹⁾. هذا وتشير الدراسات إلى أن غياب الميثاق الأخلاقي للعمل داخل المؤسسة يعدّ أحد الأسباب في تفشي السلوكات غير المحبذة.

وعليه يطرح "Cooper" قضايا هامة في مجال دعم الثقافة التنظيمية من خلال العمل بالميثاق الأخلاقي

مثل:

- تأكيد القيم التنظيمية والالتزام بها وتبنيها.
- تعميق الخصال الحميد وعدم التنازل عنها.
- تعليم الأخلاق والتدريب عليها وممارستها.
- تعميق عنصر المواطنة والولاء.
- وضع أطر عامة للأداء تضمن الشفافية وتحدد الحوافز.
- وضع أطر أخلاقية أو ميثاق أخلاقي مكمل لقانون المنظمة ويعمل على نجاعة الأداء⁽²⁾.

3-2 تكوين فرق العمل:

تتم الدراسات الإدارية القيمية والمتعلقة بدراسة القيم التنظيمية حول أداء العمل المؤسسي والدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه الإدارة في إعداد وتطوير معايير يسترشد بها الأفراد مع بقية المستويات الإدارية، وأن الغاية من هذه الإرشادات تحسين نوعية القرارات الإدارية وتفعيل دور جماعات العمل وتكوين فرق عمل ذات كفاءة ترتبط بمرتكزات هامة هي العدالة، والعقل والمنطق وتسلك سلوكات أو مبادئ الأخلاق العامة. كما أن تجسيد دور الجماعة وفرق العمل في المؤسسة وتحقيق فعاليتها في الأداء يفترض وجود عدد من المقومات الجماعية التي يعتبر وجودها عاملاً مهماً لدى الجماعة يمكن تلخيصها كالتالي⁽³⁾:

- انسجام الجماعة: إن الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

(1) -بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص73

(2) Cooper, T, Handbook of administrative ethics, New York , Marcl Dekker, London, 1994, p15.

(3) جاد الرب، سيد محمد، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (4ع)، 1997، ص327.

-**تماثل الجماعة مقابل تنوعها:** يتطلب توحيد الجماعة أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، لكن أن تكون هذه الاختلافات محدودة فيما يتعلق بقدرتهم الإبداعية، فالجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل أكثر إبداعاً.

-**تماسك الجماعة:** ويقصد به ذلك المدى الذي يشعر فيه الأفراد أنهم يريدون أن يبقوا أعضاء في الجماعة، فالجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

-**تركيب الجماعة:** من أهم المتغيرات التي تؤثر في تركيب الجماعة هو ما يسمى بالأثر التجميعي، حيث أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء، مما يعني أن سلوك الجماعة يتحدد جزئياً بطريقة تجميع أفرادها وليس بجمع كل خصائص الأفراد فيها، فمن الضروري معرفة الخصائص الشخصية للأفراد قبل تشكل الجماعة.

- **جنس الجماعة:** أظهرت العديد من الدراسات أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً وأداءً أحسن جودة من الجماعة الأحادية الجنس، ذلك لاختلاف التصورات والأحكام لازال متغير، حيث أن لازال متغير الجنس خاضعاً للتجارب من أجل تحديد أثره في الجماعة.

- **توحيد قيم الجماعة:** وهو من أهم المبادئ في تشكيل الجماعة وتماسكها، حيث أن اختيار الأعضاء الجماعة ويرتكز أكثر بتوحيد قيمهم حيث يكون أعضائها ذو قيم وشعارات متوافق عليها الجماعة، وذو رؤية وأهداف محددة، فاختلاف قيم الجماعة يشكل تهديداً لاستقرار ثقافة المنظمة.

3-3 تكييف ثقافة الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة:

في ظل التغيرات البيئية والدولية المتسارعة، لا يمكن للمؤسسات تحقيق نجاعة الأداء دون الاندماج مع هذه التغيرات وإعادة تشكيل قيم ثقافية مؤسسية حديثة ومتكيفة حيث لا بد لها من إيجاد قيم مقاربة مع متطلبات التغيرات البيئية فالمؤسسة المتكيفة هي التي تغير إستراتيجيتها وتعيد مراجعة أهدافها وتحاول صياغة منظومة قيمية جديدة قائمة على تدريب وتعليم العنصر البشري وتطوير أدائه.

لذا أصبح من الضروري إعادة تصميم إستراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق التغير الثقافي وإحلال قيم ناجعة قائمة على الشفافية والمساءلة، ويمكن وضع الإستراتيجية التالية في مجال التغير الثقافي.

أ- **إستراتيجية التوظيف:** يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تغير القيم السائدة داخل المؤسسة من خلال إعادة الاعتبار لاستراتيجيات الاختيار والتعيين وذلك بإعطاء للمتقدم للوظيفة في المؤسسة معلومات كاملة على الاتجاهات والقيم داخل المؤسسة، وكذا التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية له مع شرط قبول المتقدم لشغل

الوظيفة أن يكون هنا تطابق وانسجام بين ثقافته وثقافة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار قدرته على الانسجام مع أعضاء الفريق والقدرة على الابتكار والإبداع وأداء العمل بدقة.

ب- إستراتيجية التكيف: حيث تقوم المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه و التعرف على مدى تمشي هذا الموظف وقابلية اندماجه مع ثقافة المؤسسة وتتم عملية التكيف الثقافي بالمراحل الآتية:

* وضع الأهداف العامة للمؤسسة وتوضيحها للموظف الجديد واقتناعه أن هذه الأهداف تخدم مصلحة مؤسسة ومصلحته الشخصية.

* مشاركة الموظف الجديد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

* تقييم أداء الموظف الجديد بشكل مستمر ومعتمدا على الملاحظات الجماعية المقدمة من الزملاء.

* دمج الموظف في فرق عمل تساعد على تغيير قيمه⁽¹⁾.

ج- إستراتيجية التدريب والتطوير: يساعد التدريب على تغيير وتكييف قيم الموارد البشرية مع قيم ثقافة المؤسسة وذلك بتحديد:

- الدور المناسب للتدريب والتعلم.

- تغيير برامج التدريب وتطويرها بما يتناسب مع ثورة المعلومات.

- اعتماد وسائل مختلفة أثناء التدريب (تفويض السلطة، المشاركة...).

يتضح إذن أن طبيعة ثقافة المؤسسة ومكوناتها وعلاقاتها وأبعادها تستند على البعد القيم، وقد أكدت ذلك العديد من الدراسات والمدارس الإدارية على أهمية القيم المؤسسية في تشكيل الثقافة التنظيمية والتي ترتبط مفصليا بأخلاقيات الوظيفة والغرض منها هو تحسين وجودة الأداء في المؤسسة.

المطلب الثاني : القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي:

من المسلم به أنه يوجد اختلافات وصراعات بين مختلف الفاعلين داخل أي تنظيم على اعتبار أن سلوك العاملين داخل التنظيم هو نتاج تراكم ثقافي ممتد عبر مراحل نشئته الاجتماعية وبذلك يكون سلوكه وردود أفعاله وتصرفاته ومواقفه متوافقة وقيمه التي يؤمن بها، فهذا الالتقاء الذي يحدث يسمي نسقه القيمي وما يحمله من معتقدات وأفكار وبين القيم التنظيمية وطبيعة الثقافة السائدة في المنظمة من شأنه أن يحدث اختلافات من وجهات النظر والأهداف والذي ينتهي بصراع القيم التنظيمية، لذا فقد أصبح الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية لا يمكن تفاديها أو تجنبها، فالتعامل مع الصراع يعتبر مهمة أو مهنة روتينية من مهام المدير.

⁽¹⁾ بوحفية قوي، مرجع سبق ذكره، ص74.

1- تعريف الصراع التنظيمي:

في ظل التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة، وقد أشار إليه (Katz et Kahn) أنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولات المبذولة لعرقلة أو إساءة إلى جهود ما ومن خلال المقاومة ضد تلك الجهود⁽¹⁾.

ونظر إليه "March et Simon" على أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل وعرفه "Hodge et Anthomg" بأنه الموقف الذي تتعارض فيه الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات⁽²⁾، وينظر إليه "wright et Noe" على أنه الإدراك بأن القيم أو الأهداف أو الحاجات غير المتوافقة، ويعرفه "كوسر" الصراع التنظيمي هو كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر، الحوافز، حيث يهدف المتصارعان إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم.

أما "ويليام" فيعرفه بأنه تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فريق وأكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله، ونتائجه على التنظيم.

في حين يرى "القريوتي" بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل⁽³⁾.

فمن التعاريف السابقة يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة حتمية نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، لاختلافهم من حيث السلوك، المبادئ، القيم والأهداف، مما يؤدي إلى ظهور النزاعات والاختلافات بصفة مستمرة، ويمكن أن يكون الصراع إيجابيا ومفيد للمؤسسة إذا كان مستواه مقبولا حيث يؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الأطراف المتنازعة فيحفزهم لبدل مجهود أكبر، مما ينعكس إيجابا على أدائهم، في حين قد يتفاقم الصراع وتزيد حدته ومستواه عن المعدل العادي مما يترتب عليه آثار سلبية على الأفراد والمؤسسة.

⁽¹⁾أكرم الياسري، "إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية"، مجلة أهل البيت، (ع 5)، جامعة بابل، 2013، ص119.

⁽²⁾Hodge. BJ :Anthory W.P, « Organization theory. A strategic Approach, 4 th ed Allyn and Becon. INC; 1991,p95.

⁽³⁾القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، دار الشروق للنشر، ط3، 2000، ص100.

2- إدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع لا يعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه لتتم عملية التدخل فيه بإيجاده، إن كان منعداً وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم⁽¹⁾.

لذلك فإن الاتجاه الحديث للإدارة هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوبة فيها فإنه يؤدي إلى الجمود والمبالاة مما يستدعي لاستخدام إستراتيجيات لإثارة الصراع، أما إذا كان أكثر من الحالة المرغوبة فيها فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة مما يريد إلى استخدام أساليب للتخفيف من حدته، وهكذا فإن حالة التوازن مطلوبة من أجل استمرار العملية الإبداعية والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. ومن أجل إدارة الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية⁽²⁾:

- تحديد أساليب الصراع وأطرافه: وذلك من خلال سعي الإدارة لمعرفة الأسباب الحقيقية للصراع من أجل معالجته بشكل نهائي وليس بصفة مؤقتة لأن ذلك سيجعل الصراع ينشأ من جديد.
- التوصل إلى التوافق والتكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: ذلك من خلال الاستماع إلى أطراف الصراع ومحاولة إحداث تكامل بين الطرفين بتداخل وتكامل أفكارهما.
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع: وذلك بتقديم الحلول المنطقية والنهائية التي ترضي الطرفين والتي تعالج أسباب وجذور نشوء الصراع.
- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: ذلك في محاولة ضبط توترات الأفراد العاملين وتقليل التوتر بشكل يخدم مصلحة المؤسسة.

3- أساليب إدارة الصراع:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى الأهداف المشتركة لأطراف الصراع، أما المجموعة الثانية فتتمثل في الطرق الهيكلية، وتتضمن المجموعة الثالثة الأساليب الإدارية والسلوكية لإدارة الصراع.

⁽¹⁾ سامية قلوب، "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي"، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، (ع 4)، جوان 2018، ص 91.

⁽²⁾ مقرون هبة، "قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجلفة، (ع 20)،

أ-الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي: يعد التعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارته إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وأهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام الحوافز لمكافأة الأنشطة التي تساهم في إنجاح أهداف التنظيم.

ب-الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي: من بين أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع:

- إحالة الصراع إلى مستشار أو مختص يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- تخفيف درجة الاعتمادية بين الموظفين والمجموعات.
- تبادل الموظفين حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرة جديدة.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ج- الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي⁽¹⁾:

اختلف الباحثون في تحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف نظرتهم للصراع وتنوع مواقف وحالات الصراع التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وكذلك طبيعة التنظيمات ومن بين الأساليب في إدارة الصراع التنظيمي ما يلي:

اقترح « Kelly » الأساليب التالية لحل الصراع:

أسلوب التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

أ-سلوب التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

ب-أسلوب التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم، الاختياري و الإجباري، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع في حين التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

وقد استعرض "Hadage et Antony" الطرق التالية لحل الصراع:

- استخدام السلطة أو القوة أو كليهما لحل الصراع وهذا الأسلوب يكبت الصراع لهذا فإنه مشكوك في فعاليته.
- تلطيف أو تسكين الصراع: عن طريق مساواة أطراف الصراع من أجل تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- التجنب والانسحاب: ذلك من خلال انسحاب أحد أطراف الصراع وتجنب الطرف الآخر.

⁽¹⁾ شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015، ص89.

- التوفيق بين أطراف الصراع: بمحاولة الوصول إلى التوفيق بين أطراف الصراع بحلول مقبولة من الأطراف المعنية وطبعا هذا يحتاج إلى مهارات للتأثير على أطراف الصراع.

- المجابهة: حيث يتم معالجة الصراع من أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها. وقدم كل كم "Katz et Kahn" ثلاث حلول لإدارة الصراع وهي⁽¹⁾:

- التركيز على استخدام المعارة في العلاقات الإنسانية وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء التنظيم.
- إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراعات داخل التنظيم.
- تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما قدم "توماس وكليمان Thomas et Kliman" أسلوبا يحدد سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك إلى بعدين وهما⁽²⁾:

1- بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بعد الذاتية: ويمتد من درجة متدني التأكيد على الذات إلى درجة عالي التأكيد على الذات، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليه الفرد في إشباع حاجاته، وعلى أساس هذا التحليل يحدد هذا النموذج خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع وهي:

***إستراتيجية المنافسة:** تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام عال بالنفس على حساب اهتمامات الآخرين ويمثل أعلى درجات منحنى الذاتية ويعني عالي التأكيد على الذات وغير تعاوني.

***إستراتيجية التجنب:** تتصف هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية. ولهذه الإستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وفيه اهتمامات الطرفين مهملة ويتصف بأنه لا تعاوني ومتدني التأكيد على الذات.

***إستراتيجية الاسترضاء:** تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام متدن بالنفس واهتمام عالي بالآخرين، حيث يتابع الفرد اهتمامات الآخرين على حساب اهتماماته هو، ويمثل أعلى درجات منحنى التعاون.

***إستراتيجية التوفيق:** هي إستراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسطي يرضي الطرفين ويشبع اهتمامهما.

يشكل جزئي، ويمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحنيين ويعني التعاون والتأكيد على الذات معا بشكل جزئي.

⁽¹⁾ شخاب عبد القادر، المرجع نفسه، ص 90.

⁽²⁾ شخاب عبد القادر، المرجع نفسه، ص 95، 97.

*إستراتيجية التعاون: تتميز هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين، ويمثل أعلى درجات كل من المنحيين ويعني تعاوني عالي التأكيد على الذات.

وقد قدم "رحيم" نموذجاً لإدارة الصراع التنظيمي حيث اعتمد في تصنيفه لأساليب إدارة الصراع على بعدين هما⁽¹⁾:

بعد الاهتمام بالذات: ويوضح مدى محاولة الفرد إشباع حاجاته واهتماماته الشخصية.

بعد الاهتمام بالآخرين: يبين مدى محاولة الفرد إشباع حاجات واهتمامات الآخرين.

وتمثل هذه الأبعاد اتجاهات الدافعية للفرد أو توجهاته خلال الصراع ويرتبط بهذا البعدين خمس إستراتيجيات محددة لإدارة الصراع وهي:

التكامل: ويعبر عن اهتمام كبير بالذات والآخرين، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع بصورة تشاركية للتعرف على حقيقة المشكلة وتجاوز الخلاف للوصول إلى حلول فعالة ترضي أطراف الصراع.

التسامح (الاسترضاء): يعبر عن اهتمام منخفض بالذات ومرتفع بالآخرين إذ يهتم الفرد باحتياجات ومتطلبات الآخرين على حساب اهتماماته الشخصية وبالتالي فهو يقلل من الأنانية، ويتعدى الخلافات من أجل إنهاء الصراع ويكون هذا الأسلوب فعالاً في الحالات التالية:

✚ أحد الأطراف معتمد على الموضوع محل الخلاف.

✚ أهمية القضية محل الصراع لطرف أكثر من الآخر.

✚ عزوف الفرد عن الصراع، والتنازل أملاً في كسب ود الطرف الآخر.

✚ الاعتقاد المسبق للفرد بالخسارة الأضعف.

ج-أسلوب التجنب: ويعبر عن اهتمام منخفض بالذات والآخرين، ويميل أطراف الصراع إلى عدم الاهتمام بالمشكلة ويرتبط بسلوك الانسحاب والتأجيل والهروب من مواجهة الصراعات وحل المشكلات.

رغم أن هذا الأسلوب لا يحقق نتائج في المدى الطويل بسبب عدم تشخيص أسباب الصراع والتعامل معه بالفاعلية إلا أنه يحقق قدراً من الفائدة في المواقف الآتية⁽²⁾:

■ استخدام هذا الأسلوب كبديل مؤقت يساعد أطراف الصراع في إعادة النظر في مواقفها.

⁽¹⁾Rahim, M.A, « Managing conflit in organization, Prayer Publisher Division, of Green Wood press, Inc, 1986. p. p 36-38

⁽²⁾مقرون هبة، مرجع سبق ذكره، ص220.

- كسب المزيد من الوقت للبحث عن حلول جذرية.
- ويمكن استخدام هذا الأسلوب في المواقف التالية:
- تحاشي التوتر بين أطراف الصراع والهدف منه تهدئة الأوضاع وتلطيف الأجواء.
- عندما تكون نتائج الصراع خطيرة لدرجة أن يكون تجنب الصراع هو الأفضل.
- د-أسلوب الهيمنة: (السيطرة) حيث يميل كل طرف إلى تأكيد ما يهجم به دون الاهتمام ولا حتى الاعتراف باحتياجات الطرف الآخر ويلجأ لاستخدام القوة والإكراه لتحقيق رغباته وتطلعاته.
- ويكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية إذا كان أحد الأطراف يمتلك النقود والقوة مما يمكنه من إجبار الآخرين وإرغامهم على قبول أرائه ومقترحاته.

إذا كان هناك تعادل في القوة بين الأطراف وكل طرف يحاول فرض قوته معتقدا أنه الأقوى.

ويستخدم هذا لأسلوب في الحالات التالية:

🔲 أهمية القضية محل النزاع لطرف أكثر من الآخر والقرار المحتمل قد يضر بمصالحه.

🔲 في حين تكون القضية لا تحتمل التأجيل وضيق الوقت

🔲 فقدان المهارة والتجربة في الصراع لأحد الأطراف⁽¹⁾.

ه-أسلوب التسوية: التوسط ويعتمد هذا الأسلوب على التنازل المتبادل بين أطراف الصراع وذلك بتخل كل طرف عن بعض اهتماماته للوصول إلى حل وسطي يرضي الجميع، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون طرفا الصراع يرغبان في الحل وتسوية الصراع.

4- صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة: (قراءة تحليلية)

بالرجوع إلى المنظور الخلدوني والماركيسي للصراع سنفهم بأن الصراع هو متأصل وموجود داخل الحياة الاجتماعية باختلاف أبعادها السياسية، الاقتصادية، والثقافية، ويحدث الصراع نتيجة لغياب التوازن والانسجام في محيط اجتماعي معين، ذلك لوجود حالات عدم الرضا، السلطة، النفوذ، أو القوة، فقضية الصراع بين المجموعات البشرية هي في الواقع ظاهرة عضوية في الحياة الإنسانية، وعليه لو قمنا بإسقاط هذا الطرح على المنظمة سنجد أنها أيضا جزء من هذا الواقع الاجتماعي، لأن المكون الأساسي لها هو الإنسان والذي يحمل معه قيمة الثقافية الفرعية إلى مكان عمله وبالتالي لا يمكن فصله عن المجتمع، حيث تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات التي تنتج حركية تنظيمية، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد فإن ظاهرة

(1) -سامية قروش، مرجع سبق ذكره، ص96.

النزاع هي حتمية لا بد من التعايش معها، ويمكن تقديم تحليل لهذه الحركية أو التفاعل في المنظمة من خلال ثلاث مستويات⁽¹⁾:

أ- القيم الفردية والظاهرة التنظيمية: يمكن دراسة الظاهرة التنظيمية من خلال دراسة أبعادها وهي: الفرد، المجموعة، والمنظمة، إن الأبعاد تعتبر كوحدة أساس في التحليل وتختلف كل دراسة حول أهمية كل بعد بالنسبة للظاهرة التنظيمية، إن هذا التباين في الاختلاف وفي وجهات النظر قد ينسحب على أوجه التمايز بين القيم التنظيمية من جانب ونظرية المنظمة من جانب آخر، حيث تعتبر القيم التنظيمية مدخلا جزئيا لدراسة المنظمات ذلك لأنه يركز على الأفراد في المنظمات ويركز أيضا على المفاهيم الثقافية التي يحملها كل فرد نحو المنظمة والقيادة وكذا الفروقات المعرفية والشعورية بين الأفراد في المنظمات، أما نظرية المنظمة فإنها تتعلق بعملية الفحص الكلي للمنظمات ذلك أنها تحلل المنظمة ككل على أنها وحدة واحدة، ونظرية المنظمة تقوم بتجميع الأفراد في تقسيمات مختلفة، فضلا عن اهتمامها بالاختلافات بينهم مما يولد الصراع التنظيمي.

ب: السلوك التنظيمي للأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي:

إن سلوك الأفراد في المنظمة تحكمها ثلاث عوامل أساسية هي:

❖ أن سلوك الفرد في المنظمة هو تعبير عن استعدادات نفسية وثقافية.

❖ هو إجابة يقدمها الأفراد بصورة آلية وميكانيكية للوضعية التي يعيشونها.

❖ أن هذا السلوك قد يترجم إستراتيجيتهم في التعامل والتفاعل مع المنظمة.

في حين هناك تصور آخر يرى أن سلوك الأفراد في المنظمة هو إعادة إنتاج ثقافي، أي أن سلوك الفرد في المنظمة ليس مرجعيته الأساسية الاستعدادات النفسية ولا الوضعية التنظيمية والإستراتيجية الفردية، بل الأطر الثقافية للبناء والقائم على الإطار القيمي الذي يشكل المرجعية التي يستمد منها الأفراد طرقهم ومناهجهم التي تسمح بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم مع قيم وتوجهات المنظمة، من أجل المحافظة على العلاقة الجماعية، أي أن هذا الإطار القيمي للفرد يجب أن يوجهه وبصورة واعية مع قيم التنظيم دون أن يلغيها كلية.

فالقيم بهذا المعنى تصبح موجهة ومحددة على الأقل بالقدر الذي يحقق استقرار المنظمة، لأنه إذا غاب عنصرا لتوجيه (توجيه القيم) معناه أن المنظمة كبنية أو كنسق تكون أمام صراع بين القيم الفردية والقيم التنظيمية، ولكي يتحقق هذا التوافق بين القيم الفردية والتنظيمية يتطلب تحقيق ما يلي:

- وجود درجة من الاندماج أو الانسجام بما يضمن استمرار الجماعة.

⁽¹⁾ خالد تيطراوي، "صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية"، مجلة العلوم الاجتماعية، (ع22)، جانفي 2018،

- وجود درجة من الكفاءة والقدرة تمكن من الجماعة من تسيير نفسها بنفسها من أجل تحقيق أهدافها بما نضعه من طرق وإستراتيجية للتغلب عوائق التنظيم.

(هذين العاملين يختلفان من منظمة لأخرى حسب كفاءة وقدرة المنظمة على إنتاج ثقافة تحقق ذلك).

ج: التحول من الاختلاف الثقافي للصراع القيمي:

من المنطقي أنه لا يمكن أن تتصور تحلي الفرد عن قيمه الثقافية داخل المنظمة التي يعمل بها، ثم يسترجعها بالمساء لما ينتهي من عمله، حيث أن هذا النسق القيمي الفرد له أثره، على النسق الداخلي للمنظمة، حيث تنوع الثقافات داخل التنظيم لتضم عدّة ثقافات فرعية تصل إلى حدّ الصراع حيث أن كل ثقافة تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها، حيث مع مرور الوقت تتشكل ثقافة خاصة تحاول أن تهيمن على باقي الثقافات الأخرى، وعليه هذا الاختلاف الثقافي ينتج نسق قيمي يتميز به كل طرف عن الآخر لا يمكن أن تشعر بالتناقض والصراع عندما يعمل كل نسق فرعي على تحويل الأهداف المشتركة والعامة للمنظمة إلى أهدافه الخاصة من خلال فرض قيمه ومبادئه التنظيمية على حساب النسق الذي يناقضه، ويمكن أن نلخص تأثير الصراع على سلوك التنظيم في صعوبة التكيف، فشل التكيف، المواجهة، ومن أجل التخفيف من آثار الصراع القيمي على سلوك الأفراد يمكن للمنظمة أن تقوم بالإجراءات التالية:

- حصر العوامل الثقافية والقيمية، داخل التنظيم والتحلي عن العوامل الثقافية السلبية التي لا تتوافق مع المنظمة وثقافتها.
- الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها وبين القيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي.
- التحلي عن الدوافع الثقافية لبعض تقنيات التسيير الغير متماشية مع واقع المنظمات واستبدال تقنيات ثقافية جديدة تناسب مع الواقع المحلي.
- إيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم سليمة متمحورة حول أهداف التنظيم وتعتمد على التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة ورفع درجة الانتماء وخلق توازن بين القيم الفرعية.

المطلب الثالث : القيم التنظيمية والتغيير التنظيمي:

ظلت المنظمة الإدارية على مدى عقود طويلة من الزمن تدرس باعتبارها نسقا مغلقا وكان التركيز فيها على العلاقة الموجودة بين الأفراد ووسائل الإنتاج فقط، ومع ظهور المؤسسات العابرة للقارات تغيرت النظرة تجاه المنظمة لينصب الاهتمام بدراساتها باعتبارها نسقا مفتوحا يتفاعل بمكوناته البشرية والمادية مع المحيط الخارجي، فإستراتيجية المنظمة اليوم تقوم على تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وكذا تحليل البيئة الخارجية

لمعرفة الفرص التي تجنيها المنظمة من محيطها الخارجي، فهذه التغييرات الحاصلة أفضت إلى الانتقال مع المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث، وهذا الانتقال قد مس جميع الجوانب في المنظمة وبالتالي غير من القيم التي تحملها فهناك قيم جديدة طفت على السطح وأخرى تلاشت وقيم أخرى لا تزال محل تجاذب التأثيرات والتغيرات، كما أن المنظومة القيمية الموجودة في التنظيمات حاليا هي الأخرى مرشحة للتغيير والذي يقتضي منه ترشيد القيم التنظيمية بما يتلاءم مع التماشي وفق معطيات الظاهرة.

1-التغيير التنظيمي:

قد يصعب تعريف التغيير التنظيمي بعض السطور ذلك لتعدد نطاق حدوثه، فقد يمس التغيير الأفراد والموارد البشرية، وقد يحدث في جوانب تكنولوجية كإدخال معدات وآلات جديدة بغية مواكبة التطورات. كما قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي كزيادة وحدات إنتاج جديدة، لذا سنعرض مجموعة من التعاريف في محاولة لضبط مفهوم كامل للتغيير التنظيمي.

ويعرفه "Bennis" بأنه إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمة حتى تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لتناسب مع التقنية الحديثة والتغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية⁽¹⁾.

وعرفه "السلمي" بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أوفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها⁽²⁾.

فالتغيير التنظيمي هو إجراء إداري هادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في التنظيم أو أحد عناصره وفق لحظة زمنية على أساليب تقدير ثقافة التغيير ومتطلباته والفوائد المترتبة منه.

فمن خلال ما سبق من التعريفات يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو انتقال المنظمة من وضع إلى وضع آخر أحسن بغية تحقيق أهداف المنظمة لذلك قد يمس الجوانب الهيكلية أو التكنولوجية أو البشرية أو التنظيمية، حيث ينبغي إدراك الحد الذي يجب أن يحصل فيه التغيير جراء إحداث التغيير ضمن التحديات المختلفة في البيئة وتوظيف الإمكانيات والطاقات وتشغيلها ووضعها موضع التنفيذ ولا بد أن تكون الرؤيا واضحة عن التغيير ومحدثيه، وكذا وضوح التعليمات والموقف الفعلي لأعضاء المنظمة لهذا التغيير.

⁽¹⁾ فرنش جونيل سيبيل بل، تر:وحيد أحمد الهندي، تطوير المنظمات تدخلات علوم السلوك لتحسين المنظمة، الرياض، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة، 2002، ص

⁽²⁾ سلمى علي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص110.

كما تجدر الإشارة أن هناك اختلاف بين مصطلحي "التغيير" و"التغير" إذ يعتبر "التغير" والتحول الذي يحدث في كل مجالات بصفة دورية، ولا يستطيع الفرد التدخل لضبط هذا التغير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته، أما "التغيير" فهو مخطط له وله برنامج زمني ويقوم على مبادرات⁽¹⁾.

1- مفهوم إدارة التغيير: يعرف "براند بندر و Brandendurg et Binger" إدارة التغيير بأنها عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، ويقوم على منهجية يتم الإعداد لها مسبقاً، كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص من البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز، وعلاقة الأفراد بالتكنولوجيا⁽²⁾. ويعرف أيضاً إدارة التغيير أنه عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط في بعض أهداف وسياسات المؤسسة، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات، أو في الميكانيزمات، والموارد المتاحة، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لفرض زيادة فاعلية أداء المؤسسة وتحقيق كفاءتها⁽³⁾.

2- مجالات التغيير التنظيمي الأساسية:

تستدعي ضرورة التغيير مراعاة مجالات أساسية وقد حصر الباحثين هذه المجالات في عدة مداخل أساسية وهي: مدخل التغيير الهيكلي، مدخل التغيير التكنولوجي، مدخل التغيير السلوكي (القيمي) وهي كالاتي:

1-2- مدخل التغيير الهيكلي⁽⁴⁾: يقصد بالتغيير الهيكلي إجراء تغييرات في أبعاد التنظيم الرسمي للمنظمة ويمكن تحديدها كالاتي:

- أ- **تصميم الوظائف:** أي تغيير على مستوى وظائف الأفراد والعاملين بحيث يؤدي الفرد وظيفته المتخصصة أو تصميم يجعل الفرد يؤدي إلى عدة أدوار ضمن فرق عمل متغيرة.
- ب- **الدوائر والوحدات التنظيمية:** حيث تعد المنظمة النظر في الدوائر فقد تتحول المنظمة من التنظيم الوظيفي (أي حسب الوظيفة) تسويق، مالية، إنتاج.. إلى تنظيم حسب المنتج، بمعنى أن تتم كل العمليات الوظيفية في دائرة واحدة.

⁽¹⁾ النجار فريد، التغير والقيادة والتنمية الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص12.

⁽²⁾ بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم علم الاجتماع، 2010-2011، ص37.

⁽³⁾ بوشمال أحمد، المرجع نفسه، ص38.

⁽⁴⁾ برياش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بين حتمية التغيير والاختيار الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2015-2016، ص-ص31-32.

ج- المستويات الإدارية: كأن يتم إلغاء أو إضافة مستوى إداري، كأن يتم إلغاء مستوى الإدارة الوسطى أو توسيع مستوى الإشراف لدى المدير الواحد.

د- المركزية والتخصص ووسائل التنسيق: كأن تتحول المنظمة من مركزية عالية إلى لامركزية، أو بالعكس أو الاثنين معا.

هـ مؤشرات قياس أداء المنظمة: يعني ذلك كيفية حكم المنظمة على نجاحها أو فشلها فيمكن أن تتحول من التركيز كم الإنتاج إلى نوعيته. ومن التركيز على الربحية إلى التركيز على رضا الزبائن.

و- أهداف وإستراتيجية المنظمة: يمكن أن تغير المنظمة رسالتها وأهدافها التنظيمية، فتتحول من نشاط إلى آخر لمواكبة التغيرات الخارجية.

ز- السياسات وإجراءات العمل: إذ يمكن أن يحدث تغير على مستوى قواعد وقوانين العمل باستحداث قوانين جديدة تقدم مصلحة المنظمة.

2-2 مدخل التغيير التكنولوجي⁽¹⁾: والذي يشمل إدخال أجهزة جديدة وتغيير الآلات ومعدات الإنتاج، وقد تعني عملية التحول من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي، وكذا استخدام الحواسيب بشكل واسع، ويعتبر التغيير التكنولوجي مستمرا وغير متوقف لأنه يعتمد على التطور التكنولوجي ويتطلب هذا التغيير تغييرات في مهارات العاملين ووظائفهم ويمكن أن ينعكس ذلك على مختلف أوجه نشاط المنظمة.

2-3 مدخل التغيير السلوكي: يقصد به تغيير سلوك العاملين ويعتبر تغيير هذا المجال الأكثر صعوبة وتعقيدا لأن أبعاد هذا السلوك غير منظورة وتختلف من فرد إلى آخر وتشمل مجالات التغيير السلوكي في عدة أبعاد منها: أبعاد نفسية اجتماعية انفعالية وقيمية وثقافية إذ يتم في هذا البعد الأخير التركيز على تغيير الثقافة وتتطلب ما يلي:

- أنماط القوة والتأثير ويتطلب تغيير توزيع القوة ضمن المنظمة وتقليل قوة أعضاء الإدارة وتقوية العاملين.
- نظر المنظمة إلى الفرد والأداء المتميز: حيث تغير المنظمة من التركيز على التخصص الدقيق للفرد ومن أدائه لمهام محددة إلى إعطاء الأولوية للمساهمة في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات والمبادرة والإبداع.

⁽¹⁾ أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، في العلوم الإدارية، 2014، ص 80-82.

- أنماط العلاقات بين الأفراد والجماعات، إذ يغير التنظيم من التركيز إلى التنافس بين الأفراد والدوائر كأحد وسائل التحفيز إلى التركيز على أشكال التعاون و التنافس الذي يخلق الإبداع وإدارة التميز وإعطاء الأولوية لتقوية الأفراد وتمكينهم.
- الاهتمام بثقة الأفراد للمنظمة وتعزيزها بالاهتمام لحاجات الفرد داخل المنظمة وخارجها.
- نظرة المنظمة للفرد بتغيير الرؤية للفرد على أن دوره مهم في نجاح المنظمة وليس باعتباره أنه يؤدي واجبه الوظيفي فقط.
- تغيير العلاقات الانفعالية بين المديرين والمرؤوسين من التبعية وتطبيق قواعد وقوانين المنظمة إلى تغيير نمط العلاقات التي تتسم بالثقة والولاء والتعاون والمساواة.
- الاهتمام بالرضا وفاعلية الأفراد داخل التنظيم.
- يلاحظ أن هناك تداخلا بين مداخل ومجالات التغيير التنظيمي حيث أن تغيير أحد المجالات يتطلب تغييرا في المجال الآخر، ولذلك لا بد من دراسة التغيير وتحديد أهدافه وإستراتيجيته والتي قد يتبعها تغييرات في قواعد العمل وأنظمتها وأسلوب أدائه وغط العلاقات السائدة⁽¹⁾.

3-القيم التنظيمية كقوى داعية لإحداث التغيير التنظيمي (قراءة تحليلية):

تؤثر القيم إحداث التغيير التنظيمي ذلك بما تمتاز به من قوى متمثلة في القوى الخارجية وقوى داخلية وتتعلق بكل ما هو موجود خارج المنظمة من قوى سياسية اقتصادية تكنولوجية، واجتماعية، فهذه العوامل لها دور كبير في التأثير على عملية إحداث التغيير التنظيمي، حيث أن هذه العوامل أو القوى الخارجية تشتمل على عدد كبير من القيم السائدة في كل منها.

وأي تغير في قيم هذه العوامل سيتطلب تغييرا في قيم المنظمة وبالتالي ضرورة أخذ ذلك في الحسبان عند إحداث أي تغيير تنظيمي من بين المداخل التحليلية التي تعالج هذا الاتجاه هي: البيئة الخارجية

3-1- التصور الحتمي للتغيير التنظيمي⁽²⁾: يؤمن التصور الحتمي بحتمية التغيير التنظيمي، وينظر هذا الاتجاه إلى المؤسسة على أنها نسق اجتماعي تتأثر بالتغيرات الاجتماعية الخارجية، وقد اهتم الطرح بتوضيح كيفية تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة من خلال دفعها إلى تبني خيارات وسلوكات معينة، حيث ينظر هذا الطرح للبيئة الخارجية كمعطى ثابت ينبغي للمؤسسة من خلال خياراتها وتوجهاتها الإستراتيجية أن تتكيف معها وتسايرها، إن أرادت ضمان بقائها واستمراريتها، ويدعم هذا التيار الذي يسمى بالحتمية الفكرة التي مفادها أن البيئة تعمل في

⁽¹⁾ أحمد بن علي الصميلي، الرجوع نفسه، ص83.

⁽²⁾ حسان تريكي، "التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق" مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة الطارف، (ع24)، سبتمبر 2017، ص65.

إطارها المؤسسة هي التي تملي على المدراء الخيارات والسلوكات التي يقومون بها، وإلا سيكون مصيرهم الزوال والخروج من السوق وتظهر قدرة البيئة على التأثير في أهداف المؤسسة من خلال علاقة التأثير المتبادل بينهما من حيث المدخلات التي توفرها البيئة من جهة وضرورة جعل المخرجات مسايرة ومواكبة لتطورات السوق وتغير أذواق المستهلكين من جهة ثانية، لذا فإن كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو موقعها أو مهامها تعمل في ظل بيئة خارجية واسعة تلعب دورا كبيرا في نجاحها أو فشلها.

ومن بين النماذج الكلاسيكية التي تتبنى هذا الطرح تيار نظرية إيكولوجيا المنظمات، والنظرية الموقفية.

أ- إيكولوجيا المجموعات و التغيير التنظيمي: إن ما يميز نظرية إيكولوجيا المجموعات عن مختلف النظريات أنها اهتمت بدراسة العلاقة بين المنظمات والبيئة التي تعمل في إطارها، هي أن مستوى تحليلها ليس هو المنظمة كموضوع للدراسة بل مجموعة المنظمات المتشابهة والتي تشترك في موارد معينة. أي مستوى تحليلها هو (تجمع مجموع منظمات).

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح إيكولوجيا مستوحاة من علم الأحياء population حيث تعرف المجموعة في علم الأحياء بأنها مجموعة أفراد من نفس النوع تشغل نفس الحيز الجغرافي، فيشير هذا الاتجاه أن المنظمة تتكون من مجموعات تنظيمية متعددة ومختلفة وأن كل مجموعة تظهر إلى الوجود بسبب ملاءمتها لنطاق جغرافي معين يوفر لها الموارد الكافية التي تضمن لمنظمات المجموعة البقاء والنمو، ومن أكثر الباحثين الممثلين لهذا التيار الفكري المهتم بالتغيير التنظيمي هو "Hannan et Fruman" و "Aldrich" وما يميز هذه النظرية عن غيرها من نظريات الفكر الإداري خاصة منها التي اهتمت بدراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة والتي ركزت على التغيير التنظيمي هو أخذها بعين الاعتبار مجموعة منظمات كوحدة للتحليل وليس منظمة بمفردها، أي أن التركيز على المستوى الكلي وهو مجموع المنظمات وليس المنظمة بمفردها⁽¹⁾.

بغض النظر عن مستوى التحليل، فإن نظرية إيكولوجيا لا تنظر للمنظمات بأنها صاحبة قرار إحداث التغيير بل أن الأمر يرجع للبيئة التي تعمل في إطارها والتي تفرض عليها إحداثه وإلا تؤول إلى الزوال⁽²⁾.

وما يميز هذه النظرية في دراستها للتغيير التنظيمي هي تركيزها على عملية الانتقاء التي تقوم بها البيئة الخارجية تجاه المنظمات العاملة بها، بدل عملية التكيف، حيث أن المنظمات في بيئتها ستختار وتنتقي المنظمات التي تستطيع التعامل معها وليس التكيف معها، ويمكن تلخيص مرتكزات هذه النظرية في النقاط التالية:

✓ أن المنظمات تمارس أنشطة متشابهة وتستعمل نفس الموارد التي تشكل مجموعة تنظيمية.

(1) برياش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

✓ أن الانتقاء بين المنظمات التي تضمن البقاء يكون من طرف البيئة.

✓ أن التغيير والانتقاء هي المرتكزات الأساسية للتغيير.

فيرى أنصار هذه النظرية أن التغيير الذي يحدث على مستوى المنظمات أو مجموعة المنظمات بأنه نتيجة عملية الانتقاء التي تقوم به البيئة من خلال الإبقاء فقط على تلك التي يكون بوسعها التكيف مع متغيراتها. وقد أشار أنصار هذه النظرية أنه في حالة التي تقوم المنظمات بعملية الانتقاء فإن هذا سيولد وينتج عنه حالات الاندماج بين مؤسستين أو أكثر وهذا يمكن أن يولد تغييرا نتيجة المزج بين عدة أنماط تسيير لهذه المؤسسات أو جماعات العمل⁽¹⁾ مما سيؤدي إلى تغيير في الثقافات وإحلال خصائص وقيم جديدة أو معدلة فيما بينها.

وفي هذا الإطار يتضح أن الانتقاء هو إحدى مراحل عمليات التغيير حيث أن هذا التغيير يحقق أفضل النتائج وتقبله البيئة من خلال الاختيار المستمر لبعض الأشكال التنظيمية دون غيرها، في حين تتطلب عملية الانتقاء تغيير في المنظومة القيمية للمؤسسات والتي ترتبط مع متطلبات البيئة الخارجية حتى تستطيع أن تندمج فيما بينها:

ومجمل الانتقادات التي يمكن تقديمها لهذه النظرية:

✚ أن هذه النظرية تنفي كل دور للإدارة والقياد وأهملت دور المهارات والقيادات الإدارية وما يمكن أن تتخذه من قرارات في عملية الانتقاء.

✚ أن بعض المؤسسات الرائدة والمبدعة أثبتت دورها وقدرتها في البقاء حيث أنها لم تكن خاضعة للقيود والضغط التي تفرضها البيئة الخارجية.

✚ أن عملية انتقاء المنظمات من شأنه أن يخلق ثقافات جديدة في ما بين المؤسسات والتي يصعب التكيف معها وعدم تقبلها، باعتبار أن كل منظمة لها ثقافة خاصة بها حسب طبيعة نشاطها وهذا ينتج عنه صعوبة في دمج مختلف الثقافات المؤسسية.

ب- **النظرية الموقفية:** نشأت هذه النظرية ضمن الدراسات التي اهتمت بالهيكل التنظيمي وتمثل في البحث عن أشكال وأنواع الهياكل التنظيمية التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتجعلها أكثر فاعلية. جاءت هذه النظرية رافضة بشكل مطلق الفكرة الأساسية للنظرية الكلاسيكية التي تقول بعالمية وشمولية المبادئ والصلاحيات في كل المواقف والحالات.

(1) - برياش توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

وبوجود طريقة مثلى واحدة في الإدارة والتنظيم، فإن أنصار النظرية الموقفية يتفقون بعدم وجود طريقة مثلى في الهيكل، بل بوجود عدة طرق تنظيمية فعال شريطة تلاؤمها مع الظروف التي تطبق فيها، وبالتالي تكون المؤسسة خاضعة لعدة ظروف تؤثر في هيكلها التنظيمي، لذلك اهتم أنصار هذه النظرية بالبحث عن العوامل والظروف البيئية التي تؤثر في الهياكل التنظيمية.

وتشير النظرية الموقفية بضرورة التكيف مع التطورات البيئية لأنه لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عن البيئة التي تحيط بها، وأن عدم استجابتها لتطورات هذه الأخيرة لا يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وبالتالي تجد المؤسسة نفسها بعيدة عن مستوى الفعالية التي تفرضها تلك التطورات، إن التغيير حسب هذه النظرية يمثل عملاً مستمراً يتطلب ربط متغيرات البيئة بخصائص المنظمة⁽¹⁾.

ومن أشهر المساهمين في بلورة الفكر الإداري الموقفى هو ما قام به كل من "Woodwood" و "Lorsch Stalke" الذين اتفقوا حول عدم صلاحية تطبيق هيكل تنظيمي واحد لمختلف المؤسسات بل أن هناك عوامل وظروف هي التي تحدد نوعية التنظيم المتبع، وإذا ما تغيرت هذه الأخيرة وجب كذلك على المؤسسة أن تغير من شكلها التنظيمي.

ويمكننا أن نتوسع في عرض أفكار "Burns و Stalker" نظراً لأهمية مساهمتهما في بيان تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة وبالتحديد على الهيكل التنظيمي والذي بدوره يقوم على مجموعة من القيم التنظيمية وهو واحد من أهم مجالات التغيير، وقد هدفت دراستهما إلى محاولة تحديد كيفية تأثير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بالعوامل البيئية الخارجية التي تعمل في إطارها، وكيف بالإمكان أن تتعدد الهياكل المعتمدة من قبل هذه المؤسسات اعتباراً لتنوع واختلاف خصائص بيئتها الخارجية⁽²⁾.

وقد توصل الباحثان إلى تباين واختلاف أنواع البيئات التي يمكن أن تعمل في إطارها مختلف المنظمات وإلى وجود نوعين من الهياكل التنظيمية فيمكن أن تكون عضوية أو ميكانيكية وأن كليهما يلاءم نوعاً معيناً من البيئة الخارجية.

ويؤكد الباحثان أن هذا النوع من الخصائص التنظيمية التي تتجسد في الهيكل الميكانيكي يلاءم أكثر المؤسسات التي تعمل في ظل البيئة الخارجية المتميزة بالبساطة والاستقرار.

أما الهيكل العضوي فأهم ما يميزه هو:

➤ إعطاء أهمية وقيمة أكبر للالتزام الأفراد بأعمالهم ولقيم المؤسسة أكثر من الولاء للرؤساء.

(1) - برياش توفيق، المرجع نفسه، ص114.

(2) Bursnes, T.et Stalker, the Management of innovation, Oxford university, G11.1994

- جعل محتوى الاتصالات يتضمن معلومة تساعد على العمل أكثر من أن تكون في شكل تعليمات وقرارات.
- تنظيم عمليات الرقابة والسلطة في شكل شبكي بما لا يسمح بمركزية المعارف والصلاحيات في المستويات العليا للإدارة.

- التعويل وبصفة مستمرة للمهام التي يقوم بها الأفراد.

ويرى الباحثان أن مثل هذه الخصائص تجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة مع الظروف البيئية المتغيرة والتي تستند في إعادة النظر في الأعمال المنجزة وطرق تنفيذها وتوزيع نطاق مسؤولية المنفذين، كما أنه لا يعتقد الباحثان بوجود هيكليين تنظيميين فقط (ميكانيكي أو عضوي) بل إنهما يمثلان حدوداً فاصلة لعدة هياكل يمكن للمنظمة أن تختار الهيكل الذي يكون أكثر توافقاً مع طبيعة البيئة التي تعمل في إطارها، حيث تبين للباحثان أنه كلما كانت البيئة مستقرة ومؤكدة كان الهيكل الأكثر نجاحاً هو التنظيم الميكانيكي، في حين يكون الهيكل العضوي أكثر نجاحاً كلما كانت البيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

إذن يتبين لنا من خلال هذه الدراسة للباحثان "Bruns" و"Stalker" بضرورة تغيير الخصائص والقيم التنظيمية في كل مؤسسة حينما تستدعي الضرورة لذلك، حيث يجب أن تتبع المؤسسة العوامل المتغيرة في البيئة الخارجية حتى تستطيع التكيف خاصة وأن في الوقت الحالي جعل هذا الاتجاه يشير إلى صلاحية الهيكل العضوي أكثر بسبب ألا تؤكد البيئي الذي تعيش ضمنه المؤسسة وتتأثر به، لهذا ينتج أن التغيير في القيم التنظيمية للمؤسسة هو مرتبط ومرهون بالتغيرات البيئية الحاصلة خارج المؤسسة.

وما يدعم دراستنا هذه هو ما قام به دراسة كل من "Lorsch et Lawrence" أنه بإمكان المؤسسة أن تعمل ليس في ظل بيئة واحدة لكن في عدة بيئات يمكن أن تواجه الأقسام والإدارات المختلفة التي تشكل منها المؤسسة، حيث أن المؤسسة تتكون من نظم فرعية متفاعلة فيما بينها لتحقيق أهداف معينة، وقد أشار أن كل نظام فرعي (قسم أو إدارة) يتكون من مجموعة أفراد يقومون بجزء من مهام النظام فتختلف سلوكياتهم عن سلوكيات النظم الفرعية الأخرى وهو ما يعبر عن قيمة التمايز والتكامل⁽¹⁾.

فينظر "Lorsh et Lawrence" إلى التمايز أنه تقسيم أو تجزئة للنظام، حيث يسعى كل جزء إلى تنمية خصائص معينة تستجيب لمتطلبات بيئته الخارجية.

⁽¹⁾ Lawrence P.R Lorsch, Differentiation and Integration in complex Organization Administrative science quarterly, Vol 12, Issue 1, 1967, p : 1-47

وعليه يشير مصطلح التمايز إلى خصائص سلوك أعضاء النظام الفرعي، والتكامل يشير إلى الجهود اللازمة بمعية النظم الفرعية لتحقيق نشاطات المؤسسة، فالتكامل والتمايز حسب هذا الاتجاه يعكس درجة التعاون والاعتماد المتبادل بين الأقسام والإدارات لضمان توحيد الجهود.

فالنظرية الموقفية تنادي بضرورة إحداث التغيير التنظيمي لإيجاد الحلول التي تخلقها التغيرات في البيئة الخارجية، وقد ركز أنصار هذه النظرية أكثر على الهياكل التنظيمية ومحدداتها لذا نادى بضرورة الأخذ بعين الاعتبار للظروف الموقفية عند إحداث تغيير على مستوى التنظيم.

وفي ظل الانتقادات المقدمة للنظرية الموقفية أنها ركزت على العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وربطها بالبيئة الخارجية، وأهملت وجود العوامل الداخلية التي تفسر شكل التنظيم المعتمد من قبل المؤسسة مثل نظامها التقني وطبيعة نشاطها وحجمها، فهذه النظريات الحتمية أغفلت التفاعل بين المؤسسات والبيئة الخارجية حيث أعطت كل السلطة للبيئة، في حين أهملت دور مدراء المؤسسات وتأثيراتهم من خلال اختياراتهم وقراراتهم في ظروف ومتغيرات البيئة التي ينشطون فيها.

3-2- التصور الإرادي للتغيير التنظيمي: يؤكد هذا التصور على دور الاختيار الإستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي، وهو نتيجة اختيار إستراتيجي واع وإرادي وهو مبني على دراسة وتخطيط مسبق وليس كاستجابة لتأثير قوي، فالتصور الإرادي يركز على الفعل المقصود وعلى الإرادة الإنسانية في إحداث التغيير، ويتناول هذا التصور النظريات التالية:

أ- نظرية الاختيار الاستراتيجي⁽¹⁾: حاول أنصار هذه النظرية إظهار دور الإرادة في تبني قرارات إستراتيجية بناء على رغبات يطمحون إليها وأهداف يسعون إلى تحقيقها من دون أن يكون للبيئة الخارجية تأثيرا كبير في ذلك. ويعرف "Chil" الاختيار الاستراتيجي بأنه العلمية التي تسمح لأصحاب السلطة في المؤسسة باتخاذ القرارات بخصوص أعمال إستراتيجية، حيث يمكنهم تحديد الهيكل التنظيمي والبيئة التي تنشط فيها المؤسسات والأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها ومعايير الأداء التي تتبناها.

إن الفكر الذي تقوم عليه هذه النظرية هو على النقيض من الفكر الذي بنيت عليه النظرية الحتمية والذي يرى في إحداث التغيير استجابة لضغوطات وتأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ خلاف ذلك ترى نظرية الاختيار الاستراتيجي أن قرار إحداث التغيير هو من صلب إرادة المدراء الذين يتمتعون بسلطة القرار فهذه الأخيرة (سلطة القرار) تتجسد في اختيار (أخذ القرار) في النشاطات التي يفضلونها وأنواع المنتجات والخدمات

⁽¹⁾ حسان تريكي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

المعروضة وحالات الابتكار التي يسعون إليها بغرض التأثير في البيئة (الأسعار، الجودة، الأذواق) ومثل هذه القرارات تمكن بعض المؤسسات من التأثير في البيئة الخارجية وتعديلها⁽¹⁾.

حيث أن هذه القرارات أي قرارات المدراء تتأثر بحدّ ذاتها بإرادات وقيم ومعتقدات المدراء، وأن ما يدل على صحة هذا الطرح هو ما كشف عنه دراسة « Des reumaux » عن تباين ردود الأفعال من جانب مدراء المؤسسات يواجهن نفس المتغيرات البيئية، ولكنهم يختلفون في طبيعة ونوعية القرارات والسلوكيات التي يتبنونها، أي ردود أفعالهم مبنية على القيم و القناعات والتفضيلات والشخصية والتي يتبنها المدراء⁽²⁾.

فهذا الطرح (الاختيار الاستراتيجي) ينفي السلطة المطلقة للبيئة في فرض ما تقوم به المؤسسات، وتدعم فكرة أن ما تتبناه المؤسسة من سلوكيات ومنها ما يتعلق بالتغيير التنظيمي هو نتاج قرارات وخيارات يتبناها المدراء بناء على أهداف وغايات مسطرة تصب في مصلحة المؤسسة وهنا تبرز دور القيم في إحداث التغيير التنظيمي، فالقرارات الإستراتيجية تتأثر بقناعات ومعتقدات المسيرين للمؤسسة ومن بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو أن عملية التخطيط لعملية التغيير وفق إرادات والاختيارات الإستراتيجية لصانعي القرار. هي فكرة يمكن تطبيقها إذا ما كانت المتغيرات البيئية مختلف متغيراتها قابلة للتنبؤ، أما عندما تكون الظروف المستقبلية التي تعمل في إطارها المؤسسة تتميز بلا تأكيد وعدم اليقين فإن عملية التخطيط والتحضير والاختيار ستكون صعبة بحكم أن البيئة الخارجية تمتاز بشدة التعقد والاضطراب، فإنه لا يمكن اعتماد التغيير المخطط دوماً.

ومن النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي هي نظرية التطوير التنظيمي وهو الاتجاه الذي ينظر لعملية التغيير إرادية ومخطط لها من جانب الإدارة والتي لا تحصر الهدف منها في التكيف بل بتحسين الفعالية التنظيمية.

ب- نظرية التطوير التنظيمي: في هذا الإطار تعدّ مساهمة "Lewin" أساس التطوير التنظيمي كمنهج للتغيير المخطط حيث يعتمد على فلسفة ووسائل وأدوات محددة في إحداث التغيير التنظيمي.

وأن الهدف الأساسي لبرامج التطوير التنظيمي هو زيادة فعالية النظام ككل من خلال التأكد أن كل النظم الفرعية هي في تناغم وتجانس وهو يشمل جميع الجوانب الإستراتيجية، الثقافية، والهيكلية والسلوكية، وهو ما يعني أن إحداث تغيير في أحدها يستلزم بالضرورة تغيير في باقي الأجزاء الأخرى.

ويعتبر التغيير حسب تيار التطوير التنظيمي هو عملية مخططة تتبناها الإدارة العليا وتأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد بغية ضمان مساندتهم للعملية التغييرية⁽³⁾.

(1) حسان تريكي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(2) برياش توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(3) ناصر جردات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص 90.

وما يؤكد على أن إحداث التغيير لا يمثل سلوكاً واستجابة للعوامل البيئية هو ما قدمه أنصار هذا التيار بالتأكيد على ضرورة المرور بعدة مراحل من التطوير عند إحداث التغيير ويوصي أنصاره بضرورة الأخذ بعين الاعتبار لأراء الأفراد وإشراكهم في العملية التغييرية⁽¹⁾.

وما يبين علاقة القيم التنظيمية بالعملية التطويرية في إحداث التغيير التنظيمي هو أن التطوير يتركز على: مجموعة نظريات علوم السلوك، القيم، الإستراتيجيات، التقنيات، الهادفة إلى تغيير قواعد العمل التنظيمي بشكل مخطط من خلال التغيير في مدركات وسلوكيات أعضاء التنظيم بغية خلق تلاؤم وتكيف مع القدرات التنظيمية وتشجيع التغيرات التي تساعد المنظمة على التكيف بشكل أفضل مع البيئة المستقبلية. فلحدوث التغيير التنظيمي من أجل التطوير لا بد من التركيز على تغيير القيم المعقدات، الاتجاهات ثم التطبيقات وطرق الإنجاز ومهام الإدارة، حيث أن التطوير لا يشمل على الهياكل والعمليات والتخطيط بل يغطي بالدرجة الأولى الجانب الثقافي والقيمي للمؤسسة.

حاولنا في هذا الجزء معالجة الجوانب الخارجية المتعلقة بالبيئة الخارجية لإحداث التغيير التنظيمي، وكذا علاقة القيم التنظيمية كونها لا تنفصل بل هي جزء بالعوامل الخارجية وأي تغيير على مستوى المنظمة لا بد لها أن تراعي هذه الجوانب، وعليه سيتم في الجزء الموالي معالجة القوة الداخلية للمنظمة التي لها بالقيم التنظيمية من أجل إحداث التغيير التنظيمي.

4-العوامل الداخلية للتغيير التنظيمي:

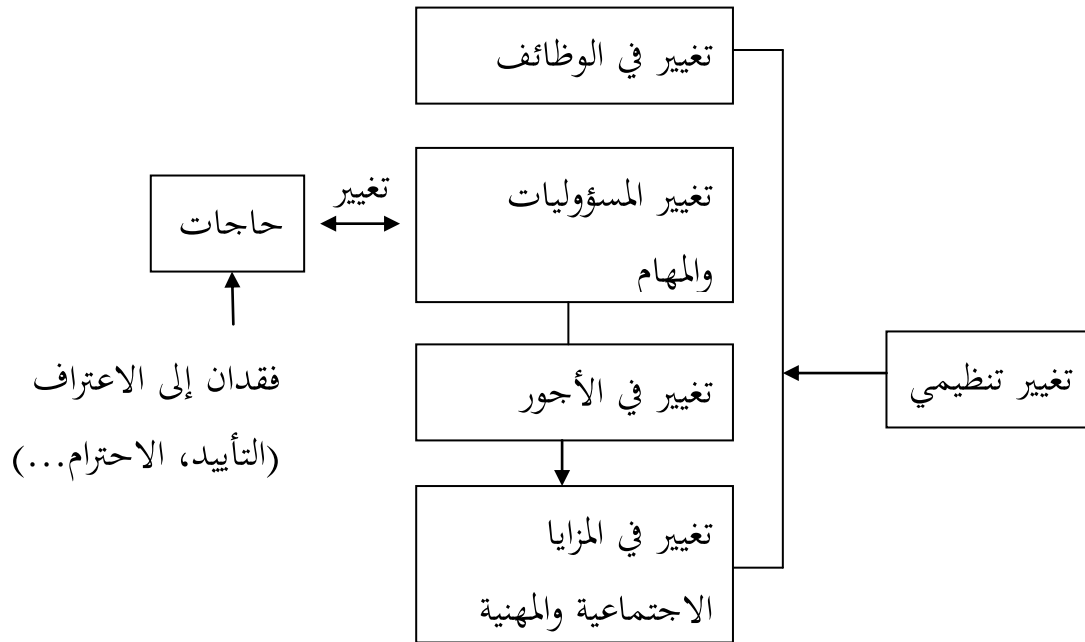
بما أن التغيير التنظيمي هو عملية تستهدف تغيير البيئة التنظيمية للمؤسسة بما يوافق توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها الجديدة، فإنه يجب على المؤسسة مراعاة العوامل الداخلية النفسية والاجتماعية للأفراد والمجموعات داخل التنظيم، حيث سيكون له الأثر تكوينهم للحفاظ على توازن واستقرار الجماعات، فبغض النظر عن العوامل الخارجية التي تسهم في إحداث التغيير، كما أن المؤسسة تتحكم فيها قوى داخلية تدفعها للتماشي معه.

وعليه سنحاول في هذا العنصر توضيح أهم القيم النفسية الاجتماعية المتعلقة بالأفراد والجماعات وعلاقتها بمتطلبات التغيير من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف مع محاولة تحليل العلاقة بين التغيير وقيم الأفراد. إن شخصية الأفراد تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار لإحداث التغيير وهي:

(1) فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأردن، الأكاديمية للنشر والتوزيع، 2014، ص18.

أ- **الحاجات:** تعتبر الحاجات حالات شعور الفرد بالحرمان، حيث تميز بين الحاجات الطبيعية والاجتماعي والفردية والتنظيمية يحتاجها الفرد أثناء القيام بعمله، فالحاجات تمثل كل العوامل والقوى الداخلية التي تحفز الفرد وتدفعه نحو سلوك معين والذي يترجمه في مطالب من أجل تلبية تلك الحاجات، كانتمائه لمجموعة معينة لتلبية حاجة الانتماء، أو سعيه لنيل منصب كمسؤول لتلبية حاجة الظهور، لذا أي تغيير تنظيمي فسيؤثر على نمط وكيفية تلبية حاجة من تلك الحاجات، هذا ما يدفع الفرد من أجل المطالبة بالتغيير، لذا فإن عند الشروع في إحداث أي تغيير يجب مراعاة حاجات الفرد والجماعة لتجنب حدوث أي إخلال بتوازن الشخصية وكذا تجنب مقاومة التغيير⁽¹⁾.

شكل رقم: 14 العلاقة بين إشباع الحاجات وإدارة التغيير



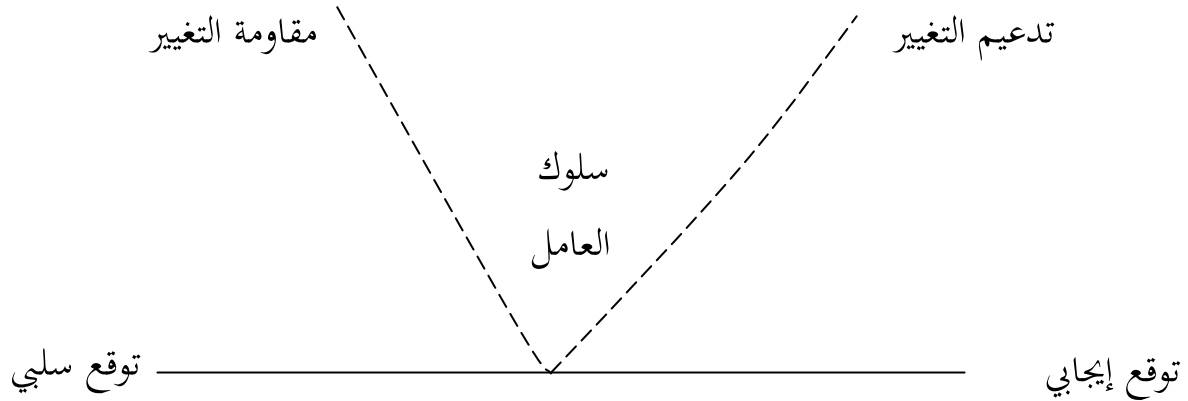
المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل يتبين أن عملية التغيير التنظيمي مرتبطة في التغيير في الوسائل والمصادر التي يعتمد عليها الفرد في تأمين إشباع حاجاته الذاتية والاجتماعية، كالمسؤوليات والأجور والعلاقات والجماعات الرسمية وغير الرسمية و المراكز والأدوار، حيث أن أي تغيير يصيب هذه الأدوات يمكن أن يؤدي بالفرد إلى تغيير نمط وطريقة إشباعه لحاجاته ورغباته وتتلخص هذه الحاجات في فقدان الاحترام، فقدان الدعم والتأييد، فقدان الإحساس

⁽¹⁾ حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص35.

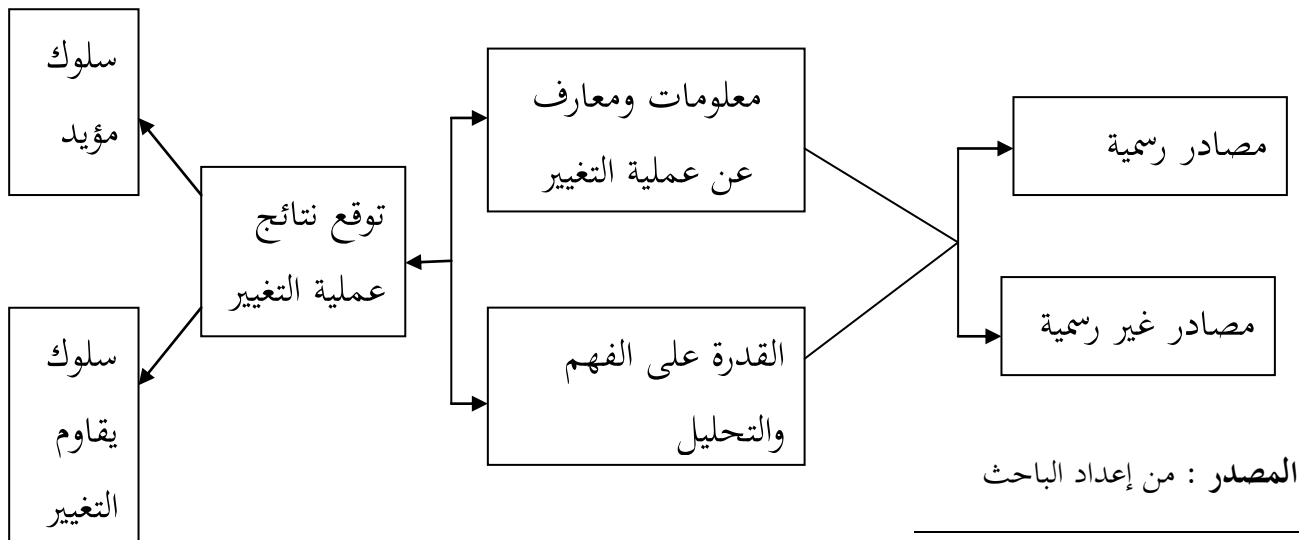
بالاعتراف، فقدان القدرة على العمل، مما يؤثر هذا الشعور على توازن شخصية الفرد وتكون دافعا ومصدرا لصدور سلوك المطالبة بالتغيير.

ونشير إلى نجاح عملية التغيير مرتبطة بتوقعات ومستوى إدراكه لنتائج عملية التغيير، فإن كانت توقعاته يؤكد أن عملية التغيير ستكون إيجابية، فإن العامل يكون أثره إيجابي اتجاه عملية التغيير، وإذا ما كان التوقع يدل على أن عملية التغيير لها أثر سلبي على مستوى الإشباع فسيساهم في دعم سلوك مقاومة التغيير.



إن عملية الإدراك والفهم لعملية التغيير مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحجم المعلومات والمعارف المتوفرة لدى الفرد والتي يمكن أن تصله أو يحصل عليها من عدة طرق منها الوثائق الرسمية والاجتماعات، وعن طريق الاتصالات والإشاعات، مما يتطلب من المؤسسة نشر المعلومة وتوضيحها للأفراد، لكن تجدر الإشارة أن حصول الفرد على المعلومة من جهات غير رسمية أو الإشاعات فإنها ستؤثر على مستوى إدراك وفهم الأفراد لهذه المعلومة وبالتالي تعكس سلوكه نحو إحداث التغيير ويبين الشكل الآتي دوراً للمعلومات في بناء توقع نتائج التغيير⁽¹⁾.

شكل رقم: 15 دور المعلومة في بناء توقع التغيير والسلوك.



المصدر : من إعداد الباحث

⁽¹⁾ حسين حريم، المرجع نفسه، ص 38.

نفهم من خلال الشكل أن عملية توقع وفهم عملية التغيير ترتبط بحجم ونوعية المعلومة المتوفرة (رسمية، غير رسمية) ودورها في بناء عملية الفهم والتحليل وتأثيرها على توقعات التغيير مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على عملية التغيير إما بدعمه أو مقاومته، حيث أن تتحدد مجموعة من العوامل التي لها الأثر على دعم عملية التغيير ومنها الخبرة، شفافية المعلومة ووضوحها...، حيث أن المعلومات غير رسمية و المظلمة تحمل مزايدات فتؤدي إلى تدعيم سلوك مقاومة التغيير، كما أن عملية فهم المعلومة يجب أن تتم من المدير أو الإدارة العليا فقط لأن تدخل الزملاء في فهم المعلومة قد يؤدي بسلوكات تعكس سلباً على عملية التغيير.

ب- القدرات والاستعدادات والمهارات الفردية⁽¹⁾: تسهم المهارات و الاستعدادات دوراً مهماً في تكوين قدرات وشخصية الفرد، وتلعب دوراً هاماً في تميز الفروق والاختلافات من الأفراد ومن ثم الاختلاف في السلوكيات والأعمال وردود الأفعال وتختلف المهارات من (ذهنية، بدنية، حسية) حركية فإنها تلعب دوراً أساسياً في تحديد طبيعة الوظائف والمهام التي يمكن أن يمارسها العامل خلال حياته المهنية حيث يميل الفرد إلى الوظائف التي توافق وتناسب مع مهاراته وقدراته بمختلف أنواعها، لأن ذلك يمكنه من التفوق والنجاح في أداء المهام، وبالتالي فالفرد الذي يشتغل في وظيفة معينة ولا يستطيع أن تتلاءم هذه الوظيفة مع طبيعة مهاراته وقدراته واستعداداته فإنه ينجم عنه المطالبة بالتغيير، حيث أن عدم توافق طبيعة الوظيفة مع القدرات والاستعدادات سيجد العامل نفسه أمام خيارين: إما إعادة تغيير قدراته ومهاراته وتكييفها مع الخصائص الوظيفية، وهذا يمثل صعوبة بالنسبة له لأنه من الصعب تغيير القدرات والمهارات الفردية، أو الإبقاء على نفس تلك القدرات والاستعدادات وهذا ما يؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل، وكلا العاملين يولدان عدم الاستقرار والتوازن لشخصية الفرد، وبالتالي يمكن للإدارة أن تساهم في مساعدة الفرد على تحسين وتكييف مهاراته مع التغيرات الجديدة وهذا بالفهم الصحيح لطبيعة مستويات مهارات الفرد الحالية والمرغوب تحقيقها وإجراء التغيير والتطوير المناسب وفق برامج وسياسات تستهدف تنمية وتشجيع وتطوير القدرات⁽²⁾.

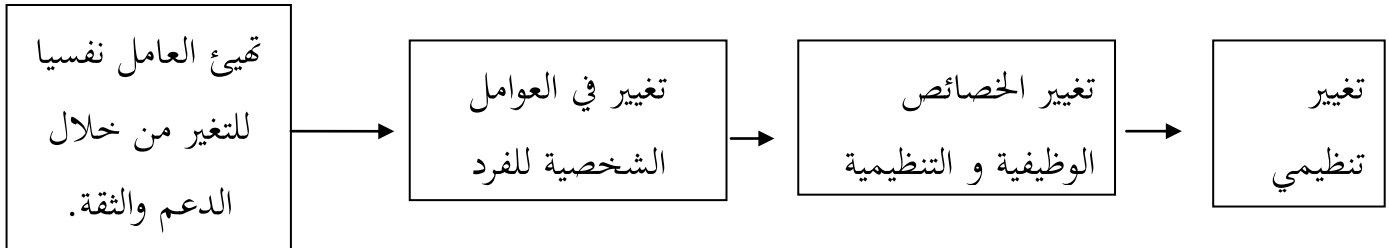
ج- القيم والاتجاهات والميول: تشير القيم إلى نظام المعتقدات والمفاهيم والرغبات والمشاعر الفردية والتي تولد الرغبة في إنجاز العمل، حيث يوجد علاقة بين الارتباط القوي بالوظيفة وبين هذه العوامل لأنها تعتبر القاعدة الأساسية لسلوك الفرد، وأي تغيير في مستوى المنظمة فإنه يتوجب مراعاة التغيير على مستوى القيم بما تتناسب مع طبيعة هذا التغيير، وتجدر أن الأفراد يميلون في اتجاهاتهم إلى نوعين: نوع محافظ يميل دائماً إلى الاستقرار

⁽¹⁾ قلش عبد الله، "تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغير التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية"، (16ع)،

جوان، 2016، ص 08.

⁽²⁾ قلش عبد الله، المرجع نفسه، ص 09.

والتمسك بما هو قديم، وقسم آخر محب للتجديد والتغيير ومتحمس إلى كل ما هو جديد، فمن هذا ينتج أن في الإدارة أو في المؤسسة دائما يوجد أفراد يعارضون التغيير، وأفراد محبون للتغيير و يؤيدونه، وعليه في كلا الحالتين يبقى دور المؤسسة مهم في التأثير على هذه العوامل، فيجب على المؤسسات هنا التدخل من أجل إضعاف العوامل الأولى (رفض التغيير) بحيث يجب أن توجه الأنظمة التعليمية والتكوينية نحو زرع محبة التغيير و التجديد كقيمة أخلاقية من خلال تدعيم العلاقات وطموحات الأفراد، أي على المؤسسة أن تهيأ الأفراد نفسيا للتغيير ودعم علاقته مع المؤسسة حتى ينتج بعده إحداث تغيير على المستويات الأخرى.



هنا نذكر أنه يجب على الإدارة التي تتبنى عملية التغيير أن تدمج الأفراد والجماعات في العملية التغييرية وتوفير لهم الإمكانيات والفرص المساعدة على التأقلم مع البيئة التنظيمية الجديدة وهذا مبني على التنسيق المستمر بين الأفراد داخل التنظيم، كما يجب أن يكون التغيير تدريجي بشكل يسمح للأفراد بالاندماج لأنه لعملية التغيير آثار سلبية تراكمية، فلا يجب أن تكون العملية متسارعة تفاديا لظهور سلوكيات غير مرغوبة. فالتحليل السابق لظاهرة التغيير نجد أنه ذات أبعاد نفسية وفردية. في ختام التحليل المقدم لظاهرة التغيير التنظيمي والعوامل الفردية والتنظيمية للمؤسسة يتضح أن ظاهرة التغيير التنظيمي يرتبط من خلال عاملين أساسيين هما:

- العوامل الداخلية المكونة للفرد والقيم والعلاقات التي تربط بينه وبين المنظمة.
- عوامل البيئة الخارجية ومتغيراتها والعلاقة التي تربط بين العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة وتأثيرها على استقرارها.

ولهذا نجد أنه على المنظمة أن تحقق التوازن وتحافظ عليه من خلال السعي إلى تكييف وضعية المنظمة مع البيئة الخارجية، ومراعاة الخصائص الداخلية للمنظمة والمتعلقة خاصة بالأفراد وقيمهم و العناصر المكونة وتحقيق الانسجام والتوافق بينها.

ولهذا لفهم ظاهرة التغيير يتطلب الأمر تحليل وفهم العوامل التي تؤثر في هذه الظاهرة وليس فقط من التركيز على الأبعاد الإدارية فقط، لأنه يمثل بمثابة تحليل للصلاحيات والمظاهر السطحية لها، فيجب على الإدارة أن تجعل عملية التغيير عملية داخلية من خلال مشاركة جميع أفراد المؤسسة وربط أهداف هذه العملية التغييرية مع أهداف

ومصالح الأفراد والجماعات، وذلك بالسعي إلى تحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنظيمية والعوامل المذكورة سابقا وذلك من خلال عدّة أساليب كالتدريب والتكوين.

حيث أن عملية التغيير التنظيمي لا تتم بشكل متسارع وحاد لأنه سيعجز الأفراد عن استيعاب التغيرات الجديدة مما قد يسبب مقاومة التغيير، مع العلم أن عملية التغيير هي ذات آثار تراكمية على نفسية الأفراد، وحتى تمنع الإدارة ظهر الحالات السلبية للتغيير يجب عليها أن تتصف بما يلي:

✓ تحليل العقد النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة والعقد الاجتماعي الذي يربط الجماعة التنظيمية بالمؤسسة ويقصد به ذلك العلاقة التي على أساسها يتحدد سلوك الفرد في المنظمة وخلق انسجام من القيم الشخصية والقيم التنظيمية والفهم الصحيح لخصائص الأفراد والجماعات.

✓ وإدماج الأفراد في عملية التغيير وجعلهم طرف فيها بشكل يجعل هذه العملية داخلية.

✓ ربط أهداف ومصالح الأفراد والجماعات بنتائج عمليات التغيير والحرص على أن تكون عملية التغيير إيجابية خاصة على الأفراد ذات التأثير والنفوذ.

✓ توفير المعلومات الكافية من عملية التغيير ونتائجها ومساعدة الأفراد على فهم تلك العمليات والنتائج.

✓ أن تتم عملية التغيير بالتدرج وعبر عدة مراحل وخطوات حتى يستطيع الأفراد استيعاب عملية التغيير.

✓ تهيئة الأفراد والجماعات لعملية التغيير كمرحلة أولية قبل الشروع في تطبيقها والتأثير على القيم الشخصية للفرد كالميولات والاستعدادات، ذلك من خلال عملية التكوين والتدريب وتعديل قدرات الأفراد لمواكبة التغيرات الجديدة، وكذا أن تلجأ الإدارة إلى التحفيز بالوسائل المادية والمعنوية بغرض تشجيع الأفراد تقبل التغيرات الجديدة ومساندتها.

خلاصة:

وختاماً لما سبق، فإن القيم التنظيمية هي الركيز والأساس لأي منظمة وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح، إذ تعتبر المصدر للتوجيه والإرشادي للأفراد في جميع تصرفاتهم وسلوكياتهم اتجاه التنظيم، فضلاً على ذلك أن الإدارة تتكسب قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة يتوافق عليها الأفراد مبدئياً مما يكرس السلوك المرغوب فيه، كما يعتمد نجاح المنظمات وتطورها بمدى صلابة منظومة وثقافة المنظمة التي تسهم في كفاءتها وفعاليتها وتحسين أدائها.

وكما تعرضه في مسبقا فإن القيم التنظيمية تتأثر بعدة عوامل منها الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي والصراع، بحيث تتفاعل معها وهو ما يجعلها ترسم التوجه الي تتبعه المنظمة من خلال هذه المتغيرات، ومن جانب آخر أشارت بعض الدراسات إلى دور القيم الشخصية في تفعيل العملية الإدارية، حيث أن الاعتقادات التي يتبناها الأفراد دور في تفعيل القرارات الادارية، فكلما زادت القيم الايجابية لديهم كلما أثر ذلك على الاجراءات الإدارية خاصة مايتعلق منها باتخاذ القرار.

وعليه بما أن القيم التنظيمية مرتبطة بالعلاقات الانسانية وتتأثر بها، فإنه لابد من اتباع أسلوب يجعل هذه القيم في مسارها الصحيح وهو إدارة الجودة الشاملة في المنظمة كمنهج وكمراجع لهذه القيم التنظيمية بتفعيلها بما يخدم مصلحة المنظمة والأفراد، ذلك باتباع معايير الجودة الشاملة وتطبيقها من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات، وهو ماسوف يتم التطرق اليه في الفصل الموالي لتفسير العلاقة بين القيم التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: أبعاد القيم التنظيمية وعلاقتها بمفهوم جودة أداء العملية التعليمية

تسعى الجامعات على اختلاف مستوياتها ومجالاتها على تحقيق الأداء المتميز من تكوين وتعليم وتقديم الخدمات معتمدة في ذلك على مواردها البشرية لما يقدمونه من أداء ودورهم في تحقيق أهدافها، ووتنوع أساليب الإدارة في توجيه أفرادها واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لهذا تحاول تركيز جهودها على الجانب السلوكي لهؤلاء الأفراد وتوجيهه باعتمادها على ثقافة تنظيمية فعالة تجعلهم يتمسكون بقيم التنظيم ويتفاعلون معه، لهذا نجد أن غالبية الإدارات تتبع أسلوب الإدارة كمنهج قيادي لتعزيز تبني القيم التنظيم ونشرها داخل أجزاء التنظيم، إذ أن الإدارة تتأثر إيجاباً أو سلباً بمدى انتشار القيم وبالتالي يؤثر على مردودية الأداء، لهذا تعتبر القيم التنظيمية من مؤشرات ومعايير لقياس جودة الأداء في المنظمات.

وعليه في هذا الفصل سنحاول عرض مشروعية جودة القيم التنظيمية على المستوى الدولي والمحلي، ثم إظهار العلاقة التي تربط القيم التنظيمية بالجودة الشاملة ودورها في تفعيل المنظومة التعليمية التي تحقق الجودة الشاملة

المبحث الأول: مظاهر علاقة القيم التنظيمية بإدارة الجودة في العملية التعليمية

تحرص العديد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم لتبني الجودة كمنحى ومنهج للعمل لتحقيق أغراضها والرفع بمستوى أحسن للجودة، وإقناع مؤسسات المجتمع المحلي وأفراده بجودة عملياتها، ومع ظهور مصطلح عالمية التعليم العالي والتوسع في استخداماته وتطبيقاته، أصبح التعامل مع قضايا ضمان الجودة ليس فقط على المستوى الإقليمي أو المحلي بل أصبح على نطاق المستوى العالمي، وتبعاً لذلك أصبحت الجامعات العربية تسعى جاهدة لتحقيق التقدم والتميز، لان تطبيق معايير ضمان الجودة من خلال عالمية التعليم يمنح لها القدرة على وضع خطة مستقبلية للوصول إلى جودة التعليم وبالتالي الوصول إلى العالمية حتى تكون في خطّ واحد مع الجامعات المتقدمة، مع ضرورة الحفاظ على ثقافتها وألوياتها.

ويقوم مبدأ عالمية التعليم على ثلاث اعتبارات أساسية⁽¹⁾:

الاعتبار الأول: يعتبر البعد العالمي في التعليم مكوناً أساسياً في أنظمة ضمان الجودة لمؤسسات التعليم، وينطلق على اعتبار أن البعد العالمي هو جزء من رسالة الجامعات والكليات والوظائف الرئيسية لها، ومن العوامل التي تدرس خلال إجراءات تقييم ضمان الجودة.

الاعتبار الثاني: أن تبني مبدأ العالمية في التعليم تندرج ضمن سياسات وإجراءات وبرامج مؤسسات التعليم العالي من خلال توفير العروض المتعلقة بمواصلة التكوين بالجامعات الأخرى والشاركة وتنظيم المؤتمرات والبحوث بين جامعات الدول المختلفة.

الاعتبار الثالث: أن ضمان الجودة في التعليم العالي يحدّ ذاتها يرتبط بتحقيقها على المستوى القومي ليصل إلى المستوى العالمي.

المطلب الأول: تشريعات جودة القيم التنظيمية في العملية التعليمية

سعت مختلف الجامعات في مختلف الدول لتحقيق معايير الجودة وحتى تصل مؤسسات التعليم العالي لتحقيق هذا الهدف كان ولا بدّ أن تشرع في وضع أسس قانونية، ومرجعيات ودليل يمكن الاستناد عليه لوضع إستراتيجية تحقيق الجودة، وعليه أخذت الدول في وضع اتفاقيات دولية ومواثيق ونصوص قانونية لتأخذ الجودة طابعها التشريعي.

⁽¹⁾ شناف حديجة، "معايير ضمان جودة التعليم العالي، عرض لبعض النماذج الدولية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية"، الوادي، (ع24)،

1- على المستوى الدولي: يعتبر البعد الدولي مكونا ورجعا أساسيا في ضمان جودة القيم في المؤسسات التعليمية، باعتبار أن البعد الدولي هو جزء من رسالة الجامعات والوظائف الرئيسية لها وأنه من العوامل التي تدرس خلال إجراءات تقييم ضمان الجودة.

كما أن الجامعات العربية باعتبارها تنظيم اجتماعي مفتوح على الآفاق الدولية تأثرت بمجريات ظاهرة الجودة وما تتضمنه من تحولات معرفية واقتصادية وفكرية وثقافية، وما تنطوي عليه من متغيرات، الأمر الذي يجعل مؤسسات التعليم العالي تخضع لمعايير كونية يكون النجاح والتفوق مرهونا بمرونة هذه المؤسسات وقدرتها على التعامل مع هذه المستجدات العالمية وامتلاكها لأدوات المراجعة والتطوير وآليات تحسين القدرة التنافسية.

فعلى المستوى الدولي أورد المركز الأوربي للتعليم العالي تقارير خاصة عن الاتجاهات والتطورات التي تحدث في التعليم العالي في أوروبا وأكد على أهمية الاعتراف الأكاديمي بالتدريب والمؤهلات العلمية، وقد رصد التقرير إلى الجهود التي تقوم بها السلطات الحكومية والمنظمات الدولية لضبط نوعية التعليم والمحافظة على القيم الجوهرية للتعليم العالي، وباعتبار اليونسكو هي الوكالة ذات التفويض في مجال التعليم العالي فإنها تساهم في تطوير سياسات التعليم العالي والتي تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة وتستخدم اليونسكو طرقا جريئة ومبتكرة لتعزيز القدرات الوطنية حيث يجري العمل على وضع اتفاقية عالمية جديدة للاعتراف بمؤهلات التعليم العالي والمتعلقة بالقيم التي تتبناها الجامعات⁽¹⁾.

وقد مس التطور السريع مجال أخلاقيات وقيم التعليم، وعليه بدأت الدول الصناعية في دراسة وإصدار الكتب المتخصصة في هذا النطاق، فنجد في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا أكثر من 500 مقدر تدريسي من مقررات أخلاقيات التعليم تدرّس في الجامعات بدوام كامل، وهناك يوجد ما لا يقل عن 16 مركزا بحثيا، يدرس القيم وأخلاقيات العمل في مؤسسات التعليم العالي وتركز في مبادئها على أهمية المسؤولية الاجتماعية القيادية الأخلاقية: صناعة القرارات الأخلاقية⁽²⁾.

وقد نصت وثيقة "الإعلان العالمي حول التعليم العالي للقرن الحادي والعشرين: رؤية وتنفيذ" التي أصدرتها اليونسكو على حاجة التعليم العالي إلى تنوع واسع ووعي كبير على الأهمية الحيوية للتطور الاجتماعي والثقافي، وقد أشارت الوثيقة أن المجتمعات المعاصرة تمرّ في أزمة عميقة في مجال القيم.

⁽¹⁾ العسيلي رجاء زهير خالد، موقع القيم في التعليم الجامعي المفتوح في ظل الانفتاح الثقافي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم الجامعي، مج 33 ع 1، ص 355.

⁽²⁾ فتحى حسن ملكاوي، موقع القيم في التعليم الجامعي، الأردن، منشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2013، ص 07.

لذلك أشارت في عدد من مواردها إلى ضرورة تبني قيم خاصة للتعليم العالي (في المادة الأولى)، وتطوير أدوار المسؤولية الأخلاقية (في المادة الثانية) وتحديد المعايير الأخلاقية مع ضرورة أخذ القيم الثقافية الوطنية بعين الاعتبار⁽¹⁾.

وفي نفس السياق قد أشار تقرير منظمة اليونسكو عن: "التغير والتطوير في مجال التعليم العالي" أن العالم يشهد تطور سريعاً ومتزايداً على المستوى الاجتماعي والاقتصادي وهذا ما يولد أزمة المثلثة في تزايد أعداد الطلبة وأن الدعم يتناقص بخصوص التعليم العالي والفجوة المتزايدة بين الدول المتقدمة والنامية في تزايد، لذلك تدعو اليونسكو إلى تأكيد بعض القيم الأساسية المتعلقة بطبيعة التعليم العالي وبالذات التأكيد على الحرية الأكاديمية والاستقلالية المؤسسية ضمن سياق أخلاقي.⁽²⁾

وقد نص الاتحاد الدولي للجامعات في تعريفه لرسالة الاتحاد على سعيه لدعم القيم الأكاديمية مثل الحرية الأكاديمية واستقلال الجامعات واحترام الاختلاف في الرأي، وواجب الجامعات لتطوير الفكر الناقد في البحث العلمي، كذلك وقد نص الاتحاد أيضاً على دعم القيم الأخلاقية في عمل الاتحاد وعلى مسؤولية الجامعات بوصفها مؤسسات اجتماعية عن توجيه التعليم والبحث لخدمة المجتمع وتطوير مبادئ الحرية والعدل والتنمية⁽³⁾، وفيما يلي بعض النماذج العالمية التي ركزت على القيم في تطبيقها للجودة.

1-1 النموذج الاسكتلندي (SQMS) ⁽⁴⁾: وهو نظام عالمي اعتمدته العديد من الدول كإنجلترا، بولندا، أستراليا، يستخدم كأداة علمية تُعنى بالتقييم الذاتي، وهذا النظام صمم خصيصاً ليلاءم طبيعة التعليم الفني والمهني، ويغطي جميع العمليات التي تجري في المؤسسة ولما يوفره من المؤشرات التي تهتم بمجال الموارد البشرية، ويرتكز هذا النموذج على معايير قيمة أهمها.

✓ التسويق ورعاية العميل: يهدف هذا المعيار إلى بناء البرامج والمقاييس التعليمية وفق المهارات التي يتطلبها السوق لضمان إنسيابية انتقال الطلب إلى بيئة العمل.

✓ تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يعزز الشعور بالرضا والولاء.

✓ توفير بيئة صحية ملائمة وآمنة للجميع بالمؤسسة التعليمية.

⁽¹⁾ UNESCO, World Declaration on Higher Education for the Twenty First century : Vision and Action , Paris : UNESCO , 1998, P.P:10-14

⁽²⁾ - UNESCO, 18w, المرجع نفسه،

⁽³⁾ تحي حسن الملكاوي، المرجع نفسه، ص 08.

⁽⁴⁾ لحسن عبد الله باشوية، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، (ع3)، البحرين، 2009، ص 113.

✓ الاتصال والإدارة بتبني نظريات إدارية معاصرة تضمن فعالية الاتصال وضرورة التواصل بين أطراف العملية التعليمية.

✓ خدمات الإرشاد وتقديم الدعم بجميع صوره أكاديميا ونفسيا واجتماعيا بما يضمن التعايش مع المؤسسة التعليمية إيجابيا.

✓ التقييم ومنح الشهادات: يؤكد هذا المعيار على ضرورة منح الطلاب المؤهلات التي يستحقونها استنادا على أدوات التقييم التي تكفل النزاهة والعدالة.

1-2- النموذج الأوربي للتميز Excellence Model⁽¹⁾: يعتبر النموذج الأوربي للتميز من أبرز النماذج التي اعتمدت في جودة القيم على قيمة "إدارة التميز" ويعتبر المرجع الأول للجامعات الأوربية التي تبحث عن أرقى معايير الجودة، وتتلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء وتحقيق المنافع فحسب، إنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة توجيه السياسات واستراتيجيات الموارد البشرية، ويعرف النموذج الأوربي التميز بأنه: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة" وللوصول إلى مرتبة إدارة التميز يجب الالتزام بأنماط الإدارة القائمة على :

✓ التركيز على الأفراد : إذ يجب على إدارة التميز بتنمية علاقات التعامل مع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية والاحتفاظ بولائهم للمنظمة وذلك من خلال التركيز على خدمة الأفراد.

✓ القيادة الفعالة والأهداف الواضحة.

✓ الإدارة بالعمليات والحقائق حيث تكون المنظمة أكثر كفاءة إذ تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة يتم توجيهها إلى غايات مخططة وفق معلومات صحيحة.

✓ تطوير وإشراك الأفراد: تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

✓ التعلم المستمر والإبداع والتحسين.

✓ إدراك المسؤولية الاجتماعية.

ويرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين هما مجموعة "الممكنات Enablers" التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والآليات والوسائل التي تتحقق من خلالها النتائج "Results"، وحددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المؤسسة التعليمية.

(1) لحسن عبد الله باشيوة، المرجع نفسه ، ص111

جدول رقم: 6 : أوزان عناصر التميز كما حددها النموذج.

العوامل	عناصر إدارة التميز	الوزن النسبي
الممكنات Enablers	- القيادة	10%
	- الناس	9%
	- السياسات والاستراتيجيات	8%
	- العلاقات والموارد	9%
النتائج Results	- العمليات	14%
	- نتائج للناس	9%
	- نتائج للعملاء	20%
	- نتائج للمجتمع	6%
50%	- نتائج الأداء الرئيسية	15%

المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، المجلة العربية لضمان الجودة، البحرين، العدد 3، 2009 ن ص 115.

1-3 نموذج ماليزيا⁽¹⁾: خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو نتيجة للجهود التي جعلت من وزارة التعليم العالي تتوسع وتنظر إلى التعليم كصناعة واستثمار وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح إدارة الجودة في التعليم الماليزي وتمثلت في:

- القيادة الأخلاقية.
- التحسين المستمر.
- رضا الأفراد داخل وخارج الجامعة.
- العمل في فريق.

1-4 النموذج السنغافوري (سنغافورة)⁽²⁾: يعتمد النموذج السنغافوري على شمولية الأنظمة والبرامج التعليمية داخل المؤسسة التعليمية، بما يضمن نموا فكريا وجسديا ومتكاملا وتحقيق التوازن تطوير الشخصية والمواد الدراسية، ويمتاز هذا النموذج في سنغافورة باعتناقية للمعايير التالية:

⁽¹⁾العاجز فؤاد وتشوان جميل، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مج 1، ع1، ص 105 من الموقع:

[http:// site.iugaza.fdu. ps/fager/files/Atallem-alyamee.doc](http://site.iugaza.fdu.ps/fager/files/Atallem-alyamee.doc)

⁽²⁾لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- الالتزام بالمعايير العالية من الحرفية والنزاهة والأخلاق.
- المساعدة بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية لتلبية حاجاتهم.
- يعدّ الاحترام المطلب الأول لتحقيق الخدمة وتعبير نعن الالتزام الصادق.
- يعدّ التغيير أمراً أساسياً للحفاظ على القدرات التنافسية والتحسين المستمر.
- التعلم من الآخرين وإبداء الملاحظات على الأداء والتعقيب على الأخطاء هو الطريقة الأفضل للاستفادة من الخبرات.

➤ تحمل المسؤولية والتحلي بالالتزام وحسن التصرف.

1-5 نموذج جنوب إفريقيا⁽¹⁾: يركز هذا النموذج على أسس بنائية لتكوين الفرد وتنمية مهاراته، وتنمية

القدرات البشرية في المؤسسات التعليمية، ذلك من خلال تركيزه على المعايير التالية:

- ✓ تعزيز القدرة على الحوار والنقاش الهادف، وتمكين الفرد من تحمل مسؤولياته، وتمكينه من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنمية القدرة على البحث ولابتكار.
- ✓ السعي إلى اكتشاف قدرات الفرد داخل الجامعة وتعزيزها من خلال التطوير والتدريب والتنمية العقلية والإبداعية التي تدعم التفوق والتميز والفهم.
- ✓ تنمية أسلوب التحليل والاستنباط والربط بين النظري والظواهر الاجتماعية.
- ✓ اكتساب المعرفة وتوظيفها وتعزيز القدرة على المشاركة والعمل في فريق والتعايش معا وتفعيلها من أجل تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.
- ✓ نلاحظ أن الحديث عن الأخلاقيات والقيم قد أخذ مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الدول وطبيعة حضارتها وهويتها، إذ لا يقتصر وجود جودة القيم والأخلاق عن مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير قياس القيم المتعارف عليها دولياً أصبح من الضروري البحث عن بدائل ومراجع ومدونات أخلاقية للمجتمعات المتقدمة والنامية على حدّ سواء.
- ✓ ففي ضوء ظهور مفاهيم جديدة في الإدارة كالحوكمة وغيرها قد صاحب معها ظهور وتغيير قيم جديدة تتناسب مع هذه المفاهيم، مما عبر عن بروز نظريات على المستوى النظري والتطبيقي تهتم بجودة القيم وترتبط بمفاهيم الكفاءة والأداء.

(1) لحسن عبد ، مرجع سبق ذكره، ص122.

وقد أشار بعض المفكرين إلى الوعي المتزايد بالأخطار الناتجة عن تبني المفاهيم والقيم المستوردة وإهمال الثقافة والفلسفة القومية والمحلية، والآثار السلبية لهذا الإهمال على التعليم، لذا يتطلب عند تبني هذه المفاهيم وعيا وانتباه الدول إلى القضايا المصاحبة لها خاصة وأن التعليم العالي له دور في تنمية القيم في المجتمع⁽¹⁾.

وقد بينت بعض الدراسات في دراسة لتحليل القيم حول موضوع الأحكام القيمية لدى الأفراد في الجامعة أنه يوجد انتقال من التفكير الأخلاقي القائم على سلطة المجتمع إلى التفكير القائم إلى الإيمان بمبادئ وقيم جديدة تعبر عن مستوى هؤلاء الأفكار الأفراد في المجتمع أي الجامعة تسهم في تنمية القيم وتغيير التوجهات القيمية، فهذا الدور الذي تلعبه الجامعة في تنمية القيم يجب أن يكون متناسبا ومتناسقا القيم وثقافة المجتمع⁽²⁾.

لذا فقد سعت القوى الخارجية إلى استخدام هذه المداخل (التشريعات والقوانين) كأداة لتغيير القيم الإسلامية وتسويق القيم الغربية، لذا نصّت العديد من الاتفاقيات الدولية على التغيير في التشريعات المحلية بما يتسق مع قيم الدول الغربية، حيث تدعو هذه الاتجاهات التغييرية إلى علمنة التعليم وتفرغ محتواه، وأن فلسفته وغاياته تتمحور حول إعداد الفرد للقيم والتوجهات الغربية وحول النهضة الحضارية المادية، لذا ركّزت الدول الغربية على المجال التعليمي لتحقيق غاياتها وفلسفتها الغربية.

2- على المستوى الدول العربية:

يعمل اتحاد الجامعات العربية منذ تأسيسه عام 1964 على تحقيق رسالته من خلال التعاون مع الجامعات العربية لضبط نوعية وجودة التعليم العالي والقيم المشتركة بينها والمعبرة عن ثقافتها وحضارتها، فمع تزايد أعداد مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وتنوع البرامج والتخصصات وتطور تقنياتها وأنماطها التعليمية من نظم تعليمية وسياسات وعولمة، فقد استشعر الاتحاد ضرورة ضبط معايير وإجراءات تبين وتوضح القيم المرتبطة بجودة التعليم العالي وفق مناخها وبنيتها، فقد أصدر الاتحاد دليلا خاصا لذلك كي تعتمد عليه الجامعات في إعداد أدلتها التي تحتوي المعايير الخاصة ببرامجها الأكاديمية التابعة لها⁽³⁾.

ولقد تطرق إعلان بيروت للتعليم العالي في الدول العربية إلى ضرورة أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بإعطاء أولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس اللازمة لضمان النوعية، وتطوير المستويات الضرورية لتتماشى مع المتطلبات العالمية دون الإخلال بخصوصيات الوطن العربي، وقد قام اتحاد الجامعات العربية عام 2011 بإصدار دليل موحد لضمان جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات العربية يهدف

⁽¹⁾ فتحي حسن ملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁽²⁾ فتحي حسن ملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁽³⁾ عدنان الأمين وآخرون، التقرير الإقليمي حول المؤتمر الإقليمي العربي للتعليم العالي، التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، بيروت، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، سوليو 2009، ص 12.

إلى وضع إطار موحد لتقويم جودة البرامج الأكاديمية باعتماد مبدأ التقويم الذاتي والذي يمتاز بالشمولية بحيث يحتوي على كافة العناصر الرئيسية للتقويم البرامجي⁽¹⁾.

ويقدم الاتحاد مجالات واسعة لأنواع التعليم، منها المعرفة والمهارات الإدراكية والشخصية، ويعتمد على النقاط التالية في تصميمه لأبعاد التعليم العالي:

- ✓ تحمل مسؤولية التعلم الذاتي والالتزام بالتطوير الشخصي والمهني.
- ✓ القدرة على ممارسة العمل الجماعي بكفاءة وأخذ زمام القيادة.
- ✓ التصرف بمسؤولية في العلاقات الشخصية والمهنية.
- ✓ الالتزام بالقيم الأخلاقية السامية على النطاق الشخصي والاجتماعي.
- ✓ إدراك طبيعة سرعة تطور العلوم وأخذ ذلك في الاعتبار عند البحث عن القضايا الأكاديمية والمهنية ومحاولة إيجاد الحلول لها.
- ✓ الحرص على المشاركة في النشاطات التي تهدف إلى الإطلاع على أحدث التطورات في المجال الأكاديمي أو المهني والاستمرار في تعزيز المعرفة.
- ✓ الالتزام بمستوى عال من الأخلاقيات والسلوك المسؤول والتحلي بروح القيادة في الوسط الأكاديمي والمهني والاجتماعي.
- ✓ التقيد بالقيم والتعاليم الإسلامية في التصرفات الشخصية والمهنية والتحلي بمستوى عال من الإخلاص وتحمل المسؤولية والالتزام اتجاه ما يتعلق بخدمة المجتمع⁽²⁾.

ومن بين بعض الدول في القطر العربي التي اعتمدت على القيم في مجال التعليم العالي سنعرض ما يلي:

نص قانون التعليم العالي والبحث العلمي في المملكة الأردنية الهاشمية على عدد من أهداف التعليم العالي توزعت في مجموعات يمكن التمثيل عليها بالقيم الروحية والأخلاقية والوطنية والاجتماعية، ومن أمثلة ذلك ما ورد في البنود من المادة الثالثة من القانون⁽³⁾.

- تعميق العقيدة الإسلامية وقيمها الروحية والأخلاقية وتعزيز الانتماء الوطني والقومي.
- توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.

(1) سحمون مصدق ، "إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي" ، ذ.د.م، جامعة الشلف، ص20.

(2) دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد، عمان: اتحاد الجامعات العربية، 2018، ص32.

(3) قانون رقم 41 لسنة 2001 الصادر بتاريخ 24 تموز (يوليو) 2001، قانون التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن.

- رعاية النهج الديمقراطي وتعزيزه يم يضمن حرية العمل الأكاديمي وحق التعبير واحترام الرأي الآخر والعمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية واستخدام التفكير العلمي الناقد.
 - تنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والعالمية والاعتناء بالثقافة العامة للدارسين.
- وقد أوزعت وزارة التعليم العالي إلى الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة بتطوير مساق إلزامي يدرسه جميع الطلبة في كل الجامعات تحت مسمى "التربية الوطنية" يهدف إلى تعزيز قيم المواطنة والانتماء والولاء للوطن والجامعة، ويعرف هذا المساق التطوير المستمر⁽¹⁾.

وفي المملكة المغربية يجري منذ عدّة سنوات تطوير نظام جديد للتعليم العالي عملاً بمقتضيات المرسوم رقم 2-790 الصادر في 19 فبراير 2013 الذي يحدد اختصاصات وتنظيم التعليم والبحث العلمي وتكوين الأطر، ففي المادة 01 ينص على وضع تطبيق برامج تهدف إلى تنمية ونشر الثقافة والقيم التنظيمية في الميدان العلمي والتقني، وأيضاً إلى تشجيع التعاون والشراكة في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في الجامعات ومؤسسات البحث العمومية والخاصة، كما تحرص المادة 10 من نفس المرسوم بمهمة تدبير وتثمين الموارد البشرية وتنمية قدراتها⁽²⁾.

يهتدي نظام التعليم والتكوين في المملكة المغربية بمبادئ العقيدة الإسلامية وقيمها الرامية لتكوين المواطن المتصف بالاستقامة والصلاح والمتسم بالاعتدال والتسامح والشغوف بطلب العلم والمعرفة والمتوقد للإطلاع والإبداع، وفي نفس الإطار من عملية تطوير وإصلاح التعليم العالي فقد وضعت الوزارة مخطط استعجالي لمدة أربع سنوات (2012-2019) لتوظيف المنجزات وقد خصص البرنامج ثلاث فضاءات يشتمل كل منها على مجموعة من المشروعات:

الفضاء الأول: حفز المبادرة والتميز في الجامعة وفيه ثلاث مشاريع: تشجيع التميز، تحسين العرض بالتعليم العالي، تشجيع البحث العلمي.

الفضاء الثاني: وفيه سبعة مشاريع: تعزيز مهارات موظفي التعليم، تعزيز آليات تأطير وتبعية وتقييم أعضاء هيئة التدريس، الترشيح الأمثل للموارد البشرية استكمال اللامركزية واللامركزية والترشيح الأمثل للموارد،...

الفضاء الثالث: إعطاء الوسائل اللازمة لتحقيق النجاح وفيه مشروعات هما: استدامة الموارد المالية والتعبئة والتواصل حول المؤسسة الجامعية⁽³⁾.

(1) سمحون مصدق، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) المملكة المغربية، الجريدة الرسمية رقم 6149 مرسوم يحدد اختصاصات وتنظيم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر، رقم 12-2-790 سنة 2013، العدد 6149، المغرب: الرباط، سنة 19 فبراير 2013.

(3) عبد العالي كعواشي، التعليم العالي بالمغرب، قضايا النوعية في التعليم العالي، القسم الرابع: أوراق مرجعية، ص 763.

كما اعتمدت هيئة تطوير مهنة التعليم لأخلاقيات وقواعد السلوك للسلطة الوطنية الفلسطينية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي على وضع وثيقة إستراتيجية للتطوير، وقد نصّت على إنشاء هيئة تطوير مهنة التعليم والتي من مهامها وضع وثيقة أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك، ذلك لتكون المرجعية الرسمية في كافة المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، وتكون أساساً للتفاعل بين الأطراف والعلاقات والأنظمة والقوانين يهدف تطوير علاقة إيجابية وعمل جماعي فعال، وقد نصت الوثيقة على مجموعة من المبادئ تم تقسيمها إلى أجزاء وأهم ما تناولته الوثيقة⁽¹⁾:

- الانتماء والالتزام برسالة التعليم.
- الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الفاعلين سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسات التعليمية.
- احترام التعددية والتنوع حيث يؤمن العامل في مهنة التعليم أنها ذات بعد إنساني وعالمي، تقوم على احترام حقوق الإنسان دون الالتفات إلى ديانتها أو لونه أو جنسه أو انتمائه السياسي، وكذا ضرورة الحرص على الموضوعية في ممارسة سلوكياته، بما لا يتناقض مع حقه في الانتماء والمواطنة في مجتمعه الفلسطيني.
- المواطنة والسلوك المنضبط.
- الإيمان بالعمل المشترك وبناء الشراكات بين أفراد المهنة والمجتمع.
- الإيمان بأهمية تعزيز الثقة بمهنة التعليم.
- التعليم من أجل الحرية والاستقلال.
- الالتزام بمبادئ النزاهة والشفافية ضمن العمل.

فبالرغم من الجهود الحثيثة التي تبدل في مجال تطوير التعليم العالي في الوطن العربي، ومن التشريعات التي تنص والمواثيق الرسمية بخصوص تجسيد القيم وتنميتها على مستويات التعليم الجامعي، إلا أنه بقيت هذه التشريعات تطبق دون وضع إستراتيجية شاملة، كما أنه يجلب على هذه المقررات الجانب النظري وعدم القدرة على استخدام الأساليب والوسائل التي تقوم بتجسيد ومراقبة ومتابعة هذه المقررات، كما أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت تحتضن مراكز بحث متطورة تجسد توجهات التيارات الغربية وثقافتها، وقد وجدت نفسها أمام تحديات جسيمة متمثلة في إتباع مناهج والبرامج وفق المنظور الخاص للدول الغربية، مما يحول إلى دفع جامعات الدول العربية نحو توجهات لا تتماشى مع المقاصد والقيم التي تتناسب مع ثقافتنا الإسلامية والعربية.

والخلاصة أن القيم حاضرة في القوانين والأنظمة العربية، وفي أهداف التعليم العالي وغاياته وعملياته، وأن هذا الحضور يتفاوت من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى أخرى في الدولة الواحدة، فالأطراف الأخرى (المنظمات

⁽¹⁾ السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التعليم العالي، هيئة تطوير مهنة التعليم، أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك، 2010، ص-ص 10-16.

الدولية) تدرك جيدا هذا للحضور وانعكاساته وأثاره، لذا سعت تلك الأطراف إلى نقل هذا التأثير إلى دائرة التشريعات والتنظيمات لتحقيق أهدافها وغاياتها والوصول إلى ما يعرف به هو علمنة التعليم، وقد أوضح "الكيلاي" أثر العولمة في نشر القيم الغربية في التعليم فيقول: "المناهج التي يجري تنظيمها من الإدارة التربوية للعولمة لا تمدّ الدارسين بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي ترتقي بالإنسان وتؤهله للمشاركة في صنع مستقبله، وهي تتجاهل العلوم التي تعرّف الدارسين بهوية الإنسان، وحقوقه، و... تقلل من قيمة علمائها والمختصين بها، وتقوم الآن بصياغة هذه العلوم على أسس اقتصادية نابعة من نظريات رأس مال البشري" (1).

3- على المستوى الوطني والمحلي

ضمن مسار الإصلاحات التي تبنتها وزارة التعليم العالي في الجزائر، صدر القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي، مكونة من خبراء وأساتذة جامعيين، تهدف لدعم تطوير ممارسات ضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي واعتماد إستراتيجيات ضمان الجودة بالاعتماد على المعايير والقيم التي تجسد وتمثل تطبيق تحسين الجودة في المؤسسة التعليمية (CIAQES)، وكلفت اللجنة بإنشاء دليل مرجعي وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة ويحتوي هذا المرجع على مجالات وأجزاء تفسر وتبين كيفية تسيير النشاطات داخل الجامعة استنادا على قيم ومعايير ضمان الجودة (2).

وفي قراءة لمحتويات المرجع الوطن لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، نجد أن الوزارة الوصية أولت أهمية كبيرة لمجال ميدان الحكم الراشد، ومشاركة مختلف الأطراف والفاعلين في اتخاذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار تلبية مختلف حاجياتهم، وكذلك قد أعطت أهمية كبيرة للتقييم الذاتي باعتباره الركيزة الأساسية لضمان الجودة.

حيث يقدم المرجع معايير تشكل في مجملها مدخلات لعملية التقييم الذاتي بهدف تحسين الأداء في المؤسسة الجامعية، وضمان جودة عملياتها ومخرجاتها من خلال وضع مؤشرات وإثباتات لقياس الأداء وتحسينه. وتصنف أهداف نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث أصناف هي الرقابة على الجودة، المساءلة والتحسين المستمر للممارسات الموجودة، وتشتمل فلسفة ضمان الجودة على المبادئ التالية:

- القيادة الإدارية لضبط جودة التقييم وتقديم خدمات متميزة.
- تحمل المسؤولية لكل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية.

(1) ماجد الكيلاي، فلسفة التربية الإسلامية مقارنة بالفلسفات التربوية المعاصرة، دار الفتح للدراسات والنشر، 2009، ص125.

(2) CIAQES, Ro1 , <http://www.ciaques-mesrs.dz>, visité le 18/09/2020.

- اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازه.
 - اكتساب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية وتحسين جودتها.
 - الاهتمام بالتدريب ووضع برامج تدريبية للهيئات الإدارية والتعليمية.
 - تبني نظام متابعة تنفيذ إجراءات التطوير والتحديد المستمر.
 - تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء لها⁽¹⁾.
- وفي إطار تطوير منظومة جودة القيم في التعليم العالي في الجزائر صدر قرار وزاري⁽²⁾ المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي مكون من خبراء وأساتذة جامعيين يهدف إلى دعم تطوير ممارسات لضمان الجودة وتفعيل ممارساتها بالاعتماد على آليات وأدوات تؤكد الجودة ومن بين الآليات لتفعيل قيم جودة التعليم العالي نجد في كل مؤسسة خلية ضمان الجودة وميثاق أخلاقيات التعليم.
- 1- خلية ضمان الجودة:** جاءت تنظيم خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في إطار إصلاح منظومة التعليم العالي وتمثل جملة الإجراءات والآليات التي تسمح بضمان جودة الممارسات والبرامج.
- وتتشكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، يرأسها مسؤول خلية ضمان الجودة الداخلية ويحرص على تعيين رؤساء اللجان التابعة له، في إطار عمل الخلية⁽³⁾، وتمثل خلية ضمان الجودة الداخلية جملة من الممارسات الداخلية الهادفة لمتابعة وتحسين جودة العمليات والممارسات والأداء الجامعي، وتحرص الخلية على تحديد برنامج العمل والذي تسعى إلى وضعه حيز التنفيذ وتمثل في⁽⁴⁾:
- تعد الخلية بمثابة الواجهة بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم.
 - تضمن متابعة برنامج العمل في ضوء التحسين المستمر لجودة البرامج، والعمل المؤسسي والتكوين المستمر لأعضائها.
 - وظيفة التقييم الداخلي لجميع المجالات التي نصت عليها اللجنة الوطنية باعتماد جملة معايير لتطوير الأداء.

⁽¹⁾ عبد العظيم عابدي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014، ص14.

⁽²⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار رقم 167 في 31 ماي 2010، تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر:، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، السداسي الأول، ص238.

⁽³⁾ BOUBAKOUR, Assurane Qualité Interne et Autoévaluation : des principe à la mise en œuvre, 4^{ème} session de formation des responsable qualité des établissements d'enseignement supérieur (mesrs) CIAQUES, 2013 Alger, p05.

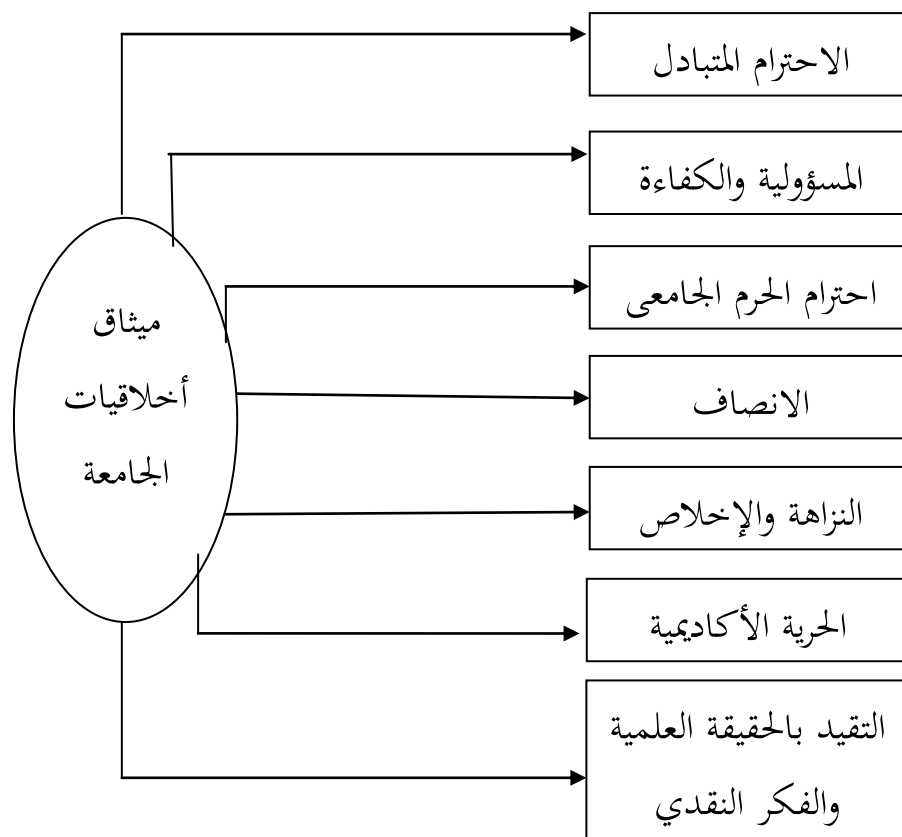
⁽⁴⁾ سهم بن حسين، "تقديم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء تطوير جودة التعليم العالي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع18)، الجزائر، جامعة ورقلة، 2015، ص08.

2-مجلس آداب وأخلاقيات المهنة: يتواجد على مستوى كل مؤسسة جامعية جزائرية ميثاق أخلاقيات وآداب المهنة، الذي يكرس مجموعة من القيم الأخلاقية و الأدبيات التي يجب أن يتصف بها أفراد المؤسسة الجامعية سواء في أداء عمله أو في إنجاز أبحاثه ضمن ما يتطلبه الميثاق من قيم أخلاقية راقية، ففي الجزائر يعبر ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية عن مبادئ عامة مستمدة من المقاييس العالمية وعلى قيم خاصة بالمجتمع الجزائري، ويعتبر أداة تعبئة وأداة مرجعية لتسطير المعالم الكبرى التي توجه للحياة الجامعية، كما يمثل أرضية تستلم منها القوانين الضابطة للآداب والسلوك وأشكال التنظيم المكرسة، وتتلخص أهم المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في ⁽¹⁾:

- ✓ النزاهة والإخلاص.
- ✓ الحرية الأكاديمية
- ✓ المسؤولية والكفاءة
- ✓ الاحترام المتبادل
- ✓ وجوب التقيد بالحقيقة العلمية و الموضوعية و الفكر النقدي.
- ✓ احترام الحرم الجامعي.
- ✓ الإنصاف.

⁽¹⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، ، بن عكنون، الجزائر، أفريل 2010، ص02.

شكل رقم: 16 المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية.



المصدر: عبد الله فرحي، الهيئات المكلفة بأخلاقيات المهنة في الجزائر ، ص08.

فهذه المبادئ تشمل مختلف جوانب الحياة العلمية والعملية لأفراد المؤسسة الجامعية، إذا ما تم التقيد والالتزام بها، وهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمحاربة مختلف الممارسات اللا مسؤولية داخل الجامعة.

وفي إطار تعزيز القيم وأخلاقيات العمل في الجامعة، تم في 20 فيفري 2020 وزير التعليم العالي والبحث العلمي بإرسال تعليمية رقم 25 المؤرخة في 20 فيفري 2020 تأشر بتجسيد مشروع مجلس آداب وأخلاقيات المهنة في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي ذلك من أجل إعادة الاعتبار وتعزيز وتثمين قيم التعليم في الجامعات.

فالجامعات الجزائرية تحوي جميعها على مواثيق تجسيد القيم والأخلاقيات لجميع الفاعلين داخل التنظيم الجامعي، كما نجد أن وزارة التعليم العالي حددت بدقة المهام الموكلة لمجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية، لكن ما لوحظ

أن وجود ميثاق أخلاقي لا يكفي طالما أن تطبيقه وتفعيله على أرض الواقع غير موجود إنما هو صوري أكثر منه حقيقي⁽¹⁾.

نجد أن العديد من جامعات الدول المتقدمة مثل سنغافورة وبريطانيا..وقد نجحت في التحليل بالمواثيق الرسمية والتشريعات القانونية التي تحوي على مجموعة القيم داخل مؤسسات التعليم العالي خاصة المتعلقة، بالشفافية، الأمانة والنزاهة، المساءلة والانضباط، تحمل المسؤولية والمشاركة والتقييم المستمر، هذا ما ساعدها على مواكبة التطور وتحقيق الجودة، في حين نجد أن معظم جامعات الدول العربية، لازلت تعاني حول السعي لتحقيق الجودة ذلك لغياب بعض القيم اللازمة والدافعة لتحقيق الجودة، وهذا راجع إلى طبيعة ثقافة الدول العربية ونمط تسييرها والبيئة التي تتفاعل معها، أيضا في ظل غياب العوامل الدافعة للالتزام بهذه القيم كالمشاركة والتحفيز وغياب الوسائل لترسيخ هذه القيم بالرغم من وجود مواثيق رسمية وتشريعات قانونية.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية

يعتبر "Samuel K.H.O" أن الارتقاء في التعليم العالي ضرورة في إدارة الجودة الشاملة مثله مثل قطاعات الأعمال الأخرى باعتبارها المرجع والمصدر لتحسين كفاءته وفعاليته، فنجاح التعليم العالي يرتبط بالتحلي بقيم الجودة⁽²⁾، ذلك أنها تساعده على تحسين جودة التعليم العالي وخصوصا جودة المخرجات المعرفية والتميز في تقديم الخدمات التعليمية وتحسين المعارف وتحقيق رضا جميع الفاعلين من العملية التعليمية، ولا يتسنى تحقيق ذلك من خلال فهم ما يعينه مفهوم الجودة أو إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أولا: مفهوم إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي⁽³⁾

يرى المختصون في مجال الجودة أن مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم العالي يأخذ أبعادا أوسع تنعكس في المفاهيم المتعددة المعبرة عنه، نظرا للتعدد الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية حوله، لذلك نجد أنه من الصعب تحديد تعريف موحد وشامل لهذا المصطلح.

(1) هجيرة بلشير، "آداب وأخلاقيات مهنة التدريس بين واقع الممارسة والإلزامية التطبيق، مجلة الحوار الفكري، (مجلد14)، العدد 02، 2019، ص56.

(2) Samuel K.H.O « A Higher Education TQME Excellence Model: HetQNex, Quality Assurance in Education, MCB University Press, Vol. 04, Iss 02, Bradford, 1996, p35.

(3) وفاء بحاش، "مقاربات إدارة الجودة كآلية لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، (ع6)، سبتمبر 2018، ص378.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يعرّف البروفسور "غراهام غيبس Graham Gibbs" الجودة في مجال التعليم العالي بأنها كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية لدى أفراد الجامعة وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم، ومهاراتهم في حل القضايا والمسائل وقدرتهم على توصيل المعلومة بشكل فعال، وهو يرى أن تحقيق ذلك يتطلب منهجاً دراسياً يساعد على إثارة غرائز الإبداع والاستفسار والتحليل عند الطلاب وحثهم على الاستقلالية في اختيارهم وطرحهم للأفكار وأهمية النقد الذاتي في عملية التعلم⁽¹⁾.

وتعرف إدارة الجودة في التعليم العالي على أنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب، كما عرفت على أنها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر وهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة ومشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في نجاح وتحقيق أهداف الجامعة مما يضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحث والتي تؤدي إلى التفوق والتميز والمنافسة⁽²⁾.

1. مفهوم الجودة في التعليم العالي من وجهة نظر أصحاب المصلحة:

يختلف مفهوم الجودة باختلاف حاجات ومصالح الأطراف ذات الصلة بمؤسسة التعليم العالي، فأعضاء هيئة التدريس ينظرون للجودة في التعليم العالي على أنه التركيز على أصالة وإنتاجية البحث والتركيز على الابتكار وفعالية التعليم، التنمية المهنية المستمرة للبقاء في ذروة الأداء المتميز، والعلاقة الإيجابية مع الطلبة، العمل بروح الفريق مع الزملاء والأطراف ذات، لتحسين عمليات التعليم وتقدير جهودهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، أما وجهة نظر الطلبة للجودة في التعليم العالي، فتتعلق بالتدريس والخبرة وبيئة التعلم وتحسين دافعتهم للتعلم والعلاقات الحسنة مع أعضاء هيئة التدريس، أما أرباب العمل فينتظرون إلى الجودة في التعليم العالي أنها تلك المهارات والمعارف التي يكتسبها الطالب وقدرته على الدخول في العمل أو المهنة ذات التخصص بكفاءة عالية، أما المجتمع فتعني الجودة له الثقة بأداء مؤسسة التعليم العالي.

2. مفهوم جودة التعليم العالي من وجهة نظر الباحثين:

لقد تباينت وتعددت الأفكار ووجهات النظر لمفهوم الجودة وفقاً لوجهات نظر الباحثين واختلاف عقائدهم، فيعرّفها روودز "بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة القيم وتستمدّ طاقتها حركتها من المعلومات التي

⁽¹⁾ OCDE, « Du bien être des nations : le Rôle de capitale humain et social : OECD publishing, 2001,p.13.

⁽²⁾ أسماء سلامي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018، ص84.

توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، وهي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين خرجي الجامعات كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر⁽¹⁾. وعرفها الموسوي بأنها فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل⁽²⁾.

ويرى كل من "STEILA" و "MARTIN" أن هناك مفهومين لجودة خدمة التعليم العالي هما: احترام المعايير الموضوعية من قبل مؤسسة التعليم العالي، وقد تكون هذه المعايير تعبر عن الحد الأدنى من الالتزام بالجودة أما معايير التميز، ومطابقة الأهداف الموضوعية من قبل مؤسسة التعليم العالي⁽³⁾.

أما مفهوم الجودة وفق ما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي انعقد في باريس في أكتوبر 1998: "أن للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل المناهج الدراسية البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني، والمرافق والأدوات، وتوفير خدمة المجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً".

3. جودة التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد والمحاور

تتعدد المحاور التي يتركز عليها جودة التعليم العالي، وتعتبر المحاور عن مجالات التعليم العالي منها: جودة الأستاذ، جودة الطالب، جودة البحث، جودة البرامج وغيرها، أما الأبعاد فهي تعبر عن العناصر التي تعكس مواصفات جودة هذه المحاور مثل الكفاءة، المصداقية، الشفافية.

ومن الدراسات التي عبرت عن ذلك، نجد دراسة "Elain وMohamed S.Owlia و M.Asplinwall بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي 1997"⁽⁴⁾، وتعتبر هذه الدراسة عن أكثر

⁽¹⁾ - Rhodes, L.A, On the Road to quality , Educational Leadership, Vol 49, N°6, 1992, p37.

⁽²⁾ الموسوي نعمان محمد صالح، "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلد 17، (ع27)، 2003، ص960.

⁽³⁾ - وفاء بحاش، المرجع نفسه، ص379.

⁽⁴⁾Elain Aspinwall, Mohammed S.Owlia ,A Frame work for the dimension of quality Higher education , Quality Assurance in Education, MCB University Press, vol 04,Iss02, Bradford, 1997,p15.

المبادئ إشكالية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وقد اعتمد الباحثان مختلف النماذج لأبعاد جودة التعليم العالي، وقد توصلا الباحثان إلى حصر الأبعاد الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: 7 أبعاد جودة التعليم العالي حسب Owlia و Aspinwall

الأبعاد	الترجمة الإنجليزية	التعريف في التعليم العالي
الاعتمادية	Realibility	- الدقة، حاشية التعليم. - مدى التزام مؤسسة التعليم العالي. - درجة الاتساق في العملية التعليمية.
الاستجابة	Responsiveness	إرادة وميل الطاقم الأكاديمي لمساعدة الطالب.
فهم الزبائن	Understanding Customers	فهم الزبائن وحاجاتهم (الطلبة).
الاقتراب	Access	التوجيه والترشيد في المؤسسة التعليمية.
الكفاءة	Competence	المعرفة النظرية والتطبيقية للطاقم والمهارات.
الجمالة	Courtesy	السلوك الانفعالي والإيجابي بين الفاعلين.
الاتصال	Communication	درجة التواصل بين الفاعلين في الجامعة.
المصداقية	Credibility	درجة اعتماد مؤسسة التعليم العالي.
الأمان	Security	خصوصية المعلومة.
الملموسية	Tangibles	مدى التسهيلات والتي تقدمها المؤسسة التعليمية وتوفر التجهيزات
الأداء	Performance	المعرفة والمهارات الإضافية وتطوير القدرات
الإنجاز	Completeness	الكفاءة في الأداء.
المرونة	Flexibility	درجة تطبيق المعرفة (المهارات المكتسبة).
التعويض	Redress	حل المشاكل والشكاوى وقدرة المؤسسة التعليمية العالي على التعامل معها

المصدر:

Mohammad S.Owlia & Elain M.Aspinwal, A frame work for dimensions of quality in Higher education, quality Assurance in Education MCB University, press vol, 04, Iss : 02, Brad ford, 1996,p18.

تمثل هذه الأبعاد المذكورة في الجدول التعريف الوصفي للأبعاد التي يتم اعتمادها في مؤسسات التعليم العالي، فجزء منها يتعلق بمؤسسة التعليم العالي، وبعضها بالطلبة، والأخرى بالهيئات الإدارية، فنجد أن أبعاد (الاعتمادية، المصداقية، الأمان، التعويض، المرونة، الملموسية...) تتعلق بمؤسسة التعليم العالي بحد ذاتها، أما أبعاد (الاتصال، الأداء، الإنجاز) تتعلق بالطلبة، أما الأبعاد المتعلقة بالطاخم الأكاديمي والإداري فهي تتمثل في (فهم الطلبة، الاقتراب، المجاملة، والكفاءة).

يمكن القول أن الباحثان استطاعا في هذه الدراسة تحديد أهم الأبعاد التي يركز عليه التعليم العالي، وتشير هنا هذه الأبعاد إلى القيم المتعلقة بتحقيق الجودة سواء القيم المتعلقة بالطلبة أو الهيئات الأكاديمية والإدارية أو قيم مؤسسات التعليم العالي، وعامة تشكل جميع هذه الأبعاد، المحاور التي يشملها التعليم العالي، وتمثل محاور التعليم العالي كما سبق الذكر في⁽¹⁾:

1- جودة الأستاذ: ويقصد بجودة الأستاذ تأهيله العلمي الذي يسهم في إثراء العملية التعليمية والمساهمة الفعالة في البحث العلمي التي تعكس مجموعة من السمات هي الكفاءة المهنية (الخبرة، الكفاءة العلمية) والكفاءة الفنية (المهارات الاتصالية وإيصال المعلومة) والكفاءة الخلقية (الأمانة العلمية، تقديم الأفضل)، والكفاءة اللغوية (القدرة على الإلقاء).

2- جودة الطالب: وتعكس مجموعة من الصفات المتمثلة في الكفاءة العلمية (تحكم الطالب بصفة جيدة في مجال تخصصه والأدوات الضرورية لذلك)، الكفاءة العملية (النشاطات التطبيقية والمهارات المعرفية)، الكفاءة الثقافية (الإلمام بمختلف المواضيع العلمية في تخصصه وخارج تخصصه)، الكفاءة السلوكية (الإبداع، الإدراك، الانضباط) حيث يجب أن تعين هذه الصفات في توجيه الطالب إلى الحياة العملية ومواصلة دراساته العلمية.

3- جودة البرامج التعليمية: والتي تضم مجموعة من المقررات الدراسية ويجب أن تكون شاملة، ومرنة لمختلف المعارف بما يتناسب مع المتطلبات التنموية والتحديات العالمية، والمستجدات المعرفية الحديثة والتي تسهم في تحسين المخرجات العملية التعليمية.

4- جودة المناهج التعليمية: يقصد بجودة المنهج التعليمي هو انتهاج الأسلوب المناسب لإثارة استجابة الطلبة مع الاستعانة بالإمكانات المتاحة واستخدامها بما يتناسب مع البرامج المقررة إلى جانب الاهتمام بجودة طرق التدريس ووسائل أساليب التقييم، فلا يوجد منهج واحد يمكن تعميمه واستخدامه في جميع مؤسسات التعليم العالي فمثلا المنهج التعليمي المستخدم في تخصص علم النفس لا يمكن استخدامه في تخصص آخر.

⁽¹⁾ وفاء بنحاش، مرجع سبق ذكره، ص 399.

5- جودة المباني والتجهيزات والوسائل التعليمية: وتتمثل في المدرجات، القاعات، المكتبات، الإقامات، النوادي،.. ومدى توافرها من الناحية النوعية والكمية واحتواء الطاقات الطلابية الجامعية والتي توفر شروط العمل الإداري والأكاديمي وتقديم خدمات ذو جودة عالية.

6- جودة الإدارة التعليمية

7- جودة الكتاب التعليمي

8- جودة تقديم الخدمات

9- جودة البيئة التعليمية

10- جودة التمويل التعليمي

11- جودة تقييم الأداء التعليمي

ومصطلح الجودة في التعليم العالي لم يحظ بالاتفاق في الرأي، فتعددت وجهات النظر في تعريف الجودة بالتعليم العالي، وقد ورد في المادة 11 من الإعلان الدولي للتعليم العالي الصادر عن الأمم المتحدة الذي يرى أن ضمان الجودة هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف وأنشطة التعليم العالي، التدريس، البرامج الأكاديمية، البحث العلمي والعاملين بالمؤسسة، الطلاب، المباني والتجهيزات المادية، الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية والخدمات المجتمعية وتتم عملية التقييم من خلال التقييم الخارجي⁽¹⁾.

فهذا التباين في تعريف الجودة في مؤسسات التعليم العالي، قد يولد عدّة إشكاليات في تحديد مفهوم الجودة أهمها:

– **الإشكالية الأولى:** أن الجودة التعليمية والأكاديمية نسبية غير محددة المعايير، حيث يرتبط مصطلح إدارة الجودة الشاملة بالمضمون الثقافي الذي يوجد فيه المصطلح والذي يشتمل العديد من القيم الأخلاقية مما يجعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة مختلفاً من فرد إلى آخر ومن سياق إلى آخر، وتعدد استخدامات مصطلح إدارة الجودة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، لذلك يؤكد البعض أنه إذا أردنا الوصول إلى تعريف عملي وحقيقي للجودة يجب النظر في استخدامات هذا المفهوم بمعنى أين يستخدم وفي أي الموضوعات وفي أي المؤسسات⁽²⁾.
إن عملية الجودة لها بداية وليس لها نهاية ولا يمكن حصر مفهوم الجودة في دائرة ضيقة لأنه يأخذ أبعاد مختلفة تحتوي على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وتشمل على ركيزتين هم الفاعلية والكفاءة بالإضافة

⁽¹⁾ حسن حسين البلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم العالي بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات: عمان: دار المسيرة،

ط2، 2012، ص36.

⁽²⁾ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم العالي، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص133.

إلى مطالب المحتوى والعمليات والمخرجات التعليمية وهذا يعني أن مفهوم الجودة هو مفهوم نسبي ومن الصعب الوصول إلى اتفاق عام حول معاييرها وأساليب قياسها في التعليم الجامعي⁽¹⁾.

- **الإشكالية الثانية:** أن الجودة تحتوي على مزيجاً معقداً من الأطراف المشاركة إذ يتعدد عملاء الجودة في التعليم الجامعي، الطالب، المجتمع، المؤسسات الإنتاجية، العاملين،.... مما يصعب إيجاد طريقة للتوازن بين مطالب جميع هؤلاء العملاء.

- **الإشكالية الثالثة:** يصعب تحديد المنتج في التعليم الجامعي والذي يشمل كلا من الطالب والبرامج الأكاديمية مما تتعدد تحديد الأولوية للطلاب بالدرجة الأولى أو البرامج الأكاديمية.

- **الإشكالية الرابعة:** الجودة كملاءمة للأهداف: حيث توجد مشكلات في تطبيق تعريف الجودة مباشرة في التعليم ذلك لقلة توافق التعريف مع احتياجات من التعليم حيث أن الأهداف التعليمية تتعدد وتتنوع، وكذلك وجود أهداف تعليمية طويلة المدى لا يمكن حسابها على المدى القصير⁽²⁾.

- **الإشكالية الخامسة:** مدى إمكانية تكيم الجودة الجامعية من صعوبة وضع عناصر الجودة الجامعية في صورة وحدات كمية ذلك لأن التعليم يحتوي على تفاعلات وعناصر يصعب وضعها في صورة وحدات كمية كما يصعب فيها الحصر والقياس بسبب احتواء المؤسسات الجامعية على مجموعة من الأبعاد المتداخلة والمتفاعلة التي لا يمكن تحديدها بدقة والتي تؤثر في مستويات إدارة الجودة⁽³⁾.

ويتطلب التغلب على هذه الإشكالية استخدام معايير ومؤشرات كمية وكيفية بصورة متوازنة من أجل تدعيم جودة التعليم الجامعي والحكم على جودة المخرجات الجامعية، مع ضرورة إشراك الجهات المتعددة الطالب، أعضاء هيئة التدريس، العاملين وأصحاب مؤسسات الأعمال للتوصل إلى حكم موضوعي عن جودة الجامعة وما تقوم به من أنشطة متنوعة.

لا يمكن حصر جميع محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي في هذه الدراسة ذلك لتباين وتعدد هذه المحاور واختلافها، كما يمكن الإشارة إلى أن كل محور يعتمد على مؤشرات كمية وكيفية لقياس مستوى جودته، ولا يمكن تحديد مستوى الجودة لأخذ المحاور وفصله عن المحاور الأخرى، ذلك أن هذه المحاور تتداخل وتتجمع فيما بينها لتشكيل معنى الجودة فمثلاً محور جودة الطالب لا يمكن اعتماده انتقاله ما بين المستويات كمؤشر كمي إلا إذا اعتمدنا على معارفه وقدرته على التحليل والنقد ومهاراته كمؤشر كمي.

(1) أشرف السعيد أحمد، المرجع نفسه، ص134.

(2) أشرف السعيد، مرجع سبق ذكره، ص136.

(3) جون برنيان، تارلاشاه، تر: دلال بنت منزل النصير، إدارة الجودة في التعليم الجامعي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1428هـ، ص11.

ثانيا: ظهور الجودة في التعليم العالي

لقد نشأ نظام إدارة الجودة الشاملة في اليابان مع بداية القرن العشرين عندما طبقت مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية.

وقد أثبتت نجاحها في تحقيق الأهداف، كما ظهرت كطريقة وأسلوب أساسي لقطاع الأعمال التجارية في الغرب خلال الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين، حيث أن المشكلات⁽¹⁾.

وهنا طرحت الكثير من التساؤلات حول الجذور التاريخية للجودة في التعليم العالي من حادثة تطبيقها أم من استمرارية لتقاليد سابقة يجري تحسينها، ومن بين التساؤلات التي طرحها "مارتن تراو" حول كيف تمكن الجامعات الكبرى في العالم من أن تصبح منتجة للبحث والدراسات العليا وتخرج طلاب مدرّبين ومتعلمين وتقديم خدمات واسعة دون تقويم خارجي لجودتها⁽²⁾.

فلقد مرّ مفهوم الجودة في التعليم الجامعي بثلاث مراحل متميزة تعبر كل واحدة منها على التوجه الفلسفي للجامعة في ظل أن الجودة كلمة مرادفة للامتياز Excellence.

لقد كان المفهوم التقليدي السائد أن الجامعة مؤسسة لها ما يميزها وذات طبيعة خاصة أو مستوى عالٍ فقد ارتبطت هذه المرحلة لمفهوم الجودة بفلسفة النموذج الجامعي الإنجليزي الذي يرى أن الجودة متأصلة في ذات الجامعة ولا تحتاج للبرهنة على ذلك أي أنها لا تحتاج إلى رقابة خارجية لجودتها.

وفي المرحلة التالية من ذلك استخدم مفهوم الامتياز بطريقة تبادلية مع مفهوم الجودة والذي يعني المعايير العالية أو الأخطاء الصفرية Zéro Défets، فهو يعني الامتياز والتفوق في المدخلات والمخرجات، بمعنى أنه لو كانت المدخلات متميزة، فستكون المخرجات تتمتع بشيء من الامتياز⁽³⁾.

أما المرحلة التي تلتها لتطور مفهوم إدارة الجودة فقامت على رفض فكرة الامتياز واستبدالها بالتركيز المباشر على مستوى جودة المنتج الذي تقدمه الجامعة بناء على جملة معايير تستخدمه مؤسسات خارجية لتقييم جودتها (التقويم الخارجي).

كما عبرت هذه المرحلة عن الارتباط بين المؤسسة والبيئة الخارجية (المجتمع، مؤسسات اقتصادية...) والاستجابة لمتطلباتها حسب النموذج الجامعي الفرنسي⁽⁴⁾.

(1) حسن حسين البيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2) جون برنيان، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(3) الكر محمد، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 90.

(4) أشرف السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 109، 111.

فالجودة الشاملة ظهرت ضمناً في أعمال وأنشطة المؤسسات الصناعية، إلا أنها لم تنشأ صريحة في التعليم الجامعي إلا في فترة التسعينات حيث ظهرت بعض المراجع والمؤلفات التي تتحدث عن الجودة الكلية في كليات الجامعات الأمريكية وبعض مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة⁽¹⁾.

وعلى مستوى الجهود الرسمية أصبح تطبيق آليات الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن "رونالد براون" عام 1993 أن جائزة "مالكوم بالدريج" في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

وتجدر الإشارة إلى أن بداية الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعة الأمريكية و البريطانية كان وليد الشعور العام بضعف الأداء التعليمي والشكوى المستمرة من أداء المؤسسات التعليمية ويظهر ذلك في التقرير الأمريكي حول شروط التفوق والامتياز⁽²⁾، الذي نشر عام 1984، فعقد التسعينات يمثل عقد الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، ثم انتقل المفهوم إلى الدول الأخرى وأخذت العديد من الدول العربية منها دول الخليج إلى تبني هذا المفهوم وآلياتها، حيث خضعت برامجها لمعايير ضبط الجودة والاعتماد الأكاديمي وأنشأت هيئات اعتماد وطنية⁽³⁾.

ولقد شهدت السنوات الأولى من الألفية إلى التوجه للدول النامية ومنها الدولة العربية نحو تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد أتى هذا الاهتمام نتيجة لعدد من العوامل والمبررات هي⁽⁴⁾:

- المطالب الكثيرة من الدول الكبرى، والضرورة الاقتصادية لتبني إدارة الجودة.
- انتشار النظريات العلمية ومنها نظرية رأس المال البشري، التعليم كاستثمار.
- زيادة فاعلية قيمة التنافسية الاقتصادية بين الدول والمحاولات المستمرة لأفراد المجتمعات بتطبيقها وشدة المطالبة بتوسيع القطاع الخاص.
- ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية وانحياز الحوافز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق العالمية.
- رغبة الدول في تحسين مخرجات التعليم والعملية التعليمية.

(1) سوسن شاكور مجيد محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص 175.

(2) سوسن شاكور، المرجع نفسه، ص 175، 177.

(3) الكر محمد، المرجع نفسه، ص 90.

(4) الكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 92.

- ظهور بعض الشواهد السلبية على أداء الجامعات مما يدفعها إلى الاتجاه لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة والعجز التعليمي، إضافة إلى اتساع الهوة بين الإنتاج والتعليم وعدم مشاركة جميع المستويات في تصميم البرامج التعليمية.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم.
- حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية في الأداء الجامعي كشهادة الإيزو وشهادة الاعتماد الأكاديمي.

ثالثاً: ضمان الجودة وإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تعرف ضمان الجودة في التعليم العالي على أنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية للتأكد من فعالية تحقيق أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية بكفاءة الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة⁽¹⁾.

وعرفت لجنة ضمان جودة التعليم العالي أنها فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية قصد قياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع المؤسسة بالتعليم والتحسين من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات وطرق التنفيذ والنتائج⁽²⁾.

ويعرف ضمان الجودة حسب معيار ISO 8402 بأنه "مجموعة النشاطات المقررة والمنظمة والمطبقة في إطار نظام الجودة، وظهرت حسب الحاجة لتوفير الثقة اللازمة في كيان معين لمنظمة بمنتجاتها، وخدماتها وعملياتها، ويعرف "Lazar Vlasesanu" ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بأنه مصطلح عام يمثل عملية دائمة ومستمرة وهدفها تقييم، رقابة، قياس، تحقيق، حفاظ وتحسين جودة النظام أو مؤسسات أو برامج التعليم العالي"⁽³⁾.

⁽¹⁾ مصطفى إبراهيم، أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد المؤسسي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع، المملكة المغربية، المنظمة العربي لضمان الجودة في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015، ص 120.

⁽²⁾ بروش زيد الدين، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة في التعليم العالي: رسالة المؤسسة التعليمية نقطة انطلاق أنظمة إدارة الجودة فيها، 2012، ص 810.

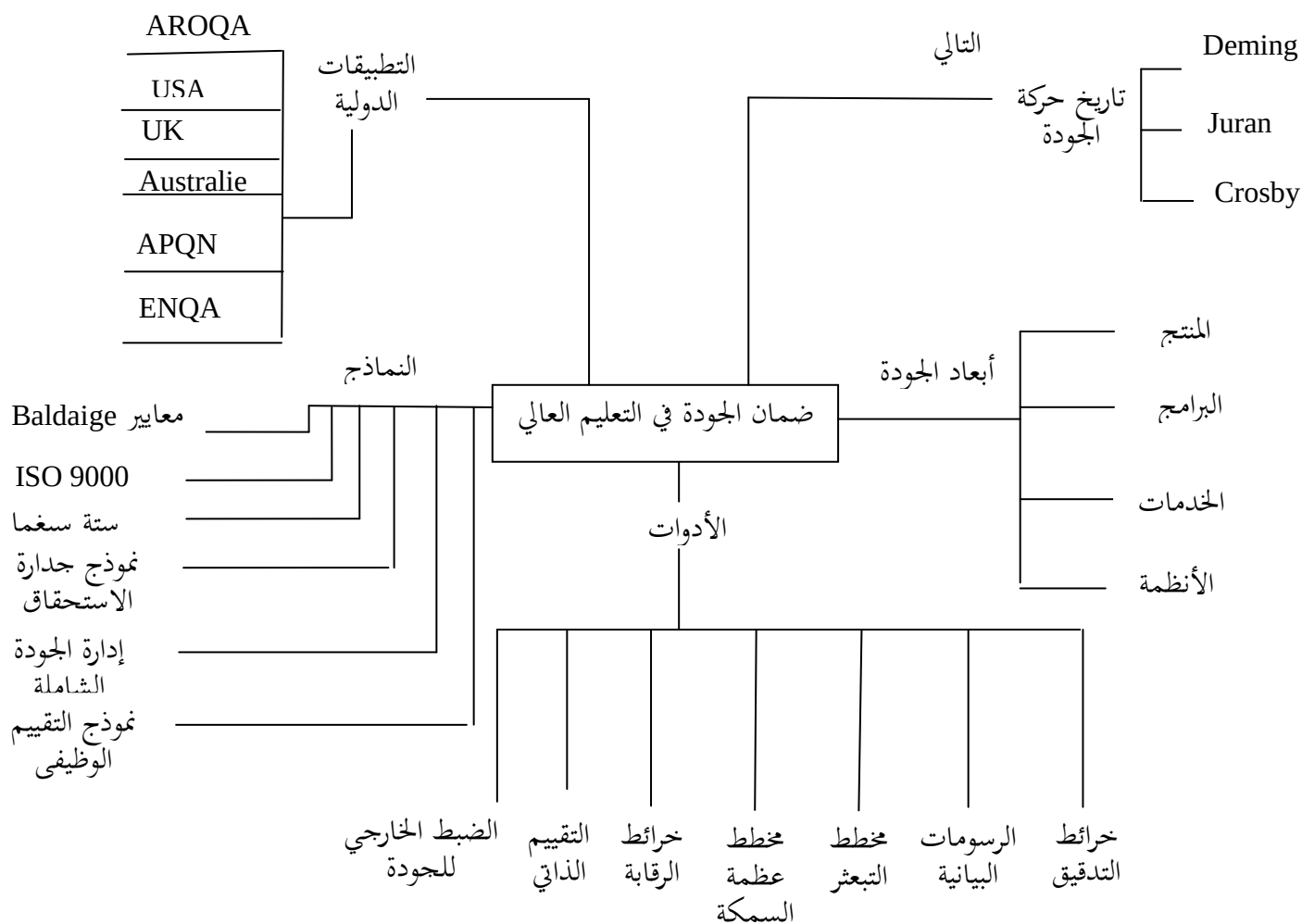
⁽³⁾ Wouter Van Den Bergh, Application succes of environmental Education Programs, candian

Porks and society , Sierra Culb cano-du Web-Site:

<http://macaw.pbworks.com.R/measuring-outcomes, pdf,secom>

أي أن مصطلح ضمان الجودة هو مصطلح شمولي يجمع العديد من المفاهيم المتعلقة بالقياس والرقابة والتحسين، فهو يتضمن العديد من الأنشطة والإجراءات، أي أنه يتعلق بالآليات، الإجراءات، العمليات المعتمدة لتحقيق الجودة المرغوبة، فتحقيق ضمان الجودة يرتبط بتحقيق الآليات والإجراءات المطبقة.

شكل رقم: 17 مفهوم مضمون الجودة حسب Sanjaya Mishra



المصدر:

Sanjaya Msihra , quality Assurance in higher Education An Introduction, the common wealth of learning NAAE, karnataka, India, 2006, p04.

يتضح من الشكل أن ضمان هو مفهوم واسع وشمولي يضم العديد من المفاهيم والنماذج والتطبيقات، والآليات، والأبعاد..) فتتحقق جميع هذه العناصر تتحقق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ونلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كجزء من ضمان الجودة، فهي تمثل إحدى النماذج لضمان الجودة، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي كنموذج فكري يتضمن القيم الجوهرية لضمان الجودة، فضمن الجودة في مؤسسات التعليم

العالي تركز خصوصا على مدخلات ومخرجات النظام، أما إدارة الجودة الشاملة هدفها إدماج وتحسين المراحل الثلاث (المدخلات، العمليات، والمخرجات) .

أي أن ضمان الجودة تشمل إدارة الجودة الشاملة وتعتبر كخطوة أو نموذج أساسي تتحقق من خلالها ضمان الجودة، وبذلك نستنتج أن إدارة الجودة و ضمان الجودة كلاهما يكمل ويتضمن الآخر باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن مجموعة القيم الجوهرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية الأساليب والأدوات، وذلك لإحداث تحسينات مستمرة في جميع المجالات والعمليات والخدمات نحو تحقيق جودة التعليم، وحيث تعطى الأهمية الكبرى للقيم كونها أساس تطبيق الأساليب والأدوات⁽¹⁾.

وقد أشار Mélanie Julien أنه يمكن النظر إلى مصطلح ضمان الجودة من خلال ثلاث زوايا ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم: 8 مفاهيم ضمان الجودة.

المصطلحات	السؤال الجوهرى	الهدف	التطبيق
تقييم الجودة	كيف تقيس الجودة	قياس الجودة	تطبيق التقييم
ضمان الجودة	كيف تضمن الجودة	إثبات أن الجودة تحققت ويجب الحفاظ عليها	التحقق من الجودة
إدارة الجودة	كيف تتحصل على الجودة	تسير الجودة	تنفيذ الإجراءات والآليات وثقافة الجودة.

المصدر:

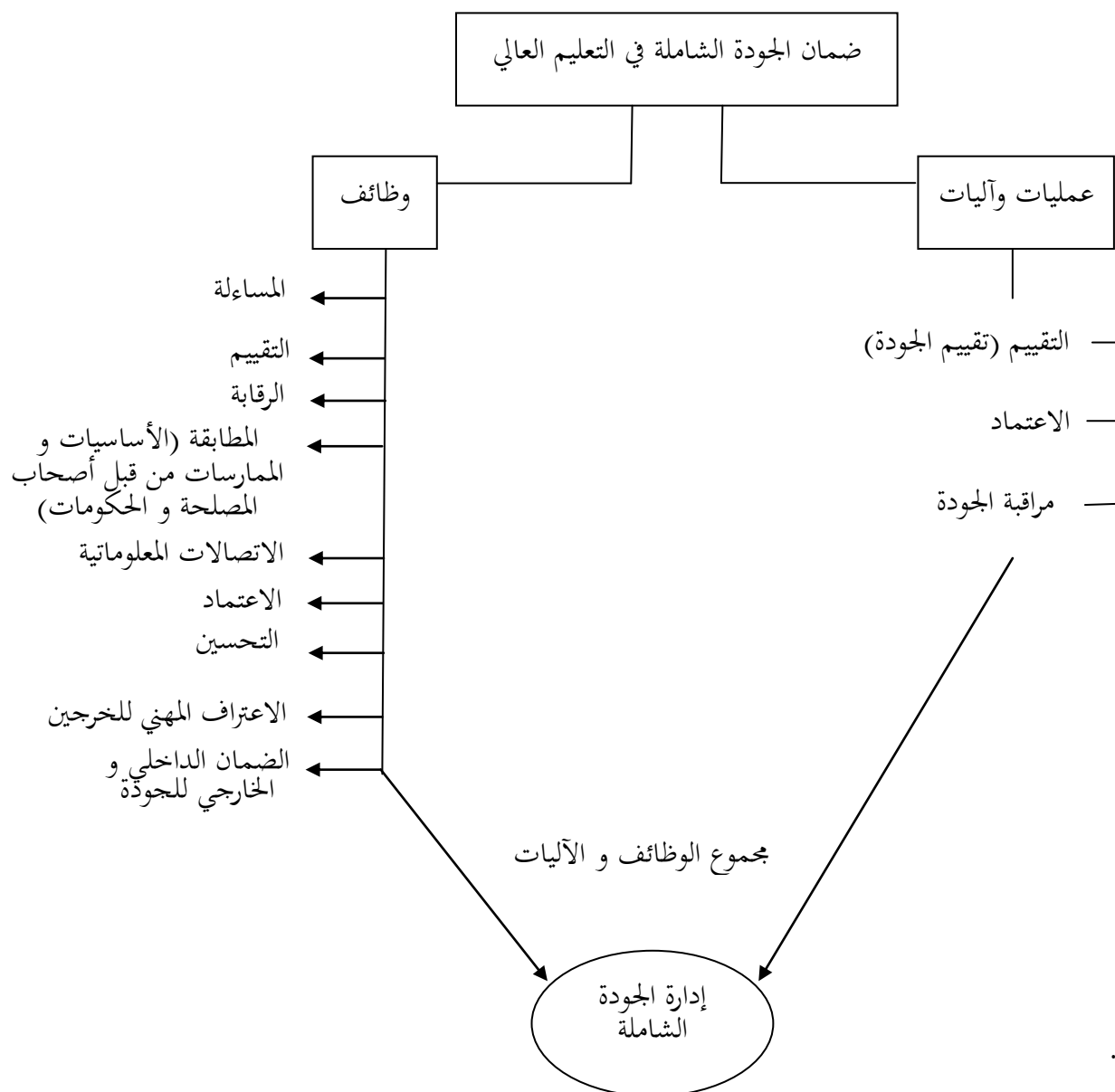
Mélanie Julien et al : L'Assurance qualité à l'enseignement Universitaire, une conception à promouvoir et mettre en œuvre, Avis à la ministre de l'éducation du loisir et du sport conseil supérieur de l'éducation , Québec, 2012, p07.

يقودنا هذا الجدول إلى التعريف بين المصطلحات الثلاث وهي تقييم و ضمان وإدارة الجودة والتي تصبو جميعها إلى هدف واحد وهو الهدف الكلي والشمولي وهو ضمان الجودة والذي لا يتحقق إلا بإرادة الجودة وهي في حدّ ذاتها تتركز على مجموعة من الوظائف والآليات التي تعبر عن قيم إدارة الجودة وهذا ما سنوجه في الجزء التالي (العلاقة بين القيم التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة).

⁽¹⁾ تحليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص29.

ويقودنا هذا التحليل إلى تبيان العلاقة بين إدارة الجودة وضمن الجودة من خلال الوظائف والآليات وكيفية تحقيقها.

شكل رقم: 18 العلاقة بين ادارة الجودة وضمن الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على أدبيات الدراسة.

يقصد بتقييم الجودة في التعليم العالي بتلك الإجراءات والنشاطات التي تطبق من قبل تنظيم خارجي يهدف إلى تقييم جودة العمليات والبرامج والممارسات داخل مؤسسات التعليم العالي، يرتبط تقييم الجودة كذلك

بالقيم مثل القيم الإدارية والقيم الأكاديمية والقيم المهنية⁽¹⁾، مراقبة الجودة وتتم عبر ضبط أنشطة الجامعات والكليات ومدى تحمل كل فرد لمسؤولياته داخل مؤسسات التعليم العالي

3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العديد من المتطلبات ويمكن إيجازها في النقاط التالية⁽²⁾:

➤ ثقافة المنظمة: إذ أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بجودة ثقافة تنظيمية منسجمة مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة التي تضمن إشاعة حرية المشاركة للجميع بأفكارهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل.

➤ إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة والعمل على ضمان بيئة سليمة لتطبيقه تماشياً والتطورات العالمية الجديدة.

➤ وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة تكون ذات توجه مستقبلي ويحقق رغبات الطلاب والعاملين والمستفيد الخارجي.

➤ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة وضمان الجودة داخل المؤسسة التعليمية.

كما أفاد تقرير الجمعية العربية للإدارة في 2006 أن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية يجب أن يحقق المستلزمات التالية:

✓ إستراتيجية تعليمية واضحة تعكس الالتزام بالمعايير الأكاديمية السليمة في مجالات العمل التعليمي.

✓ استخدام أساليب فعالة لتقييم جودة الخدمات التالية.

✓ العمل بروح الفريق.

✓ نظم للمتابعة وتقويم الأداء والرقابة على مستويات الجودة في مرافق المؤسسات التعليمية.

ويرى معظم مفكري الجودة كـ: "الشقاق، عقيلي، خليل الزهيري..." وغيرهم أن عملية تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي تمر عبر عدة مراحل تأخذ شكل نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية إيجابية تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، الأساليب التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل، الإمكانيات المادية.

(1) إبراهيم محمد علي، تقييم جودة التعليم في بعض الجامعات العربية، دراسة مقارنة، مجلة تنمية الموارد البشرية، القاهرة، د.ذع، 2014، ص 19.

(2) منى طواهرية، إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8، (ع 2)، 2018، ص 156.

- ويتفق هؤلاء الباحثين المختصين في إدارة الجودة في التعليم العالي على أسس لضبط الجودة وهي ذات أهمية قصوى تمنع الآثار السلبية التي تواجه عملية التعليم في الجامعة وهي:
- وضع المواصفات التي يجب إتباعها في عملية ضبط الجودة.
 - قياس خصائص الجودة، عن طريق أخذ عينات بانتظام من تلك التي طبقت عليها شروط ومعايير ذات جودة ثم القيام بالقياسات المطلوبة.
 - مقارنة القياسات الفعلية بمثيلتها المحددة بالمواصفات، عن طريق أساليب ضبط الجودة الإحصائي ومقارنتها مع باقي الأقسام بالجامعات التي تتوفر بها خصائص الجودة العالية.
 - تقييم وتحليل الاختلافات بين المواصفات والنتائج الفعلية ويتحقق ذلك من خلال معرفة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات في نتائج القياسات.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لعدم المطابقة، وذلك عن طريق اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح عدم مطابقة المعايير المحددة من قبل الوزارة، ثم معالجة الأسباب الجذرية لمنع حدوث عدم المطابقة مرة أخرى على المدى البعيد⁽¹⁾.

فتلخيصا لما سبق أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي تتطلب وضع نظام واضح في التعامل مع معايير الجودة تلتزم به الأقسام والكلية وإدارة الجامعة إذ يشمل توضيح الأهداف وكيفية تنفيذها والخطوات المتبعة في ذلك مع آلية التنفيذ، ووسيلة للتأكد من مدى تطبيقها في العملية التعليمية يتم وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية.

ثالثا: مقاربات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

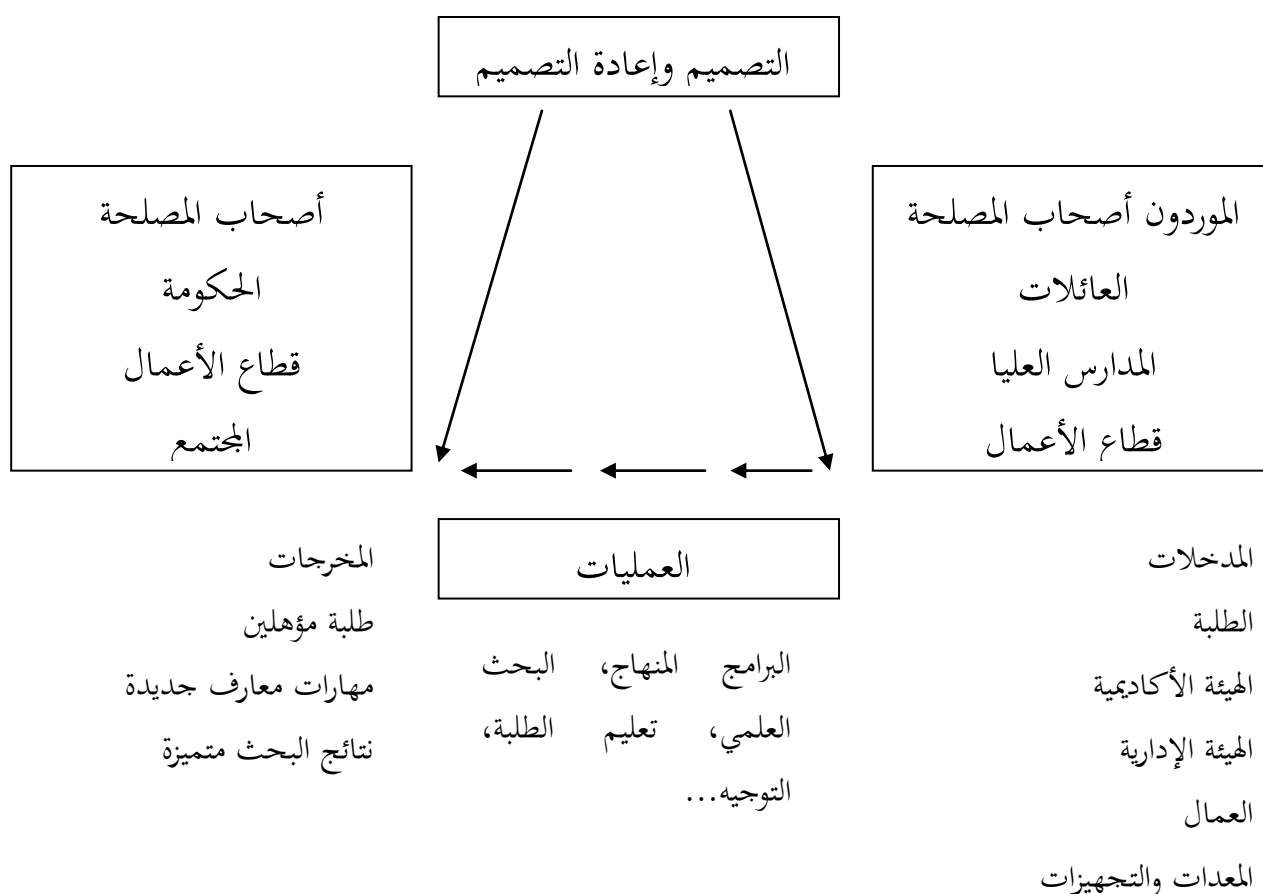
تتعدد المقاربات لتفسير الجودة في التعليم العالي، نظرا لاتساع وشمولية هذا المفهوم، وتتعدد استخداماته في مختلف المجالات، وبما أن المقاربة هي أسس نظري يتكون من مجموعة من المبادئ الأساسية لتفسير علاقة ظاهرة ما، فإنه يصعب تحديد مقاربة معينة خاصة وأن مفهوم الجودة يختلف في معانيه على حسب المجال المستخدم فيه، لذا فإن هذه المقاربات التالية التي تم اختيارها على أساس أنها تتناسب مع موضوع دراستنا وتحدد مجاله، وحقيقته، حيث سنحاول تحديد علاقة مقاربات إدارة الجودة الشاملة بالقيم التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

(1) نزار عبد المجيد، التميز المؤسسي، مدخل للجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص62.

تختلف طبيعة المؤسسات حسب النشاطات التي تمارسها ولكنها تشترك في خاصية واحدة وهي "الإنتاج" وتتصف مؤسسات التعليم العالي باعتبارها قطاع حيوي في المجتمع بخاصية إنتاج المعرفة والتي يجب أن تكون في مستوى جيد من الجودة، وكذلك بخاصية تقديم جودة الخدمات.

ويشير "William E.Deming" أن نظام الإنتاج (مدخلات، عمليات، مخرجات) يمكن تطبيقه على جميع المنظمات مهما كان نشاطها، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي⁽¹⁾.
ويأخذ نظام الإنتاج في مؤسسات التعليم العالي الشكل التالي:

شكل رقم: 19 نظام الانتاج في مؤسسات التعليم العالي.



Omer F.Unal, Application of total Quality Management in Higher Educational Institution, Journal of Quafqaz University, Qafqaz University, vol.01. ISS : 07, baayan, 2001, p05.

⁽¹⁾William w. scherkenbarch ;the Deming round to quality and productivity ;Llibrary of congress catalog Card ;1994 ;p-p102-103.

وعليه يمكن القول أن نظام الإنتاج في مؤسسات التعليم العالي يركز هو كذلك على مدخلات، عمليات ومخرجات وتنطلق عملية هذا النوع من النظام في استقبال الطلبة، الأساتذة، العمال، المعدات والآلات، ليتم بعد ذلك تصميمها على مستوى العمليات أين يتم تفعيلها وإعادة تصميمها وفق هدف مؤسسات التعليم العالي ذلك من خلال البرامج والتخصصات والمناهج، يتم بعد ذلك تحويلها إلى مخرجات مرغوبة تلبي حاجياتها تتمثل في طلبة مؤهلين، والمهارات والمعارف الجديدة.

وإذا تم ربط هذا الطرح وفق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فإنه سيتمثل في جودة المدخلات جودة العمليات، وجودة المخرجات، حيث يبين الشكل أعلاه أن جودة المدخلات تتمثل في جودة الطلبة وجودة المعدات، جودة الهيئات الإدارية والأكاديمية، والتي يتم تصميمها وإعادة تصميمها وفق متطلبات واحتياجات مؤسسة التعليم العالي وتوجهاتها، ويتم ذلك بتقديم البرامج والمناهج، وأسس التعليم ذات مستوى من الجودة ليتم بعدها تحويلها لمخرجات تتوافق والمستوى المطلوب، ولنجاح هذا النظام لابد من توفر البيئة المناسبة للجودة والآليات والضوابط التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة.

وما يجب الإشارة إليه أن هذا النموذج من إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصفقتها مؤسسة يتسم نشاطها بالإنتاج وتقديم الخدمة، أن هذا النوع من المؤسسات فضلا عن نوع نشاطها إلا أنها تتصف ببعض الخصائص التي تؤثر في كفاءة تقديمها للخدمة والتي تؤثر بدورها في تطبيق متطلبات الجودة، ومن أبرز هذه الخصائص كونها تتصف ب⁽¹⁾:

-اختلاف التوجهات العلمية: تتنوع التخصصات والتوجهات الفكرية والأكاديمية في مؤسسة التعليم العالي، وبذلك تتنوع وتتعدد المحتويات العلمية والمعرفية، حيث أن كل توجه علمي يعبر عن تركيبة معرفية للفاعلين المتعاملين معها وهذا ما ينتج عنه تشكل ثقافات فرعية متعددة مما يؤثر على اختيار الأساليب الإدارية المعتمدة لتسييرها على غرار إدارة الجودة الشاملة.

-الصمعة التنظيمية: تعبر الصمعة التنظيمية عن التقدير الشائع من قبل الجمهور لأي جامعة أو كلية، إذ تشير إلى الصفات الذاتية التي تتميز بها وهذا ما يمكن من تفسير سلوكها الاستراتيجي، وهذا ما يؤثر في صعوبة قياس الجودة في المؤسسة، حيث بالرغم من نوعية تقديمها للخدمات ذات جودة إلا أن سمعتها تؤثر في اعتماد أسلوب معين في إدارة الجودة الشاملة.

⁽¹⁾Gary Arsonstrong & philip kother, Principe de Marketing, Pearson Education; 8^{ème} Edit, Paris , 2007, p. p 214-215.

2-1 المقاربة الكيفية: اعتمد أصحاب هذا التوجه على الجانب الكيفي لتحديد مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي حيث ينظر "Robert Birnbaum" الجودة التعليم العالي بأنها منظور افتراضي وشرط أساسي يأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح"، وحدّد لها ثلاث أبعاد أساسية هي⁽¹⁾:

– **الاستحقاقية:** أي مدى اعتماد مؤسسات التعليم العالي للمعايير المهنية والتعليمية، واعتمادها على تقييم الخبراء الأكاديميين.

– **البعد الاجتماعي:** وهو مدى درجة إشباع مؤسسات التعليم العالي لحاجيات المجتمع ومختلف الأطراف الفاعلة.

– **البعد الفردي:** وهو مدى مساهمة مؤسسة التعليم العالي في تكوين كفاءات بشرية من خلال البرامج التعليمية المقدمة للطالب.

أما "Lee Howey و Piona Green"، فقد اعتمدا في تقديم مفهومها للجودة من خلال الأبعاد التالية⁽²⁾:

– **الجودة بمعنى التميز:** يقوم هذا المدخل على اعتبار أن التعليم العالي له ما يميزه وذا مستوى عال وطبيعة خاصة، حيث تقوم فكرة التميز في التعليم العالي بالتركيز على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، حين تكون معايير التميز فيها صعبة ولا يمكن بلوغها باعتبار أن معايير الجودة فيه محددة بدقة مثل خضوع الطلبة لشروط قياسية، والامتحانات صعبة ليتم قبوله في مؤسسة التعليم العالي، وهذا المدخل لا ينطبق على جميع مؤسسات التعليم العالي إلا منها من تطبق هذه الشروط.

– **الجودة بمعنى المواءمة مع الغايات والأهداف:** ينطلق هذا المدخل من غايات وأهداف المؤسسة ومطابقتها مع مواصفات الزبون، حيث يحاول ضمان الجودة من خلال التأثير العمليات التي تجري داخل المؤسسة بالنظر إلى الموارد المتاحة لجعلها تحقق أفضل الغايات والأهداف، ويوازي هذا المدخل الجودة بالكفاءة الداخلية.

لذلك فإنها تحدد رسالتها ثم تحدد مواصفات كل زبون (طلبة، أساتذة...) وتبحث عن تحقيق التوافق بينها.

– **الجودة بمعنى التحول:** يعتمد هذا المدخل على أن الفرد الذي ينتمي للمؤسسة التعليم العالي يكون قادر على الفهم والمواقف الإيجابية والتغيير الموضوعي من خلال مراحل العملية التعليمية، باعتباره يكون قادرا على إدارة حياته العملية والعلمية، والتحول لها بسهولة بمساعدة المعرفة والمهارة والخبرة والمكتسبة من الجامعة⁽³⁾.

⁽¹⁾ خليل شرقي، مرجع ذكره، ص 21.

⁽²⁾Antigoni Papadimitriou , the Enigma of quality in Greek Higher Education : A Mixed Methods study of introducing quality Management, into Greek Higher Education Doctoral thesis faculty management University of Twente the Netherlands 2011. P43.

⁽³⁾ – خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ارتكزت هذه المقاربة من خلال ما قدمه " Birnbaum و "Green في مفهومها لأبعاد الجودة في التعليم العالي على المعايير الكيفية والنظرة الجزئية للأطراف الفاعلة في المؤسسة. ⁽¹⁾

2-2: المقاربة الكمية: يمكن إسناد هذه المقاربة إلى " Joe Berry " الذي حدد أبعاد الجودة في مؤسسة التعليم العالي بتركيزه على المبادئ التالية ⁽²⁾:

- معدل التخرج الإجمالي.
- معدل الطلبة الموظفين ومستوى أجورهم.
- نقاط التفوق في الامتحانات الرسمية.
- الاستخدام الفعال للموارد.
- سهولة التحصيل على التعليم لكل الذين بإمكانهم الاستفادة منه.
- التقييم على أساس التدريس.
- عدد الطلبة في التخصص ونسبة الأساتذة.
- فرص التعلم والتطوير المهني للأساتذة.
- تطوير مهارات وسلوكيات المواطنة.
- بيئة تعلم يسودها الاحترام المتبادل.
- حرية المناقشة الأكاديمية وتطوير الوعي الانتقادي.

اعتمدت هذه المقاربة على الجانب الكمي في تحديد معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي باعتمادها على معايير كمية، حيث لا يمكن إهمال هذه المبادئ و لا بدّ أن تكون سائدة في مؤسسات التعليم العالي. يمكن القول أنه لا يمكن تفضيل مقارنة على أخرى، كمية أو كيفية لأن كلا المقاربتين لهما نظرة شمولية لأبعاد الجودة ولا بدّ من اعتماد كلا المقاربتين في مؤسسات التعليم العالي لتأكيد جودة المخرجات حيث لا بدّ من اختيار المقاربة التي تجمع بين المؤشرات الكمية والمؤشرات الكيفية في تحديد مستوى الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما أكدّه التعريف المقرر في مؤتمر اليونسكو للتعليم المعقد وفي باريس 1998 والذي ينص على:

⁽¹⁾ - وفاء مجاش، مرجع سبق ذكره، ص 378.

⁽²⁾ Berry Joe Helena Worihen, « Faculty organization in the higher Education Industry », Tackling the for profit Business Model worcking USA, vol. 15 n°03, 212, p431.

"أن الجودة في التعليم العالي متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته، مثل المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً"⁽¹⁾.

في قراءتنا للمقربات المقدمة أعلاه نجد أن هذه المقاربات تعتمد على نماذج وأطر مرجعية لإدارة الجودة منها جائزة "ديمنج Demning" ومعايير الإيزو 9000، والنموذج الأوروبي لإدارة الجودة . حيث أن هذه المقاربات تعتمد في تطبيقها للجودة في مؤسسات التعليم العالي على معايير مختلفة لتكون هذه المعايير كخطوة أولية نحو تطبيق جودة التعليم العالي فهذه المعايير تستند إلى بيئات وثقافات دولية تم تأسيسها من أجل تحسين الجودة، لذا يجب الإشارة أن هذه المقاربات قد لا تلي احتياجات ومتطلبات البيئات الأخرى.

فالمقاربة التي يجب انتهاجها في مؤسسات التعليم العالي هي التي تنطلق من عملية القيام بالتقييم المسبق لتحديد مستوى التزام كل مؤسسة بالقيم والأساليب وأدوات إدارة الجودة، ومن ثم تحديد إمكانية قابليتها للتغيير، حيث يجب أن تعتمد هذه المقاربة على الخصوصية الثقافية والبيئية لمؤسسة التعليم العالي ومدى اعتمادها لإدارة الجودة الشاملة، ثم يأتي بعد ذلك اعتماد الأطر الفكرية والمقاربات التي تم ذكرها بمختلف نماذجها كخطوة ثانية لذلك فإنه على كل مؤسسة أن تنطلق من معايير تتوافق وخصوصيتها البيئية.

لذا فإنه من الصعب تحديد مقاربة، أو انتهاج أسلوب في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، نظراً لاختلاف الثقافة الأكاديمية والمعايير والآليات التي تمتلكها وتعتمدها كل مؤسسة في إدارتها للجودة الشاملة، وعلى هذا الأساس يقودنا هذا التحليل إلى أنه يوجد اختلاف وتباين في الآليات لإدارة الجودة الشاملة، لكن تتوحد وتشارك في القيم التي تمكن من إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

3 - المداخل النظرية لدراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة في التعليم العالي:

ساهم الكثير من الباحثين والعلماء في بلورة وصياغة المبادئ والمداخل الأساسية لفلسفة إدارة الجودة، إذ تعود بدايات نجاح النظام الذي تحقق في مجال تحسين الجودة بالأساس إلى الباحثين الأمريكيين "Edwar Deming" و "Joseph Juran" ثم ظهر بعدهما باحثون يابانيون وأسهموا بشكل كبير في إظهار عمليات تحسين

⁽¹⁾ UNESCO, Higher Education in the twenty First century vision and Action working document at the world conference on Higher Education, UNESCO, 5-9 Octobre 1998.

الجودة التي تبدو عليه الآن وأثروا هذه النظريات بمزيد من المعلومات والنتائج النظرية، ومن بين هؤلاء العلماء البارزين نجد "Philip Grosby و Ishikawa"، وأهم المبادئ التي تناولتها هذه المداخل نجد:

1- مبادئ "Edward Deming" في تحسين جودة التعليم العالي: إن كثيرا من جوانب التقدم لإدارة الجودة تحققت بفضل "ديمنج" فهو يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها⁽¹⁾.

وقد اختصر "ديمنج" فلسفته في أربعة عشر مبدءا لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي⁽²⁾:

- ✓ خلق تناسق بهدف تحسين جودة للخدمة مع وضع أهداف لتحسين الجودة في المنظمة ونشرها لتكون معروفة من قبل الجميع.
- ✓ تبني الفلسفة الجديدة للتطور المستمر، فالمنظمة لا يمكن أن تتعايش طويلا مع المستويات المقبولة حاليا من التأخير والأخطاء والعيوب، وعلى الإدارة تحفيز العاملين على التغيير.
- ✓ الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
- ✓ توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
- ✓ منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- ✓ إزالة الحواجز بين الأقسام وتشجيع التعاون وإنشاء فرق العمل.
- ✓ عدم اعتماد المعايير الكمية في الإنتاج.
- ✓ طرد الخوف لدى العاملين ليعملوا بكفاءة وفعالية للمؤسسة.
- ✓ تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- ✓ منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
- ✓ إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
- ✓ تشخيص المشاكل واعتماد التحسين المستمر للمنتج والعمليات
- ✓ تشجيع التعليم والتطوير الذاتي لكل فرد.

⁽¹⁾ بواب رضوان، الجودة في التعليم الجامعي وآليات ضمانها داخل مؤسسات التعليم العالي، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (11)، 2019، ص52.

⁽²⁾ رحمة بلهادف، عبد الحكيم فراحي، التعاون الأورو عربي في قطاع التعليم العالي وانعكاساته على ضمان الجودة في الجامعات العربية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول معايير الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي 29-30 أكتوبر 2013، ص-ص: 12-13.

✓ توقيف التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل⁽¹⁾.

2- مدخل "والترشيوارت Walter Shewart"⁽²⁾:

يعدّ « shewart » من الرواد الأوائل للرقابة المعاصر للجودة، ويرى أن التطوير يعدّ أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، إذ وضع تصميمًا يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر والمتمثل في دائرة: الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ، ويقصد بهذه العناصر ما يلي:

أ- **الخطة: Plan**: وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم، وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رضا العمل عن المخرجات، ثم ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجميع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

ب- **العمل Do**: ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

ج- **التدقيق: Cleek**: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

د- **التنفيذ Act**: وفيه يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري. كما ميز « Shewart » بين نوعين من الجودة هما⁽³⁾:

* **الجودة الموضوعية**: يقصد بهذا النوع من الجودة هو جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني.

* **الجودة الشخصية**: ويقصد بها جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان والإيمان بها كنتيجة للحقيقة الموضوعية.

كما دعى إلى ضرورة الربط بين هاذين الجانبين الموضوعية والشخصية، وضرورة وجودها في العمل.

3- مدخل جوزيف جوران: Josiph Juran⁽⁴⁾:

قدم "Juran" طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها اصطلاح ثلاثية الجودة وهي تعالج موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات وهي:

(1) رحمة بلهاتف، مرجع سبق ذكره، ص16.

(2) بواب رضوان، المرجع نفسه، ص51.

(3) بواب رضوان، المرجع نفسه، ص52.

(4) رحمة بلهاتف، مرجع سبق ذكره، ص04.

أ- **تخطيط الجودة:** وتتم من خلال بناء برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، وأن الهدف من التخطيط هو تطوير الخدمات والأنظمة والعمليات التي تسهل على المنظمة معرفة توقعات المستفيد.

ب- **مراقبة الجودة وضبطها:** وتتم من خلال تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة مقارنة بالأداء المستهدف مع تحديد أوجه القصور ومحاولة تقليل الفجوة بين الإنجاز والأهداف المرسومة، ثم الاستمرار بالرقابة الفعالة باستخدام الأساليب الإحصائية في معالجة أوجه القصور.

ج- **تحسين الجودة:** وهي عملية مستمرة تعتمد من خلال المبادئ التالية:

- ✓ بناء الاهتمام بفرق التحسين.
 - ✓ تحديد أهداف التحسين في المؤسسة.
 - ✓ التنظيم لتحديد الهدف.
 - ✓ تقديم التدريب والتعليم في مجال الجودة.
 - ✓ الاعتراف.
 - ✓ إعداد التقارير عن مدى التحسين في التنفيذ.
 - ✓ نشر النتائج والاتصال بين الوحدات.
 - ✓ بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلى التطوير والتحسين.
- وعلى أساس هذه المبادئ يتبين أن « Josiph » قدم أسلوباً يعتمد على تنفيذ البرامج لتحسين الجودة بين الأجزاء المختلفة في المنظمة.

4- مدخل "فيليب كروسبي Philip Grosby"⁽¹⁾:

وتضمنت فلسفته أن الإدارة العليا مسؤولة عن الجودة أولاً ثم مكافأة العاملين وتعليمهم بالإضافة إلى وجوب حفظ كلفة الجودة ثم التأكيد على الحماية بدلاً من أسلوب التفتيش، مع ضرورة وجوب توفير نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة متكاملة مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة مع ضرورة التواصل مع العملاء.

وتتضمن فلسفة برنامج Grosby الأفكار والآراء التالية:

- الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها.
- تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.
- توفير مقياس الأداء من خلال تحديد كلفة الجودة وتحسين النوعية.
- كلفة الجودة السيئة يتحملها جميع العاملين.

(1) بواب رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- ضرورة تدريب مستويات الإدارة لإدراك أهمية تحسين الجودة.
- تنظيم اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات.
- استمرارية إعادة تحسين الجودة.

5- مدخل بالدريج: يقوم هذا المدخل على مجموعة من المبادئ وهي⁽¹⁾:

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
- تطوير القيادات الجامعية.
- بناء شبكة معلومات متطورة.

يتضح مما سبق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يستلزم تطبيق هذه المبادئ السالفة الذكر التي يمكن من خلالها تطوير الجودة الشاملة بما يتناسب مع متطلبات التعليم الجامعي ولضمان مكانة مرموقة للجامعة والاعتراف بها محليا، لذا كان لزاما على الجامعة تطبيق هذه المبادئ والتعريف بها من خلال إقامة دورات العمل والندوات والملتقيات والمؤتمرات الخاصة بالجودة والتي تسهم في تبني قيم الجودة في التعليم العالي ونشرها لدى الطلاب والأساتذة و العاملين والعلماء الخارجيين.

-أهمية القيم التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تتجلى أهمية قيم إدارة الجودة كنهج فكري وثقافي وإداري يسمح بتطوير العمليات الإدارية والأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي وفي إحداث تحسين في الأداء والخدمات والمخرجات لتحقيق جودة التعليم يستجيب لتطلعات واهتمامات هذه المؤسسات.

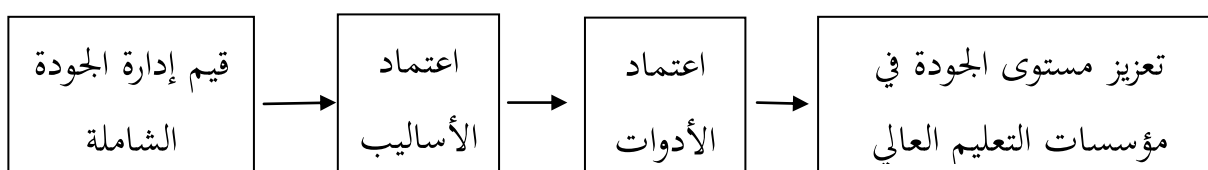
ويؤكد العديد من الباحثين على أهمية القيم في إدارة الجودة الشاملة حيث يربط بعضهم نجاح تطبيقها بمدى وجود قيم تنظيمية تدعم ذلك. في حين يربط البعض أن عدم توافق القيم فإنه يؤدي إلى فشل تطبيقها.

وقد اهتم العديد من الباحثين للقيم التي تتوافق وتنسجم مع انتهاج إدارة الجودة الشاملة من بينهم " Z.Irani و A.Beskese. p.Love وغيرهم والذين يشيرون إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة الجودة والتي تنتهج قيم الجودة هي الأكثر ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويوضح "Z.Irani" أن من أجل تطبيق إدارة الجودة

⁽¹⁾ منى طواهرية، مرجع سبق ذكره، ص161.

الشاملة بنجاح يجب أن تركز المنظمة على دعم الإدارة العليا، مشاركة الأفراد المتغيرات التي تتسم بها ثقافة الجودة⁽¹⁾.

ومن جهة أخرى أكد "Z.Iran" أن القيم السائدة في إدارة الجودة الشاملة لها علاقة موجبة مع مستويات الجودة المحققة والنمط الثقافي، حيث أن قيم إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين الجودة والأداء الإداري. يتضح مما سبق بالزامية توجيه قيم مؤسسات التعليم العالي نحو تطبيق قيم إدارة الجودة وتكييفها كمرحلة أولى ثم يتم بعد ذلك اعتماد الأساليب والأدوات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة ويوضح الشكل التالي ذلك.



رسم توضيحي: أدوات تطبيق إدارة الجودة.

المصدر: أولريكا هلستين وينغث كليفيجو، إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري قوامه القيم والتقنيات والأدوات، مجلة إدارة الجودة الشاملة، دبي: منشورات جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، مجلد 12، العدد 04، 2000، ص 248.

يبين هذا الشكل أن تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تنطلق ضمن تكريس القيم التي تركز عليها إدارة الجودة كمرحلة أولى، ثم يتم اختيار الأساليب والأدوات المناسبة التي تدعم تحقيق الجودة والتي تركز في حد ذاتها القيم التنظيمية وتحددتها، حيث يجب أن تستخدم بأسلوب فعال لدعم تحقيق الجودة، ويجب الإشارة أنه لا يوجد أسلوب محدد أو أداة محددة لتحقيق الجودة، ذلك على حسب نمط وثقافة المؤسسة كما يمكن استخدام عدة أساليب وأدوات، حيث يجب أن تسهم هذه الأدوات والأساليب في تشكيل ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بناء على نظام قيم الجودة، ليسهل اعتماد إدارة الجودة في هذه المؤسسات. وعموماً يمكن تحديد أدوات إدارة الجودة الشاملة المبنية على أسس القيم التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي باستخدام القائمة التالية⁽²⁾:

✓ القيادة الديمقراطية.

⁽¹⁾ – Z.Irani, A.Beskese P.E.D Love, Total Quality management Corporate culture : Constructs of organization Excellence, Technovation, 2004, vol 24 n°08, p643.

⁽²⁾ محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2006، ص77

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ التدريب والتعليم المستمر.

✓ التركيز على خدمة المجتمع.

✓ حلقات الجودة وروح الفريق.

✓ المكافآت والحوافز.

✓ الاتصالات.

✓ التعاون بين الكليات والأقسام.

✓ التحديد والتحسين المستمر.

✓ قياس الجودة بصفة دورية.

✓ الاعتراف بالأداء الفعال.

✓ إدارة العمليات والتحسينات.

✓ المنافسة مع الجامعات الأخرى.

✓ مراقبة وتوكيد الجودة.

✓ الحفاظ على قيم الجودة

وتتمثل أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالقيام بالمهام التالية⁽¹⁾:

1- إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة والذي يسمى بمجلس الجودة ويتولى

القيام بالأدوار التالية:

- توجيه النشاطات المبذولة لتطبيق إدارة الجودة وتفعيل الجهود لذلك.
- تطبيق نظام لقياس الأداء وتوفير المعلومات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
- إنشاء الأجهزة وفرق العمل وإعطاء الصلاحيات لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
- وضع نظام للحوافز ومكافأة الأفراد المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.

2- وضع الإستراتيجية ويشمل:

- تحديد رسالة الجامعة والتي يجب أن تتسم بالوضوح والقيم التي تتبناها الجامعة.

⁽¹⁾ محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

○ تحديد رؤية الجامعة، أي تحديد ما تم إنجازه، وأين تريد الجامعة أن تكون وكيف تصل إلى ما تريد ولتفعيل رؤية الجامعة ورسالتها لابد أن يكون الهدف العام للجامعة هو الالتزام بالتميز في كل جوانب الأداء الأكاديمي و الأداء الإداري.

3- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة: تتكون ثقافة الجامعة كأى منظمة أخرى من مجموعة القيم والسلوك والاتجاهات والأدوار التي تحكم وتوجه تصرفات منسوبي الجامعة من إداريين وأكاديميين وعمال فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية .

وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات يتطلب إحداث تغييرات في القيم وقواعد السلوك والتصرفات التنظيمية لأفراد الجامعة بما يتناسب مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهذا لا يعني التخلي عن قيم المؤسسة نهائيا وإنما يعني وضع وتكييف وتنمية قيم الجودة لتحسين الأداء.

بعد تنفيذ هذه الخطوات السابقة الذكر يلزم على مؤسسة التعليم العالي أن تقوم بمراجعة منظومتها وهياكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ هذه الخطوات.

المطلب الثالث: القيم التنظيمية المعتمدة في إدارة جودة أداء العملية التعليمية:

تشير العديد من الأدبيات أن إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أو نهج شمولي يشكل نظاما متكاملا يضم مجموعة من العناصر المتمثلة أساسا في المبادئ والأساليب والأدوات التي تحدد مستوى إدارة الجودة، وتعتبر هذه المبادئ التي تركز على القيم عن الفلسفة والتوجهات المتبنات في المؤسسة والتي تحدد مستوى الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

ومن خلال التعريف الذي قدمه "Michael": أن القيم التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي هي مجموعة من القيم التي تعكس الاتفاقيات المشتركة والخصائص الداخلية لهذه المؤسسات والتي تعبر عن فلسفتها وتوجهها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرار¹

يبين هذا التعريف أن فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي أنها تتضمن مجموعة من القيم التي يجب أن تلتزم بها هذه المؤسسات والتي تتعلق بجميع المستويات والمجالات بحيث تؤثر وتتأثر بها.

لذا يمكن تعريف قيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كتعريف إجرائي أنها مجموعة من القيم التنظيمية المرتبطة بثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي والتي تهدف إلى تفعيل الأساليب والأدوات

¹ Micheal W.Grojean et al, Leaders, Value and Organizational Climate. Examining Leadership Strategies for Establishing an Organization al Climate Regarding Ethics, Journal of business Ethics kluwer Academic pub, vol. 55.Iss: 03, The Netherlands ,2004, p225

بمشاركة جميع الأفراد، حيث تشمل جميع المجالات والمستويات التنظيمية من أجل إحداث تحسينات في العمليات والخدمات لتحقيق جودة التعليم العالي.

وما يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على القيم، التعريف الذي قدمه "Christopher Rhodes"، بأنها "عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب الأفراد واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر⁽¹⁾.

يتبين مما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة تنظيمية تتبناها الجامعات والتي تضم مجموعة القيم التي تفعل العمليات داخل مؤسسة التعليم العالي من أجل تحقيق المستوى المطلوب من الجودة ولا بد من التوجه نحو قيم إدارة الجودة الشاملة كمرحلة وتفعيلها في جميع المستويات لتحقيق الجودة لأن نجاح تطبيقها يرتبط بمدى وجود قيم ثقافة الجودة تدعم ذلك.

وكثيرا ما يستخدم مصطلح "مبادئ" مثل مبادئ لديمنج "Demning" تعبيرا عن القيم لأنها ترتبط بالتوجه الثقافي نحو تحقيق الجودة لذا يتم استخدام مصطلح القيم بدلا من المبادئ.

ونشير في هذه الدراسة أننا نقصد بالقيم إلى القيم التنظيمية التي تسهم في إدارة الجودة الشاملة والتي تشكل محل اهتمام العديد من الأبحاث المتعلقة بالثقافة التنظيمية باعتبارها موجهة للسلوكيات التي تسمح بإحداث تفاعلات إيجابية بين الأفراد.

1-القيم التنظيمية المساهمة في إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية:

إن التطرق لقيم إدارة الجودة الشاملة يعني التخصيص في المبادئ المرشدة لإدارة الجودة والتفصيل فيها بشكل أدق والتي تدعم ثقافة الجودة وتدعم تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم.

وتشير أدبيات الدراسة أن القيم المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة تتجسد أساسا في المبادئ والنماذج المتعارف عليها وهي المعبرة عن القيم الجوهرية لإدارة الجودة، وبناء على ذلك قد تم تقسيم هذه القيم المرتبطة بإدارة الجودة إلى نوعين وهي القيم الجوهرية والقيم الداعمة المتمثلة في القيادة التنظيمية وتقييم الأداء والتي خصص له المبحث الثاني و الثالث من هذه الدراسة.

1-1القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة Core values

وهي القيم الأساسية والدائمة للمنظمة والمتأصلة داخل التنظيم، وهي تمثل مجموعة من المبادئ المرشدة للمنظمة والتي لا ترتبط بزمن معين، وتمثل مصدر إلهام العاملين ، وعليه فإن ما يميز القيم الجوهرية عن غيرها من القيم أنها

(1) محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص 77.

لا تكون مفتوحة أمام التغيير بل تبقى ثابتة مهما تغير نشاط المنظمة، وعادة ما يكون عددها قليل، إلا أن أغلب المنظمات تعمل على الجمع بين أكثر من قيمة جوهرية لإحداث التوافق بين مختلف تطلعات أصحاب المصلحة¹ ويعرفها "Karen E." أنها تلك القيم والمبادئ الأساسية والدائمة التي يؤمن بها أفراد المؤسسة والتي تعبر عن الفعل النموذجي للجودة، حيث تمثل هذه القيم روح المؤسسة والطريقة التي تمارس بها أنشطتها، ويعرفها "James C" كذلك أنها القيم المتجددة بعمق و المتأصلة داخل المؤسسة.²

فالقيم الجوهرية هي تلك المبادئ المرشدة للمنظمة وتمثل المصدر والمرجع الأساسي الذي من خلاله يتحقق هدف المنظمة.

على هذا الأساس يمكن تعريف القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كتعريف إجرائي، أنها قيم الجودة المتأصلة في الجامعة والتي تعبر عن المبادئ الأساسية والتوجيهية للنهج الأكاديمي، حيث تكون هذه القيم الفعالة ثابتة، راسخة بعمق ومتجددة لا تتغير مع المعطيات والمستجدات البيئية، مما يتطلب الحفاظ عليها، وتعتبر هذه القيم عن ثقافة الجودة في الجامعة.

وعليه فإن ما يميز القيم الجوهرية عن غيرها من القيم الثقافية الأخرى أنها لا تكون مفتوحة أمام التغيير بل تبقى ثابتة مما تغير نشاط المنظمة، بحيث أن تسعى المنظمات للحفاظ عليها وتعمل على جمع بين هذه القيم الجوهرية والقيم الأخرى لإحداث التوافق بين مختلف التطلعات والمستجدات .

لذا يمكن القول أن القيم الجوهرية هي المبادئ الراسخة بعمق التي توجه أعمال المنظمة التي تمثل ثقافة الجودة، وتوجه سلوك الأفراد في المنظمة، في حين يجب دمج هذه القيم في مؤسسات التعليم العالي مع القيم الجديدة والتي تواكب المستجدات والتطلعات، وقد حدد "P.S. Aithal" القيم الجوهرية الأصيلة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتي تشمل 49 قيمة، وهذه القيم المذكورة إتفق عليها معظم الباحثين، فنجد أن استخدامها كمبدأ توجيهي وكقيمة جوهرية شائع في أدبيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ويمثل الجدول التالي بعض هذه القيم حسب أهميتها وترتيبها في الجدول⁽³⁾:

¹ خليل شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 43

² James C.Collins&Jerry I.Porras ,Building your company s Vision ,Harvard Business Review ,Harvard Business School Publishing ;Vol.74 ,Iss ;05.Boston,1996,p ;66

⁽³⁾ - Aithal P.S, « Geating innovators through setting up Organizational Vision, Mission and core values ; International journal of management, Itand Engenimeeing ; 2016, vol, E, P315

جدول رقم: 9 القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أصحاب المصالح (سوق العمل الحكومة)	الهيئة الأكاديمية	الهيئة الإدارية	القيم الجوهرية
✓	✓	✓	المسؤولية الجماعية
✓	✓	✓	التعاون
✓	✓	✓	العمل المشترك
✓	✓	✓	الاتصال
✓	✓	✓	المراقبة
✓	✓	✓	التحسين المستمر
—	✓	✓	الانضباط
—	✓	✓	التمكين
—	✓	✓	الأخلاق
✓	✓	✓	النزاهة
—	✓	—	الابتكار
—	✓	✓	التوجيه
—	✓	—	تطوير الذات
✓	✓	✓	الالتزام
✓	✓	✓	فرق العمل

✓ = جوهرية (يعني يلزم وجودها في المؤسسة)

— = يمكن أن تغيب في المؤسسة

Source: Aithal P.S, « Geating innovators through setting up Organizational Vision, Mission and core values ; International journal of management, Itand Engenimeeing ; 2016, vol, E, P315.

يبين الجدول حسب " P .S. Aithal " أن هناك اتفاق شبه تام بين الباحثين على وجود أغلب القيم الجوهرية المذكورة كمبدأ في إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن لكل قيمة من هذه القيم تحمل مبادئ محددة، فنجد

أن قيمة (تطوير الذات والإبتكار، والإنضباط...) لا يتوافق عليها كل الباحثين لأنه يمكن أن تغيب هذه القيم، لكن يختلف هؤلاء الباحثين حول أولوية كل قيمة كل حسب مرجعه الفكري وعلى حسب طريقة تحليله، وفي مايلي تقسيم هذه القيم الجوهرية حسب أدبيات الدراسة ووفق أهمية كل قيمة في مؤسسات التعليم العالي.

- التركيز على الأفراد والمستفيدين⁽¹⁾: تتمثل هذه الفئات وفق أهميتها في مؤسسات التعليم العالي مع الطلاب والهيئات التدريسية من خلال توصيف الحاجات والتوقعات الضمنية لهذه الفئة، حيث توجه أنشطة الجامعة نحو الاستجابة لهذه التوقعات والحاجات، حيث لكل فئة من هذه الفئات اهتمامات وتوقعات مختلفة عن الأخرى فنجد أن الطالب ينصب اهتمامه بالدرجة الأولى حول التخصصات المتاحة والبرامج والخدمات التعليمية المتنوعة ذات الجودة والتي تمكنه من تطوير مهارته ومعارفه والتحول إلى الحياة العملية كخريج متميز، أما الأفراد والهيئات الأكاديمية، فينصب اهتمامهم على التحفيزات المادية والمعنوية التي تمكنهم من تأدية نشاطاتهم الإدارية والأكاديمية والاستجابة لتطلعاتهم الاجتماعية، وتمثل الدولة والهيئات الحكومية ضمن المستفيدين وتدرج اهتماماتهم بتكوين كفاءات بشرية، أما أرباب العمل فهمهم الحصول على المؤهلات والأفراد المتحكمين في مجال تخصصهم.

وقد حدد الخبراء من هذه المبادئ صياغة مجموعة من القيم التي تدخل في صلب أفكار وسلوكيات المؤسسات ذات الأداء المتميز، وتشمل هذه القيم في مؤسسات التعليم العالي مستندة إلى معايير "بالتدريب الوطنية للنوعية والجودة والمتمثلة في القدرة على القيادة الخلاقة، التعليم الذي يتركز حول التعلم الشخصي والتنظيمي، تقدير الهيئة التدريسية والموظفين والمجتمع الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى التركيز على المستقبل والإدارة التي تهدف إلى الابتكار، خلف قيم جادة ورؤية المنظمة⁽²⁾.

- التزام الإدارة العليا: تسهم الإدارة العليا في تشجيع المبادرات وتحسين الجودة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتندرج ضمن هذه القيمة مجموعة من الأدوار الإدارية تتمثل في⁽³⁾:

- تحديد الرؤيا، الرسالة، الأهداف التي تعزز ثقافة الجودة في الجامعة.
- تحديد مجمل القيم المشتركة في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية.

⁽¹⁾ إيباد علي الدنجي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية ، أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة دمشق، 2010-2011، ص118.

⁽²⁾ Baddrige, « National quality Program, Education criteria for performance excellence, Gaithersburg 11D ; National Institute for standers and technology, 2004,p

⁽³⁾ Ebrahim Soltani, TOP Management : A threat or an Opportunity to TQ11?

Taylor & Francis Group, Total Quality Management & Business Excellence, Rutledge, vol 16, IS, 04.UK, 2005. P468.

- تحديد إستراتيجية الجودة المتعلقة بجميع محاور التعليم العالي.
 - الاستخدام الأمثل للموارد بما يضمن تحسين جودة الأداء.
 - تحديد أهداف وأنظمة تعزيز رضا المستفيدين وخاصة الطلبة.
 - تكوين نظم معلومات فعالة واستخدام بيانات موضوعية في عملية اتخاذ القرار.
 - تنمية قيم الموارد البشرية والاستثمار في التدريب والتمكين.
- وتلتزم الإدارة العليا ضمن اعتماد الجودة في الجامعات بنشر الجودة، التحفيز على الجودة (التحفيز المادي والمعنوي)، وتوفير متطلبات تحقيق الجودة، بما يضمن التأثير على الأكاديميين والإداريين ونشر ثقافة العمل بفريق وخلق الرغبة لديهم لتحقيق الأهداف العامة.
- المسؤولية الجماعية:** يلتزم جميع أفراد مؤسسة التعليم العالي بتطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة بما في ذلك الهيئة الإدارية والهيئة الأكاديمية بالتوجه نحو تحقيق الجودة في المهام المناطة بهم وتمثل بدرجة الالتزام بإسهامات الجامعة في التنمية من خلال العمل مع الموظفين والمجتمع المحلي، وفي تقديم نوعية في الخدمات، وكذلك الإسهامات البحثية الجامعية في حل المشاكل المجتمعية العلمية والإنسانية أي الالتزام أمام المستفيدين الداخليين والخارجيين عن جودة الخدمة التي يقدمونها لهم مما يساهم في تأكيد التحسين المستمر في كل المجالات⁽¹⁾.
- التحسين المستمر:** تتركز هذه القيمة في عدة اعتبارات منها أن إدارة الجودة هي عملية مستمرة ودائمة ولا يمكن النظر إليها كبرنامج يتم إنجازه في إطار وقت محدد، وتقتزن عملية التحسين المستمر بالتقييم المستمر، كما أن عملية التحسين لا تتوقف في تحقيق مستويات مقبولة لجودة العمليات الأكاديمية والإدارية وإنما تستمر لتحقيق التميز، مما يتطلب على المسؤولين والإدارة دعم مبادرات التحسين وبضرورة تحقيق الجودة باستمرار.
- ويتطلب تحسين الجودة داخليا وخارجيا، بحيث تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة على المستوى الداخلي والخارجي.
- فالتحسين الخارجي يتضمن تحقيق وتلبية الحاجيات والمتطلبات المجتمعية وتقديم منتجات جديدة⁽²⁾.
- ويتضمن التحسين في الجامعة بتقديم العملية التعليمية ذو كفاءة، بتطوير المهارات، تقديم موضوعات جديدة، طرق تعليم جديدة، نظام اتصال فعال... إذ لابد التعامل مع عمليات المؤسسات الجامعية على أنها عملية مستمرة ودائمة.

⁽¹⁾Daniel Kysilka & Silvia Medinshi, Total quality management in higher Education service Basic Principles, Annals-Economic science series, Euros Tampa Edit, Edi. Iss: 17 Romania, 2011, p 244.

⁽²⁾ عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة في تحسين خدمة التعليم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية اليمن، كلية الاقتصاد، 2009.

-إدارة المعلومات ووضوحها: لكل منظمة نظام معلومات خاص بها، حيث يعتبر من أهم متطلبات التخطيط السليم لاتخاذ القرار الصائب المبني على المعلومات والحقائق، ويتطلب في إدارة المعلومات وتحليلها بيان مفصّل وشامل حول ما تقوم به المؤسسة التعليمية على كافة المستويات، وما تتضمنه نوعية وتوفر المعلومات المطلوبة لجميع الهيئات الأكاديمية، الإدارية، العمال ، الطلاب).

وحتى بيانات المتعاملين مع المؤسسة التعليمية من خارج المؤسسة، لأنها تبني مصادر قوتها من توافر المعلومات ووضوحها لاتخاذ القرارات الصحيحة⁽¹⁾.

- الإدارة بالحقائق: تتضمن هذه القيمة الاعتماد على قياس وتحليل الأوضاع والأداء الفعلي بدل الاعتماد على أهداف غامضة غير قابلة للقياس، وتشير هذه القيمة إلى مدى اعتماد المؤسسة التعليمية على المعلومات الواقعية في كل العملية الإدارية، أي الاعتماد على الحقائق في التخطيط، التنظيم التوجيه، والرقابة، وهذا ما يتطلب وجودة نظام معلومات فعال في المؤسسة، والتزام الأفراد في كل المستويات بتقديم المعلومات الصحيحة والمتعلقة بمشاكل الجودة، وذلك ما يمكن من اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على الحقائق⁽²⁾.

- العمل الجماعي: يعتمد تحقيق العمل الجماعي تشكيل فرق عمل مشتركة تضم العديد من التخصصات، بمشاركة جميع الأفراد في مختلف المستويات، وهذا ما يتيح فرصة تناقل الأفكار وتبادلها والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة خلال العمل الجماعي، هذا ما يساعد على خلق الأفكار الابتكارية وإدارتها، ويعتمد تحقيق هذه القيمة على مدة تناقل الأفكار وتبادلها والاعتماد على الاتصال بين أعضاء فرق العمل والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة من أجل تحقيق الجودة⁽³⁾.

تجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات تمحور هدفها حول تحديد القيم الجوهرية في الإدارة وعلاقتها بتحسين الجودة الشاملة.

قامت "Inger Lovkrana" انجرولفكرونا " بتحليل القيم الجوهرية في الجامعة لوند Lound ف بالسويد ووصفتها على كالآتي:

أ- القيم السياسية: التي تعكس ما نص عليه المشرعون وبالتالي هي غير قابلة للتفاوض.

ب- القيم الأكاديمية: التي تمثل القيم الخاصة بالجامعات طبقا للثقافة التنظيمية الخاصة بكل بلد.

ج- القيم الأخلاقية: التي تستند على القيم الاجتماعية والثقافية.

⁽¹⁾ إيداد علي الدنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

⁽²⁾ عبد الله الرشدي، المرجع نفسه، ص 135.

⁽³⁾Sai Manohars and Pandit « Care values and behiefs. A study of leading innovative organization Journal of Business Ethics, 12 p-p 667.2016

وفي كتاب « Handbock » تم تحديد خمس قيم جوهرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي⁽¹⁾:

- الحركة الأكاديمية.

- الاستقلال المؤسسي.

- المسؤولية.

- المساواة

- العمل الجماعي

وقد تم إضافة قيم أخرى القيادة الأكاديمية، التطور المهني، التقويم الذاتي، وتم إدراجها من ضمن القيم الجوهرية للتعليم العالي.

فما يجب الإشارة إليه أن القيم الجوهرية لا يمكن تحديدها وحصرها لأنها تختلف حسب كل ثقافة تنظيمية، والبيئة وكل مؤسسة تعليمية، فمثلا القيم المتعلقة بجودة البحث نجد أن في بعض الجامعات أثناء القيام بدراسة ميدانية يتطلب تحديد الفئة واسم المؤسسة، في حين ترفض الجامعات الأخرى ذكر الفئة واسم المؤسسة وتلزم الباحث بالقيام بتعهد لعدم ذكر المؤسسة، وهذا في نطاق أخلاقيات البحث.

وهذا أشارت إليه « S.Manohar » أن القيم الجوهرية للتعليم العالي تختلف في مضمونها حسب البيئة والبلد والثقافة التنظيمية للجامعة⁽²⁾.

وقد أوضح « Christer Eldh »⁽³⁾ أنه لا يجب التركيز على القيم الجوهرية للمنظمة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وإنما يجب فهم مضمون هذه القيم حسب حاجات ومتطلبات كل مؤسسة وما يجب أن تحققه القيم الجوهرية.

كما أوضح أنه على مؤسسات التعليم العالي أن تحقق البيئة المناسبة لتطوير قيم إدارة الجودة ذلك بالاهتمام بـ:

■ خلق قيم الإبداع والابتكار.

■ كيفية تطبيق قيم إدارة الجودة.

⁽¹⁾ Handbock in the from work of the Academic of the Academic Refuge project, Promoting core higher Education values perspectives from the field, 2017, p15 : Unica-network. eu/sites/default/file/handbook-flyer

⁽²⁾ S.Monahar, Ibid, p : 680.

⁽³⁾ Brages T. Lovkrona, Eldh, Core values in Academia with experience from Lund University , Pointed in Sweden by Media Tryck , Lund University , ISB N 978-2016 p :159.

▪ دعم الأفراد لهذه القيم وتبنيها في العمل بشكل يومي في الجامعة.
كما أضافت Annika Regmar أنه من المتوقع أن القيم الجوهرية من ثقة الأفراد للمؤسسات التعليمية، وذلك بتحسين بيئة العمل الداخلية للمنظمة.

وقد تم الإشارة لدى العديد من الباحثين أنه رغم وجود مرجعيات ومدونة سلوك تحدد القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، وبضرورة العمل على تطبيقها إلا أنه نجد عدم الالتزام بهذه القيم بالرغم من أهميتها وجودها في كل مؤسسة وخاصة مؤسسات التعليم العالي، وهذا راجع أن المشكلة تكمن في عدم دعم ومناقشة هذه القيم حيث قال « Eldh » أنه ليس لها أساس قانوني يعاقب على مخالفة هذه القيم⁽¹⁾.

فرغم ما تحويه القيم الجوهرية من مفاهيم أخلاقية وأكاديمية توجه السلوك داخل الجامعة وبالرغم من أهميتها إلا أنها تداولها في مؤسسات التعليم العالي كشعارات ولا يترتب أي عقوبة مقررة لمخالفتها.

لذلك يجب التركيز على كيفية تطبيق هذه القيم الجوهرية وكيفية نقلها وتبليغها إلى مختلف المستويات لدى جميع الأفراد (موظفين، هيئات أكاديمية، إدارية...) وكيفية ترجمة هذه القيم إلى ممارسات والحرص على تنفيذها.

1-2: القيم الداعمة لإدارة الجودة الشاملة (Supporting Values)

يمكن تعريفها على أنها قيم مساعدة وداعمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتساعد على اعتماد وسائلها وبرامجها وأدواتها، وهي تختلف عم المبادئ الجوهرية في كونها تختلف عن إطار المبادئ التوجيهية لإدارة الجودة الشاملة، وتساعد فقط على تطبيقها وتختلف من مؤسسة جامعية إلى أخرى، وهذا ما أشار إليه " Shoji Shiba" عندما أكد أن تطبيق "إدارة الجودة الشاملة لا يعني فقط ابتكار البيئة والعملية التي تسهل صناعة الجودة لكل فرد عامل، ولكن إبتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأفراد دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم² وهذا ما يعرف بالقيم الداعمة في إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل القيم الداعمة حسب الباحثين ومن خلال الدراسات السابقة في: التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التعليم والتدريب، المشاركة، تقييم الأداء، الإتصال، التحفيز، وترتبط أغلب القيم الداعمة بالعلاقات الإنسانية وتوجه أساسا لدعم الموارد البشرية وتساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.³

(1) - Christer Eldh, Ibid, p : 19.

² أشرف السعيد أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة المنصورة: كلية التربية، مصر، 2005، ص144.

³ خليل شوقي، مرجع سبق ذكره، ص45

المبحث الثاني: دور إدارة الجودة في تحسين الأداء التعليمي

تشير الأدبيات في الفكر الإداري إلى أن إدارة المؤسسة التعليمية المبدعة هي التي تجمع بين إدارة المعرفة وإدارة التنظيم، وتسعى إلى تطبيق هذه المعرفة من خلال دعم وتحسين مستمر للأداء والقيام بممارسات مبدعة للأفراد والجماعات في إطار البنية الاجتماعية للمؤسسة، إذ تعتمد هذه العملية على إدارة فعالة للأداء من خلال وضع الأهداف والمعايير ومراقبة أداء المؤسسة، ومن هذا يتضح أن عملية تحسين الأداء تعتمد على إدارة الأداء وهي عبارة عن منهج متكامل موجه نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الأفراد نحو الأداء الفعال، والتي من خلالها يتم التأكد من توجه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الأول: علاقة الأداء بإدارة الجودة

فإدارة الأداء⁽¹⁾ هي ترجمة عملية لمبادئ وقيم المؤسسة في ضوء تفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي وبهذا يتضح أن إدارة الأداء تشمل الأبعاد التالية:

- ✓ أداء الأفراد في إطار المؤسسة.
 - ✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة.
 - ✓ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- وبذلك يتحدد دور إدارة الأداء في تحقيق التكامل بين أداء الأفراد وأداء المؤسسة من خلال دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة وهذا ما يتطلب تحقيق المبادئ التالية⁽²⁾:
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية التي تثري الأداء.
 - الاعتماد على جماعية الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما يضمن عدم تفرد صاحب القرار بالإدارة والقرارات.
 - المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
 - توجيه جهود كافة الأفراد نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
 - التركيز على العنصر البشري وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات.
 - تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل والمحافظة على استمرارها.

(1) مخيم وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 11.

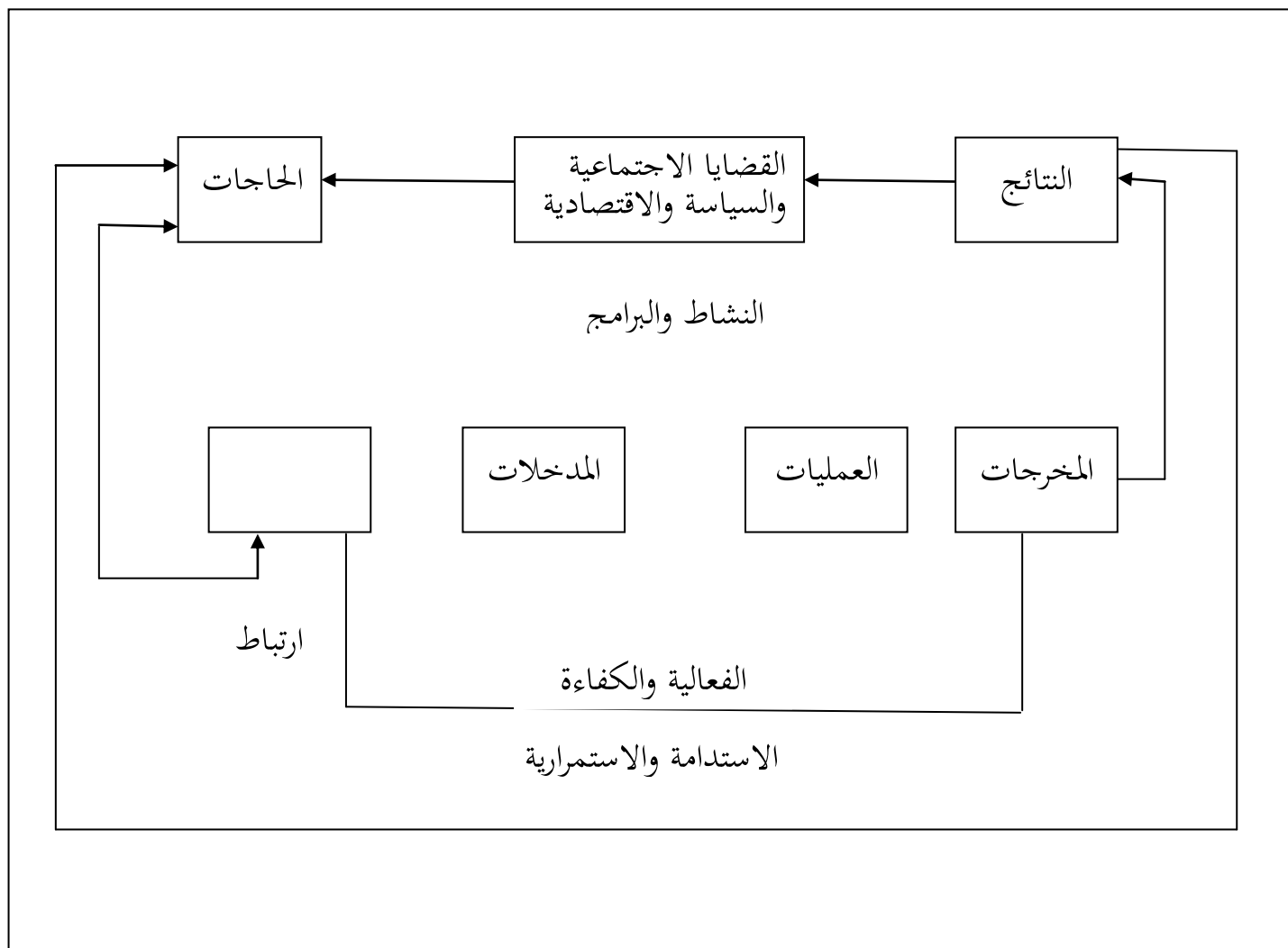
(2) العدلوني محمد، العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن خرم للطباعة والنشر، ط 1، 2000، ص 22-23.

- إتاحة المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
 - صياغة الأهداف والغايات للمؤسسة التي تتوافق مع أهداف وغايات الأفراد.
- على هذا الأساس يتضح أن تحسين الأداء هو عملية مخططة تعتمد على الجوانب السلوكية والعملية والمعرفية يهدف إلى تطوير ممارسات وأنشطة متكاملة تعتمد على مجهود تعاوني بين مختلف المستويات التنظيمية حيث تراعى عملية تحسين الأداء المحددات التالية⁽¹⁾:
- أن يكون تحسين الأداء في إطار قيم أخلاقي يوجه كافة عملية الأداء حيث تتكافأ الوسيلة مع الغاية.
 - أن تشمل عملية تحسين الأداء الجوانب الثقافية والسلوكية معا للحفاظ على ثقافة المؤسسة والتزام السلوك بالقيم التنظيمية.
 - أن تلازم عملية متابعة مستمرة للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.
 - أن تكون عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة.
 - أن تنبثق الحاجة إلى تحسين الأداء من حاجة حقيقية وليست رغبة أو كسبا للسمعة.
 - ينبغي أن ينسجم الأداء مع رسالة المؤسسة وفلسفتها وغايات الأفراد.
- أما بالحديث عن الأداء في مؤسسات التعليم العالي فإنه يرتبط بالعديد من المتغيرات خاصة منها قيم إدارة الجودة والتي تشمل قيم الكفاءة، المرونة الإبداع، الاستمرارية وغيرها، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء في مؤسسات التعليم العالي حسب التفاوت والتباين في وجهات النظر، وقد أوضح xiacharge Wang أن أداء مؤسسات التعليم العالي يضم بنيتين أساسيتين هما الأداء الأكاديمي والأداء الإداري، حيث يتعلق الأداء الأكاديمي بالبحث والتعليم وهو يعبر عن مدى تحقيق الطلبة، الأساتذة وهيكل مؤسسات التعليم العالي للأهداف البحثية والتعليمية، أما الأداء الإداري فهو يتعلق بالموارد الأساسية التي تعكس القدرات التنظيمية لهذه المؤسسات وهي الموارد البشرية والموارد المالية، وبالأستخدام الأمثل لهذه الموارد، حيث تقوم هذه الموارد بتلبية الحاجات وتحقيق لأهداف مؤسسات التعليم العالي.
- في حين يرى "Jurgen Enders"⁽²⁾، أن أداء مؤسسات التعليم العالي كنظام يربط بين مكونات هذه المؤسسة وبيئتها وهو يمس جميع المكونات المختلفة، وحسب "Jurgen" تلخص مكونات ومفاهيم أداء مؤسسات التعليم العالي في الشكل الآتي:

(1) طعيمة رشدي، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 2004، ص60.

(2) - رائد حسين الحجار، "تقييم الأداء الجامعي في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة"، مجلة الأقصى، غزة ع: 02، 2004، ص207.

شكل رقم: 20 مكونات ومفاهيم أداء مؤسسات التعليم العالي حسب "Jurgen"



المصدر: Jürgen Enders et al, Reform of Higher Education, sense publishers, Wilhant Edit, the Netherland, 2011, p175

يتضح من الشكل أن تعريف الأداء في مؤسسات التعليم العالي يجمع بين عدة أبعاد ومكونات والمفاهيم المرتبطة به، حيث يشمل أداء مؤسسات التعليم العالي نشاطات مختلفة أو عملية تربط بين المدخلات، والعمليات والمخرجات، حين تنطلق المدخلات من الاحتياجات أو المتطلبات والتي تشكل مختلف القضايا في المجتمع منها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها ليتم تصميمها إلى أهداف محددة والتي تتأثر بنتائج هذه العملية، كما أنه يرتبط أداء مؤسسات التعليم العالي بعدة عوامل تتمثل في الفعالية والكفاءة والتي تتم على مستوى العمليات، كما تؤثر هذه الأخيرة على الأهداف والنتائج.

حسب الشكل إن البعد المجتمعي يشكل محورا أساسيا في توجيه عملية أداء مؤسسات التعليم العالي بعد البعد الإداري والبعد الأكاديمي حيث يمثل أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك في الدور المنوط بها في المجتمع،

ذلك على المستوى الداخلي والتعليم، تكوين طاقات بشرية... وعلى المستوى الخارجي (حل مشاكل المجتمع، تنمية المجتمع المحلي)

يتضح مما سبق أن الأداء في مؤسسات التعليم العالي يتمثل في عدة أبعاد منها الأداء الأكاديمي والأداء الإداري.

2- المقاربات النظرية المفسرة للأداء:

تعددت المقاربات والنظريات في تفسير سلوك الفرد في المنظمة، وقد تم التطرق إلى هذه النظريات لأنها تترابط وتتلاقى في موضوع دراستنا القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء في العديد من النقاط، فقد جاء في هذه النظريات كونها تحتوي عن القيم التنظيمية التي تؤثر على الأداء وتسهم في تحديد سلوك الفرد في المنظمة.

2-1: نظرية التعزيز⁽¹⁾: ارتبطت هذه النظرية بالعالم "سكينر" الذي يعتقد أن تعديل أداء الفرد في المنظمة والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، حيث ترى هذه النظرية الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد السلب ولا يميل التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية وتؤثر في مستوى أدائه للفرد ويشترط "Skinner" لاستخدام هذه النظرية في تحسين أداء الفرد ما يلي:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت والخوافز التي تدعم وتعزز السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- اختيار الأسلوب الأفضل في التعزيز.

2-2: نظرية التوقع⁽²⁾: تنسب هذه النظرية إلى المفكر "فروم" الذي وضع مبادئها، وتقوم على افتراض أن أداء الفرد وسلوكه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أم عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع أي الفوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا الوقع تكون مبنية على نمط الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء المرود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
- اعتقاد الفرد أن هناك احتمال قوي بين الجهود التي يبذلها تعود إلى أداء ناجح.

⁽¹⁾ مطر الهيثي خالد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1، 2003، ص 262.

⁽²⁾ مطر الهيثي خالد، المرجع نفسه، ص 264.

فمحتوى هذه النظرية تركز على الحوافز المادية التي تؤثر في أداء الفرد، أي أن الحوافز المالية مسؤولية مباشرة على الأداء، فهذه النظرية توجه المنظمة إلى اعتماد الحوافز المادية كوسائل لتحسين الأداء، وأن عملية تحسين الأداء لا يمكن أن تنجح إن لم تركز على الجانب المادي والمحفزات.

2-3 نظرية العاملين لهزبرغ⁽¹⁾: تنسب هذه النظرية لـ "هزبرغ" عندما قام بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم والتي تؤثر هذه الأخيرة في مستوى أداء الفرد، وقد قسم "هزبرغ" هذه العوامل إلى مجموعتين والتي تتمثل في طبيعة القيم السائدة في المنظمة فالمجموعة الأولى ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته وتعمل من وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل القيم التنظيمية والعوامل الإدارية والنظام الداخلي والمتمثلة في الاتصال مع الرؤساء والزملاء، الشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات... إلخ، حيث تزيد من رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وشعوره بقبول أحسن ومتوازن مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى، وأيضا تساهم العلاقات الحسنة التي يمكن الاستفادة منها في محيط العمل، أما المجموعة الثانية وهي العوامل الدافعة أو المحفزة وتتمثل في حب الانجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العلمية، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها.

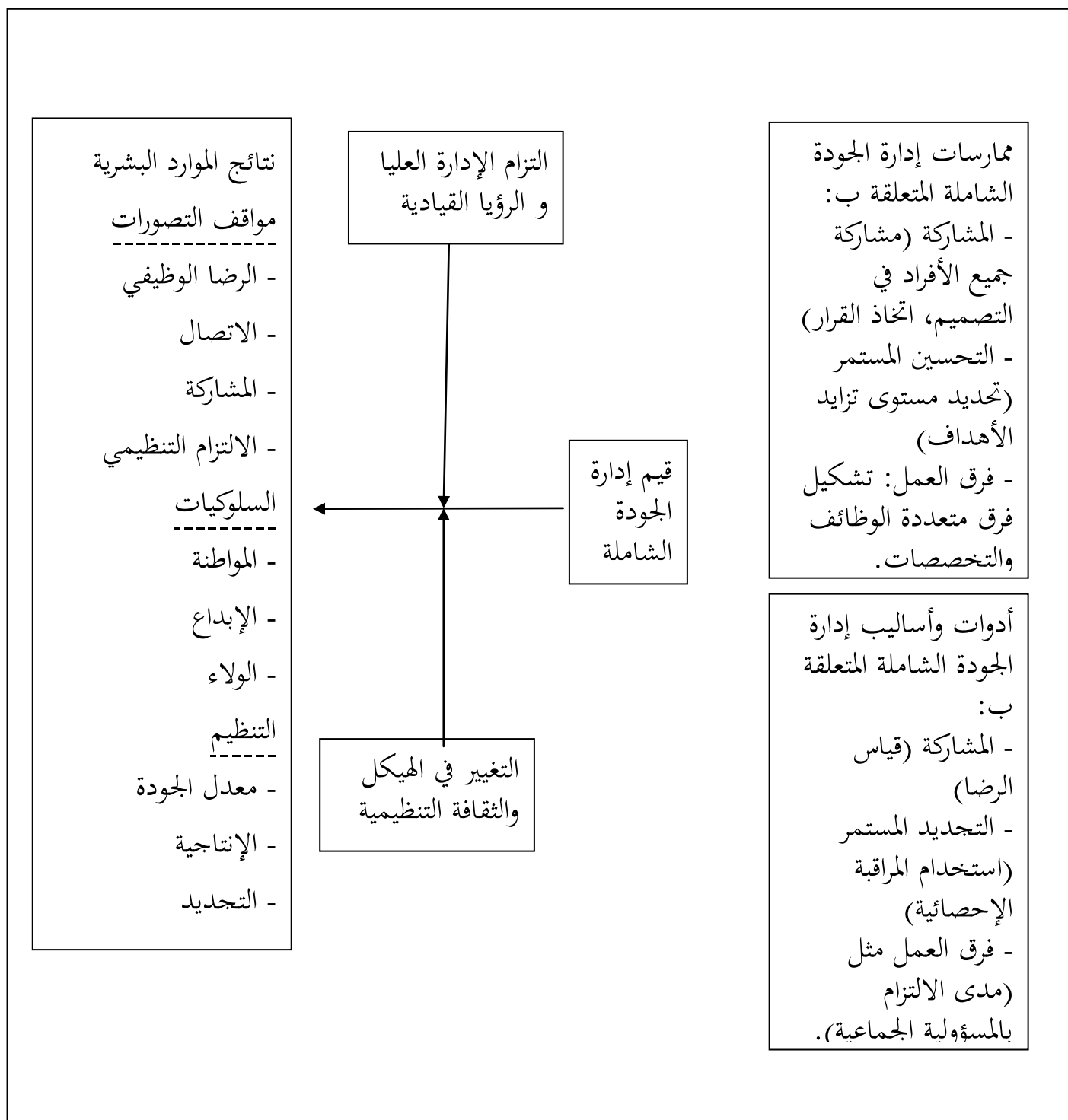
فاشترك هذه النوعية من العوامل تساهم وتسهل عملية تحسين الأداء وتحقيق الرضا الأعلى وهو ما يؤثر إيجابا على سلوك الفرد، ويؤكد "هزبرغ" أن المنظمة إن استطاعت أن توفر هذه العوامل المسؤولة، القيم الدافعة للإنجاز وغيرها فإن العامل سيؤدي نشاطه بشكل أفضل وبالتالي أداء أفضل وأحسن.

2-3 نموذج "Marrow"⁽²⁾: يوضح هذا النموذج تأثير القيم على نتائج الأداء بأبعاده المختلفة، حيث يركز على التفصيل في كل من قيم إدارة الجودة ونتائج الموارد البشرية، فنجد أن القيم المذكورة في النموذج هي قيم ضمنية تحتوي في مضمونها قيما أخرى، حيث يمكن استخدام هذه القيم كمارسات في الإدارة وفي نفس الوقت تعدّ من الأساليب والأدوات لإدارة الجودة، فمثلا قيمة فرق العمل كمارسة ينبغي استخدامها كأداة وتقنية لاتخاذ القرار الجماعي والذي يضم في مضمونه قيما أخرى (اتصال المسؤولية الجماعية، التمكين...) حيث تتأثر هذه القيم كمارسات وأدوات بقيمة التزام الإدارة العليا والرؤية القيادية وقيمة التغيير في الهيكل والثقافة التنظيمية لتوجه أداء الموارد البشرية والتي تفصل في المواقف أو التصورات السلوكيات والتنظيم.

⁽¹⁾ دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، الجزائر: دار المجموع، 2000، ص 80.

⁽²⁾ Paula Marrow , « the measurement of TQM Principles and Work Related; OutcomesJournal of Organizational and Behavior, Wiley Black well vol 18, 04,USA,1997, p370.

شكل رقم: 21 يوضح نموذج "Morrow"



المصدر:

Paula Marrow « the measurement of TQM Principles and Work Related Outcomes, Journal of Organizational and Behavior, Wiley Black well vol 18, ISS,04,USA,1997, p373.

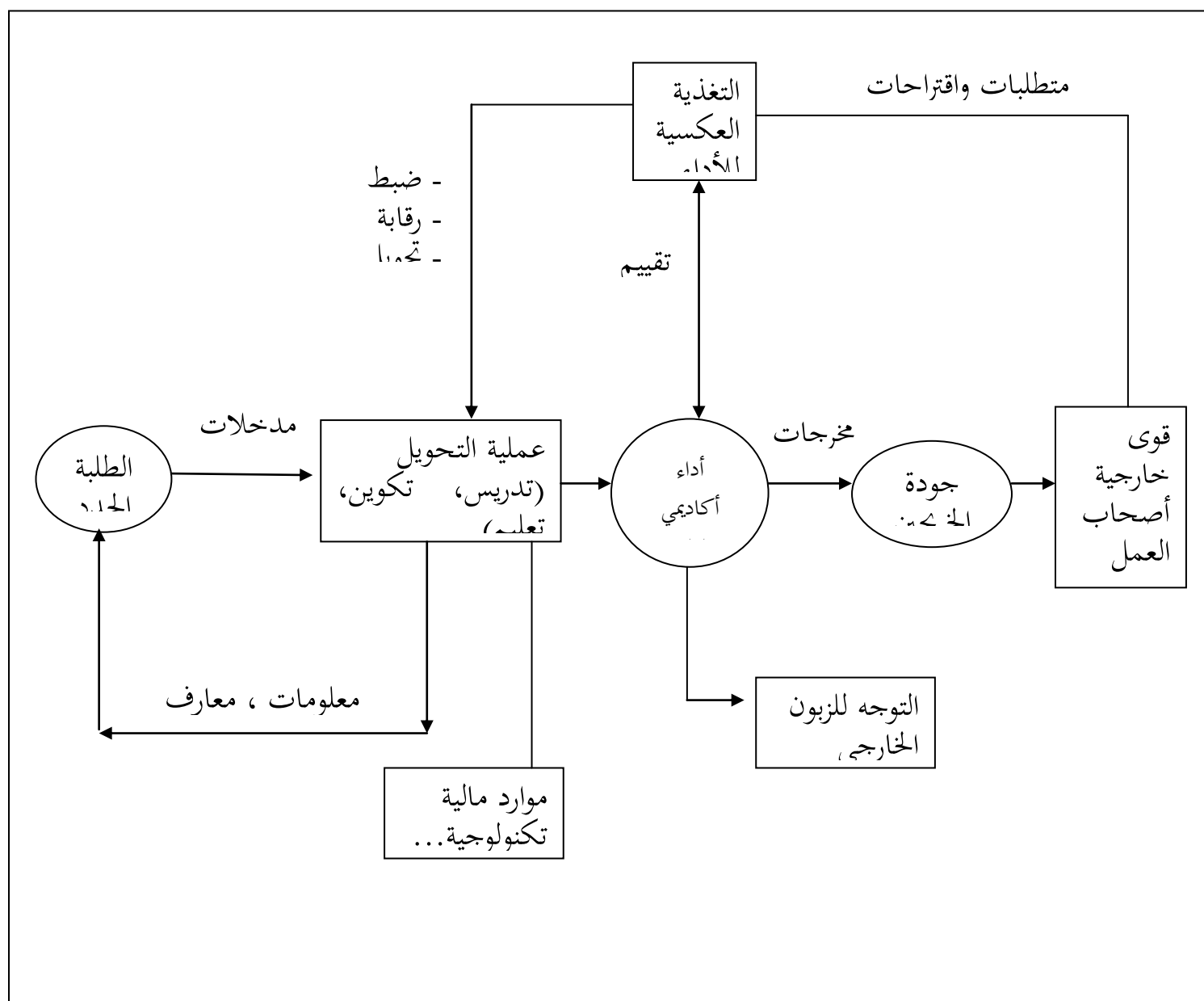
2-4. نموذج "Masaoumeh et al"

اعتمد الباحثان في دراستهما على نموذج "Deming" في تحديد قيم إدارة الجودة الشاملة ودرها في الأداء، وقد تم التركيز في هذا النموذج على قيمة التوجه نحو متطلبات البيئة الخارجية أو الزبون الخارجي وحاجاته، حيث يتأثر أداء مؤسسة التعليم العالي بالمتطلبات والاقتراحات التي تقترحها البيئة الخارجية المتمثلة في (القوة العاملة، القوانين النظام)، والهدف الأساسي من هذه العملية هو تحويل المدخلات (الطلبة الجدد) إلى مخرجات أو خريجية بمعارف وكفاءات ذات جودة، وهو ما يضمن الاستجابة لتطلعات الزبون الخارجي (النظام، أصحاب العمل..). ويتم ذلك من خلال دورة التحسين المستمر في الأداء والتي تستهدف تحسين أداء (الأساتذة، الإداريين، المؤسسة التعليمية)، وكذا عملية تحويل المعلومات إلى معارف بناء على الموارد المتاحة (موارد مالية، تكنولوجية..). ومن خلال التركيز على عملية الرقابة والتي تغذي عكسيا عملية التخطيط⁽¹⁾، وبذلك يتحسن الأداء الأكاديمي والإداري، حيث يركز الباحثان أنه من خلال التحلي بقيمة التوجه إلى الزبون الخارجي.. فإن هذا سيؤدي إلى تحسين الأداء المستمر، وبضرورة تكرار العملية بشكل مستمر من خلال التركيز على هذا المدخل العملياتي الموضح في الشكل الآتي⁽²⁾:

(1) خليل شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

(2) خليل شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

شكل رقم: 22 نموذج "Masaouameh Pourrajad"



المصدر : Massaoumehe Pourrajad, Applying total quality management in teaching and Learning Process, 1st international conference on teaching and Learning University Tenaga, Malaysia, 20-22 June 2011 p06.

2-5 نظرية التفاعل⁽¹⁾:

وما يدعم النظرية النموذج السابق والطرح الذي قدّمه "ويليام وايت" في تناوله للسلوك وأداء الفرد داخل المنظمة وعلاقته بالبيئة الخارجية التي تؤثر في أداء المؤسسة، حيث يقوم النموذج التفاعلي على ثلاث مفاهيم رئيسية والتي اعتبرها تؤثر على بعضها البعض، كما يمكن أن تتأثر هذه المفاهيم بالقوة البيئية وتؤثر عليها، وتمثل هذه المفاهيم:

– **التفاعل:** والذي يرمز إلى التفاعل الذي يحدث بين الأفراد المختلفين في المستويات الإدارية وهذه التفاعلات يمكن ملاحظتها في نمط الاتصال بين الأفراد.

– **الأنشطة:** وهي التصرفات الإنسانية أو أداء الفرد التي يمكن مشاهدتها.

– **المشاعر:** وتعبّر عن كيف يشعر الفرد اتجاه المنظمة وهي تعبّر عن المبادئ والأفكار التي يحملها الفرد للأشخاص المحيطين به.

فهذه المفاهيم تتداخل وتعتمد على بعضها البعض، ويؤثر كل منها على الآخر وهي عرضة للتأثر بالمتغيرات البيئية للمنظمة والمجتمع، بمعنى أنه لو حدث تغيير في نمط التفاعل بين الأفراد فإن هذا سيؤثر على المشاعر وبالتالي يؤثر في الأنشطة والتي تنعكس على أدائه.

فهي تأخذ نمطا منتظما، وهذه السلسلة من التفاعل – المشاعر – الأنشطة لا تمثل نمطا مغلقا وإنما هي نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط وبالتالي فإن التغيير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم، وبالتالي تغيير في الأداء.

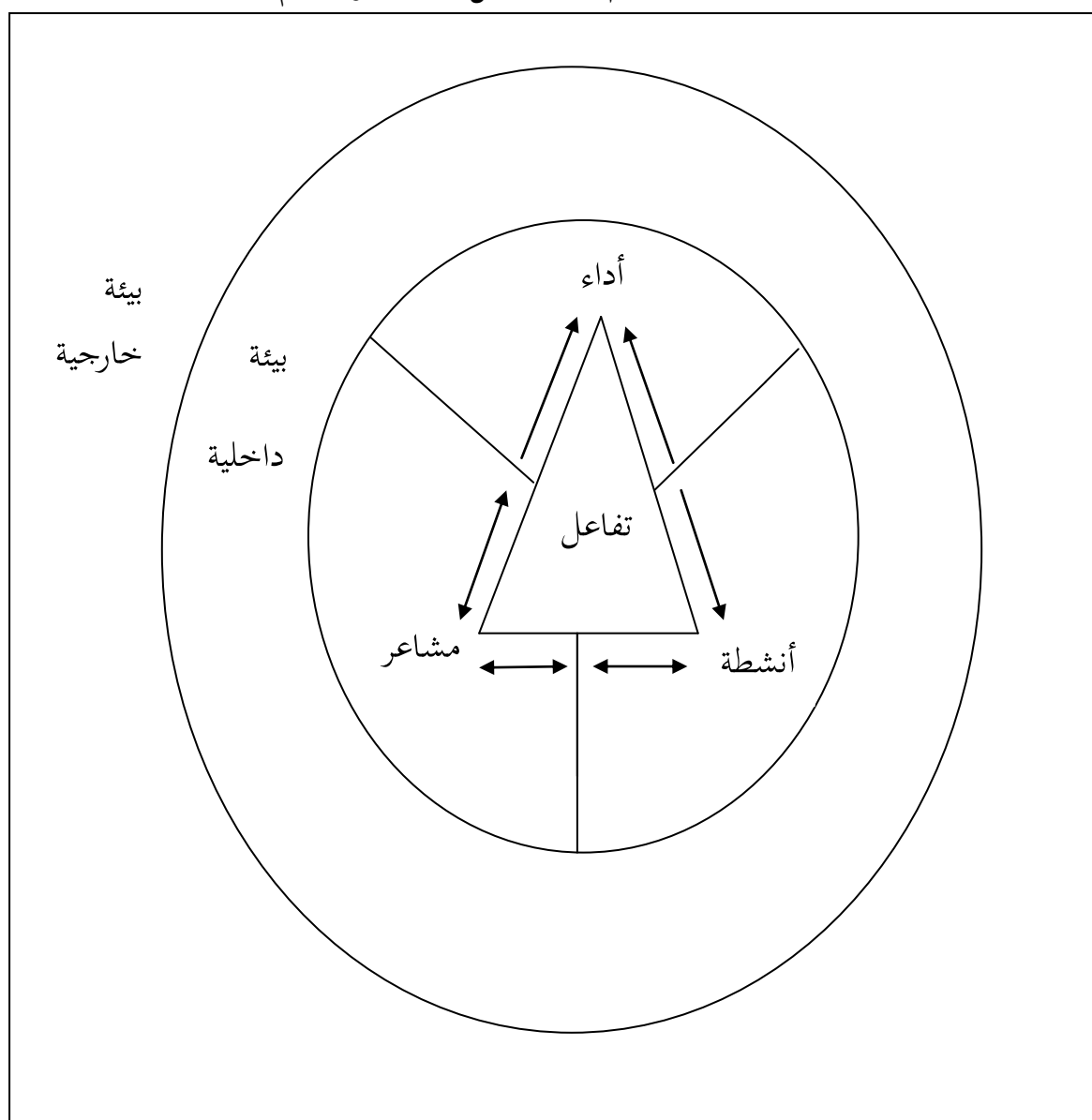
ولتوضيح العلاقة بين هذه التفاعلات بين (التفاعل، المشاعر، الأنشطة) وتأثيرها على الأداء نعطي مثالا لذلك لنفترض أن المنظمة في مرحلة ما لم تكن تستخدم الإنترنت كوسيلة إدارية، ففي هذه الحالة طبيعة التفاعلات بين الأنشطة، التفاعل، المشاعر سيكون وفقا لنمط معين وتحكمه ظروف معينة، لكن بمجرد استخدام الإنترنت في هذه المنظمة كأداة لتفعيل العمليات الإدارية، سنلاحظ طبيعة التفاعلات داخل المنظمة ستتغير لأنها ستتغير بالموازاة مع طبيعة المشاعر، الأنشطة والتفاعل داخل المنظمة، وهذا المثال يرتبط بالمتغير التكنولوجي، التقني، القوانين، أي المتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية⁽²⁾.

(1) حماني إسماعيل، نظرية التفاعل، محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، قسم التاريخ، 2019-2020، ص 27.

وتقوم رؤية "وايت" في مفهومه للتفاعل على متغيرين هما: المبادأة والاستجابة أي تكون الاستجابة للفعل بقدر ما يتّصف به المبادأة من حالة التوازن أو الاتزان التي تقضي إلى ردود أفعال وهو الأداء الفعلي للفرد.

يوضح "وايت" في دراسته أن الأداء داخل التنظيم هو نتاج لتفاعل عمليات (الأنشطة والمشاعر)، أي هو محصلة لعوامل منها الدافع، الرغبة والقدرة، وعليه يعتبر الأداء السلوك الدافع الذي يمثل تفاعل هذه العوامل مع بعضها.

شكل رقم: 23 تفاعل الأنشطة والتنظيم



المصدر: حماني إسماعيل، نظرية التفاعل، محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، قسم التاريخ، 2019-2020، ص 27.

وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن الأداء وفق رؤية "وايت" يتم تحديده من خلال:

1- المشاعر: وتقاس من خلال :

- مدى تفهم الفرد لاختصاصات عمله.
- مدى اهتمام الفرد لعمله.
- مدى رغبة الفرد لعمله.

2- الأنشطة: وتقاس من خلال:

- الإنجاز الذي يحققه الفرد وتوافقه مع لمعايير من خلال مستوى الجودة.
- مدى تعاون الفرد مع زملائه وتفاعله مع رؤسائه ومدى مشاركته مع روح الفريق.
- مدى استخدام الفرد لأدوات العمل وإتقانه لها.

3- التفاعل : وهو يقاس من خلال:

- مدى انسجام الأنشطة مع المشاعر.

3-معايير مؤشرات لقياس أداء العملية التعليمية من خلال قيم إدارة الجودة

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ويتوقف مستوى الأداء على المهارات والخبرات والقدرات التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي ومنظومة قيمية توضح المتطلبات والحاجات للقيام بالعمل، حيث تساهم هذه القدرات والخبرات في دعم قيمة الولاء والابتكار والإبداع في عملية الأداء⁽¹⁾.

ونظرا لارتباط جودة الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق قيم إدارة الجودة فإنّ تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة في تجسيد القيم وتفعيلها مع الأداء من أجل تحقيق الجودة المطلوبة، وعليه فإن قياس جودة الأداء تنطوي على قياس الفعالية والكفاءة⁽²⁾.

وعليه سنركز في دراستنا لقيم إدارة الجودة وعلاقتها بالأداء على مؤشرين وهما الكفاءة والفعالية.

⁽¹⁾ عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، (ع5)، جوان 2015، ص60.

⁽²⁾ عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، (رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، كلية الدراسات العليا، 2006، ص07.

3-1: الفعالية في تحقيق القيم:

عرف "كبر شوف RCHOFF.B.A" بأنها مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها⁽¹⁾. وعرفها "هنري كلود Henri claud BETTIHNIES" أن الفعالية في التنظيم تقتزن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة⁽²⁾.

فالفاعلية وفق هذا المفهوم فإن الفاعلية ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وقد شاع هذا المفهوم للفاعلية بين الباحثين وشاع استخدامه مؤشرا أساسيا لقياس جودة الأداء في المنظمة في حين أن "ألفار Alvar" أشار لشيء مغاير، حيث عرّف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو بغض النظر عن الأهداف المحققة.

كما تشير الفعالية إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول الأفضلية أو الجاذبية كنتائج أداء المنظمة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمنظمة.

يتضح أن الفعالية في المنظمة تأخذ بعدا أشمل وأوسع من معنى تحقيق الأهداف باعتبارها نظام مفتوح يتعامل مع متغيرات مختلفة، فهي تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخدام يتواءم مع القيم التي تحقق الجودة في الأداء، لضمان البقاء والاستمرار، وعليه الفعالية تكمن في تحقيق⁽³⁾:

✓ قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الجودة.

✓ قدر المنظمة على تكييف قيم إدارة الجودة مع الأداء.

✓ قدرة المنظمة على استخدام الموارد المالية، والمادية والبشرية وفق قيم إدارة الجودة.

كما تم تعريفها على أنها درجة تحقيق أهداف المنظمة في ظل الاستغلال الكفاء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية.

وعليه يمكن تقديم تعريف إجرائي لمفهوم الفعالية وفق هذا المنظور، أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الجودة من خلال مؤشرات الأداء كما ونوعا والمتعلقة بسلوك الأفراد داخل التنظيم في ظل قيم إدارة الجودة و تكييفها وتأقلمها الفعال مع الأداء.

⁽¹⁾ نعمة عباس، خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، (ع31)، 2000، ص19.

⁽²⁾ Amitai, Etziani, Modern organization Englewood cliffs, new jersey prentice hall, 1964 ; p

⁽³⁾ Daniel Katz, Robert Kahn, the social psychology of organization New York 1996, p.

ومن النماذج التي فسرت علاقة القيم بالفعالية نجد نموذج "Barnard" الذي وضع تصور التحليلية للمنظمات كأدوات التعاون وتوزيع الحوافز حيث بين أن الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة والتي تعبر عن المساهمة في الرضا النهائي للآخرين، واعتبره "Barnard" دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محددات جوهرية، لأنه يتوقف الأداء الجيد ونجاح المنظمة على شعورهم بالرضا، وقد دعم الباحث "Georgiou" جورجيو ذلك حيث نظر إلى الفعالية أنها مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم حوافز لهم.

كذلك قد "D.MAC gregor" نموذج التطور التنظيمي الذي ينظر للفعالية التنظيمية أنها إمكانية حل المشاكل المتعلقة بالمنظمة وتحديد القدرات فيها، وسانده في الرأي "رنسيس ليكرت R.Likert" حيث قام بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي فالنظام الأول مع الاستعمال لموارد المنظمة من قبل الأجهزة الحاكمة، بينما الثاني ينادي بضرورة تطبيق القيم التنظيمية وهي مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة كشكل من أشكال التنظيم⁽¹⁾.

ويقدم "Parsons" بارسونز " بتحليله للمنظمات أنه لتحقيق الفعالية يجب حل أربعة مشاكل هي⁽²⁾:

- ✓ مشكلة التكيف أي تكيف قيم إدارة الجودة مع قيم الأفراد لتحسين الأداء بتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة المتطلبات والتحولات السريعة التي تحدث داخل التنظيم.
- ✓ مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.

✓ مشكلة الدمج وإنشاء نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.

✓ مشكلة الكمون والمحافظة باستمرار على أنماط ودوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

أ - قياس فعالية الأداء من خلال قيم إدارة الجودة:

ساد في الفترة الممتدة من الخمسينات ونهاية السبعينات الطرح الكلاسيكي المتمثل في أن فعالية المنظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف إذ لم يعد هذا البعد كافياً لتغطية فعالية المنظمة، حيث إضافة للأهداف الاقتصادية المادية ظهرت مؤشرات سلوكية اعتمدت على البعد الإنساني السلوكي داخل المنظمة والمتمثلة في الاستقرار في العمل، الشعور بالرضا المهني، المشاركة في اتخاذ القرارات، الالتزام، اللامركزية، التعاون، وغيرها⁽³⁾.

⁽¹⁾ نعمة عباس، نفس المرجع، ص 21.

⁽²⁾ Parsons, T, Structures and Processes in Modern society, the Free Press, New York, 1960,p 184.

⁽³⁾ نعمة عباس، المرجع نفسه، ص 80.

حيث نجد الباحث "STEERS.R.M" قد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية وهي القدرة على التكيف، المرونة، الرضا، اكتساب الموارد، التطوير، الكفاءة، التكامل، والاتصالات المفتوحة⁽¹⁾.

أما "عمر صخري" فيرى أنه لا يمكن تحقيق الفعالية إلا إذا كانت المنظمات تتمتع بدرجة عالية من الحرية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات، مثلما هو الشأن في مؤسسات التعليم العالي، أي أنه يجب منح هذه المؤسسات المقدار الضروري من الاستقلال العملي (الحرية الأكاديمية)، ذلك أنه لا يمكن ضمان نجاح وتحقيق الجودة في هذه المؤسسات إلا بتوفير الشروط الضرورية التي تحقق فعالية الأداء المطلوب⁽²⁾.

لقد بينت نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الإدارية والسلوكية أهمية قيم إدارة الجودة لتحقيق الفعالية في الأداء، إذ يجب أن تتحلى المنظمات بقدر كبير من الإبداع من جانب الإدارة لتنظيم الجهود البشرية مع قيم الجودة، وتستطيع المنظمة من التحلي بالقيم التالية لتحقيق الفعالية في الأداء وهي⁽³⁾:

1- **اللامركزية والتفويض**: وهذا الأسلوب يساعد العاملين من الرقابة المشددة خاصة مؤسسات التعليم العالي كونها تحتوي على عدة كليات وأقسام، لذا يجب منحها درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية، كذلك لابد من إشباع الحاجيات النفسية والاجتماعية لدى الموظفين.

2- **توسيع العمل**: يشجع هذا المبدأ تشجيع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم وبين جميع الأعضاء في مؤسسات التعليم، مما يوفر إشباع الحاجات، والشعور بالتقدير ويقضي على النفور والملل.

3- **الإدارة بالاستشارة والمشاركة**: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع أعضاء المؤسسات كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، مما يسمح بإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وطرح انشغالهم التي تهمهم.

4- **تقويم الأداء**: حيث يعتبر التقويم من العمليات الأساسية التي يتم من خلالها تتبع المعلومات المتعلقة بالموارد البشري وتؤدي هذه العملية مهمة المراجعة والمراقبة لاستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها القرارات، ويجب التحلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية في عملية التقويم والتي تميل إلى معاملة الفرد كأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة من خلال إشراك الفرد في وضع الأهداف للمنظمة وفي تقييم أدائه بشكل دوري، وجعلها كعامل للتحفيز إذ يجب أن يحدث إلى تأثير ملموس إذ يجب أن يؤدي ويحفز على المبادرة وتنمية الإحساس بالمسؤولية وزيادة توجيه جهوده نحو تحقيق قيم إدارة الجودة.

(1) نعمة عباس، المرجع نفسه، ص 84.

(2) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص - ص، 49-50.

(3) مايكل مانيسون، وجون إم إيفانسيغيتش، تر: هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأردن 1999، ص 571.

5- **زيادة فاعلية الاتصال:** إن إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة تدفق المعلومات في مختلف المستويات، وتنظيم اجتماعات وملتقيات دورية، والاعتماد على التغذية العكسية التي توضح الانشغالات، تساعد على فهم وإدراك حاجيات أعضاء المؤسسة والعمل على إدارة الأداء وفق ما تتطلبه الجودة.

6- **القدرة على التكيف:** يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها للاستجابة للتغيرات في المتطلبات البيئية وفي نفس الوقت المحافظة على ثقافتها، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها المنظمة التي تستطيع الاستجابة للتكيف مع أهدافها التي تتماشى مع متطلبات قيم الجودة من أجل تحسين الأداء⁽¹⁾.

يؤكد المدخل التفاعلي على أهمية ضرورة التفاعل مع العمليات والمواقف، فيعتمد على القدرة في التأثير في الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في ظل قيم إدارة الجودة وتحسين أدائهم، فيركز المدخل التفاعلي على درجة تفاعل المنظمة مع متطلبات قيم الأفراد وقيم الجودة الشاملة وكذلك درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، إذ تعتبر هذه العوامل التي سبق ذكرها كمؤشرات ومعايير للحكم على فاعلية المنظمة، إذ ينبغي أن تتسع الأهداف لتشمل أهداف الأفراد وقيمهم وظروفهم ومتطلبات الجودة، وتشير نتائج الدراسات الحديثة أن هذا المدخل قدم إضافة مهمة لإيجابيات المداخل الأخرى الخاصة بالفعالية التنظيمية، والذي يتمثل في بعد الاهتمام بدور قيم إدارة الجودة في تفعيل الأفراد من أجل تحسين الأداء⁽²⁾.

إذن فالمدخل التفاعلي يركز على ثلاث عوامل هي:

- الأداء.

- قيم إدارة الجودة.

- تحقيق الأهداف.

3-2 الكفاءة التنظيمية:

تعتبر الكفاءة التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء، وتتلور هذه الكفاءة على شكل أفكار ومعتقدات ومهارات ومدى كفايتها في تنظيم وتنفيذ الأفعال الضرورية للحصول على الأداء المحدد. وتشير الكفاءات التنظيمية إلى مهارات التوجه بالأفراد والتوجه بالمهام المرتبطة بالقيادة والإدارة الفعالة، والقدرة على استخدام الأساليب والممارسات الرسمية لضمان الأداء الفعال في المنظمة⁽³⁾.

(1) نور الدين تاويريت، المرجع نفسه، ص155.

(2) تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، 2012، ص134.

(3) رضوان سامر جميل، "توقعات الكفاءة الإدارية، البناء النظري والقياس"، الشارقة، مجلة الشؤون الاجتماعية، (ع55)، 1999، ص25.

وهي مجموعة المعارف والمهارات والقيم الأساسية لتحسين الأداء والمشاركة الناجحة لكل شخص في المؤسسة التي ينتمي إليها⁽¹⁾.

ويشير GLEBOTERF أن الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد (الموارد البشرية وإدارة الأداء)، وتكمن في معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين هذه الموارد ومتطلبات الأداء، فالكفاءة تتجسد من خلال⁽²⁾:

❖ **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف للحكم على كفاءة الأفراد وإنما يجب أن تتوفر القدرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة التي تستجيب للظروف الملائمة.

❖ **معرفة كيفية التنسيق:** أي معرفة كيفية انتقاء المعارف وتنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط أو سلوك مناسب أو أداء مهمة.

❖ **معرفة كيفية التحول:** أي التحول والتكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط،

ويعرّف "الزبات" الكفاءة على أنها تقوم على مقومات عقلية معرفية ومهارية لمعالجة المواقف والمهام والتأثير في الأحداث لتحقيق إنجاز معين في ظل المحددات البيئية القائمة⁽³⁾.

ويعرّف "G. Le bortel" الكفاءة أنها القدرة على التعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، أي هي عملية تعبئة كفاءات فردية⁽⁴⁾.

ولقد توصلت إسهامات العديد من علماء التنظيم في الكفاءة التنظيمية على أنها تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة للعمل بشكل فاعل ومستمر في تحقيق التوافق بين إدارة أداء الأفراد والقيم التنظيمية لتحقيق إدارة الجودة⁽⁵⁾.

فكفاءة المنظمة ينظر إليها تقييم المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف بدرجات أعلى من كفاءة الأداء⁽⁶⁾.

ولذلك يتم قياس الكفاءة بالاعتماد على مؤشرين هما:

(1) أحمد الطراونة، المرجع نفسه نص 136.

(2) عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، (ع06)، 2013، ص 63.

(3) جوراء عباس كروماش، "الكفاءة الأكاديمية المدركة لدى طلبة كلية التربية الأساسية في جامعة بابل، جامعة بابل، كلية التربية، 2016، ص 102.

(4) مهدي فاطمة الزهراء، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في المنتدى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، في 2012/12/21، ص 15.

(5) نور الدين تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص 146.

(6) نور الدين تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

أ- مدى توافر الطاقات البشرية والمادية، المالية والمعلومات المتاحة.

ب- سبل استخدام تلك الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

ففي ضوء المفاهيم السابقة يمكن تعريف الكفاءة على أنها درجة الرشد في استخدام الموارد البشرية وفق متطلبات قيم إدارة الجودة مع إشباع رغباتهم وحاجات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم بما يغزز رغبتهم واندفاعهم لتحقيق الأداء المطلوب والولاء للمنظمة.

3-3: مقاربات الكفاءة

أ - **المقاربة التيسيرية:** تتمثل وجهة نظر المقاربة التيسيرية في مجمل المهارات والمعارف والقدرات الفردية أو الجماعية المتراكبة عبر الزمن في استغلال الظروف المهنية الملائمة التوجه نحو الأفراد وتسيير أدايتهم حيث تكون متكونة من رأس مال بشري ومعرفة ومهارات وحسن التصرف، أي تفترض هذه المقاربة جاهزية الأفراد للقيام بعملية للتعبئة والاستغلال لأداء مهمة ما.

فالكفاءة وفق هذا المنظور تعدّ مسؤولية تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية⁽²⁾.

ب- **المقاربة العملية:** حسب هذا المنظور تكون الكفاءة وليدة التفاعل المستمر، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها وبين الأفراد، أي لا يمكن أن تتحقق الكفاءة إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين المكونات، وتشير أيضا هذه المقاربة إلى القدرة على السيطرة والتحكم وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل⁽³⁾.

* **مظاهر تأثير الكفاءة في السلوك:** يتخذ السلوك الإنساني في المنظمة ثلاث أنماط رئيسية هي:

✓ سلوك معاون (إيجابي): وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات وقيم وثقافة المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

✓ سلوك مناقض: وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في إنجاز أعمالها وإفشال محاولاتها نحو تحقيق الأهداف.

✓ سلوك محايد: وهو السلوك الذي يتسم بالحد الآني من التعاون دون أن يتجه إلى السلبية أو الإيجابية، وتكمن خطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض.

أي أن الفرد داخل المنظمة يتخذ أحد القرارات في علاقته مع المنظمة التي يعمل بها وهي⁽⁴⁾:

(1) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، الكويت، دار العلم، 1982، ص372.

(2) نور الدين إيمان، كحول صورية، "الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص07.

(3) حامد أحمد رمضان، المرجع نفسه، ص384.

(4) نور الدين تاويريت، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 147-148.

القرار الأول: أن يشارك في الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل إيجابي، أي يكون سلوكه معانوا في تحقيق الأهداف.

القرار الثاني: أن يكتفي بالعضوية ولا يشارك في أعمال المنظمة بشكل إيجابي أي يكون سلوكه محايدا.

القرار الثالث: أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة ويعرقل تحقيق الأهداف ويتخذ الموقف المعارض ويلتزم بالسلوك السلبي.

فالتحدي الرئيسي للمنظمة هو كيفية السيطرة على سلوك الأفراد وهنا تظهر الكفاءة من خلال القيام بعملية التعبئة وترشيد سلوك الأفراد من خلال تعاملاتها مما يتوجب عليها القيام بأن تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وتحفيزه للقيام بأداء متميز.

- تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين.

- تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو معاون وتلبية حاجاته ورغباته.

تعتبر مؤشرات الفاعلية والكفاءة من المعايير لقياس أداء درجة نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة في العمل، كون هذان المعيارين لهما القدرة في تبني أهداف المنظمة، والقدرة على تنفيذ المهام بالتوجه الأفراد وتعزيز انتمائهم للمنظمة من خلال إشباع حاجاتهم.¹

- الفرق بين الفاعلية والكفاءة:

كما سبق وتم الإشارة إليه فإنه يقصد بالكفاءة حسن استخدام وترشيد الموارد البشرية نحو التوجه لتحقيق الأهداف، وتحقق عندما تستخدم أقل كمية من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر مقدار من النتائج و الوحدات المرغوبة.

$$\text{فكفاءة المنظمة هي عبارة عن } \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad (2)$$

في حين الفاعلية: تقيس مدى تحقيق الأهداف وتلبية متطلبات وحاجات الأفراد، ويتم وصف الفاعلية إذا تحققت

$$\text{الأهداف المسطرة هي عبارة عن } \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المستهدفة}} \quad (3)$$

¹ مهديد فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁽²⁾ حامد احمد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 391.

⁽³⁾ عتيقة حرايرية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

مما تقدم يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل، ويمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من المتغيرات الدالة على الفعالية، و الفعالية تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي، في حين الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية (الأسلوب) أو الوسيلة.

فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية أي أن الفعالية أشمل من كفاءة المنظمة⁽¹⁾.

3- الملاءمة: يقصد بهذا المؤشر مدى توافق أهداف الجامعة مع الأولويات المطروحة في التوقيت المناسب لتنفيذه، أي فيما كانت التغيرات خلال فترة تنفيذ البرنامج تبرر القناعات التي بني عليها.

فالملاءمة هي مقياس لمدى انتفاع الأفراد من البرنامج ومدى ملاءمته مع الأولويات والحاجات المطروحة⁽²⁾.

والملاءمة حسب دراستنا تعني أن تتوافق أهداف الجامعة وهي تحقيق إدارة الجودة مع قيم وحاجات وأولويات أعضاء المؤسسة التعليم العالي، ويعتبر التوقيت كمتغير مهم في تنفيذ هذا البرنامج، كما يجب أن يبنى هدف تحقيق الجودة في الجامعة على القناعات وليست مجرد نموذج يجب إتباعه ويمكن قياس الملاءمة بالصيغة التالية:

مقياس الملاءمة = المستوى الفعلي لملاءمة نشاط الجامعة مع حاجات الأفراد (أو الفئة المستهدفة) / المستوى المخطط لملاءمة نشاط الجامعة مع حاجات الأفراد (الفئة المستهدفة)⁽³⁾.

$$\frac{\text{ملاءمة النشاط الفعلي}}{\text{النشاط الفعلي}} = \text{الملاءمة}$$

$$\text{ملاءمة} = \text{قيم الأفراد الجامعة} \quad \text{قيم إدارة الجودة}$$

\ تسحين الأداء /

من جهة تترجم العلاقة بين مقياس الفعالية والكفاءة والملاءمة ودورها في تحسين الأداء لتحقيق إدارة الجودة كون أن جودة الأداء تتوقف على هذه المعايير والتي تأخذ بعين الاعتبار تحفيز الأفراد وإدماجهم بشكل ملائم يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الجودة.

⁽¹⁾ نور الدين تاويريت، ص148.

⁽²⁾ همام عبد الخالق، محمد عبد الوهاب العزاوي، إستراتيجية الجودة والاعتماد الأكاديمي في ظل سياسات العلم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012، ص163.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص163.

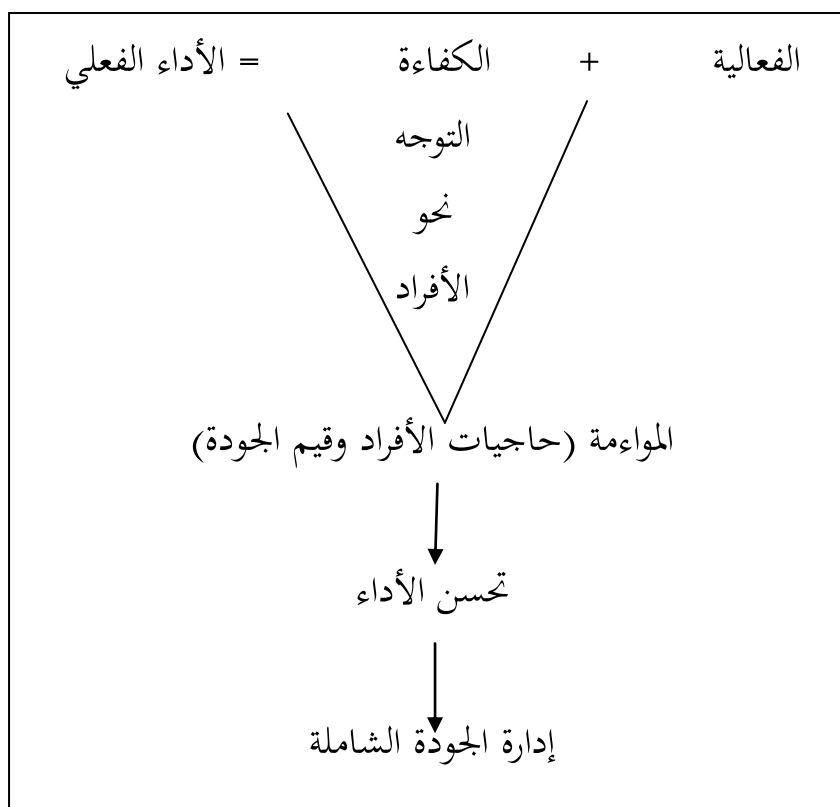
فالأداء الذي يوصف بالكفاءة هو ذلك الذي يحقق أحسن وأكثر النتائج بالاعتماد على ترشيد الأفراد نحو تحقيق أهداف المطلوبة، وتوصف الجامعة بالفعالية التي تحقق أهدافها وأهداف مواردها البشرية وأهداف المرتبطين بها، لذلك فإنّ تحسين الأداء يستوجب السعي للتأكد من تحقيق الكفاءة والفاعلية في الوقت نفسه.

كما أن تحسين الأداء هو عملية قياس للأداء الفعلي مقارنة بالأداء المتوقع أو المخطط، $\frac{\text{الأداء الفعلي}}{\text{الأداء المتوقع}} =$

الأداء

ولتحقيق الأداء الفعلي في صورته الحية يستلزم قياسه بالفعالية والكفاءة، وهما عمليتان متكاملتان لتحسين الأداء وهي عملية إصلاحية تتم من خلال التوجه نحو الأفراد والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للأفراد نحو المؤسسة التي يعملون فيها وتوجيهها نحو قيم إدارة الجودة. وتظهر العلاقة فيما يلي:

شكل رقم: 24 العلاقة بين الأداء وإدارة الجودة



المصدر: إنجاز الباحثة

من خلال هذه المعايير (الكفاءة - الفعالية - المواءمة) تمكن من معرفة الأداء الجامعي، ويمكن عن طريقها قياس مستوى تحقيق أهداف وغايات التعليم الجامعي، كما تكشف هذه المعايير المشكلات المهمة إدارة الأداء الأكاديمي والإداري، كون هذه المعايير هي معايير أداء نوعية التي تحاول ربط العلاقة السببية بين أنشطة وأداء الأفراد وبرامج وأهداف قيم إدارة الجودة والتي يتضح في ضوءها نجاح أو فشل الجامعة في الوصول إلى أهدافها، وينبغي أن تتسم هذه المعايير بمجموعة من الخصائص هي⁽¹⁾:

- **العلاقة:** أي لابد أن تكون لها علاقة بما يراد قياسه أي علاقة بين الأهداف المراد تحقيقها وأهداف الموارد البشرية، وهذا التحديد يفيد في ترشيد الجهود والأفراد نحو تطبيق قيم إدارة الجودة.
- **الوضوح:** ينبغي أن تعرف أهداف وقيم إدارة الجودة بشكل واضح وصريح، وذلك يفيد في تحقيق التوافق وأهداف الأفراد العاملين، مما يساعد على تحسين أدائهم.
- **المصادقية:** درجة تحقيق رضا ومتطلبات الأفراد العاملين، وهل فعلاً قيم إدارة الجودة تعمل بالفعل على تحقيق هذه المتطلبات وخلوها من الانحراف.
- **التوقيت:** أي هناك معلومات يجب توافرها في الوقت المناسب عن مستوى أداء الموارد البشرية لكي يتم اتخاذ القرار لأن أي تأخير قد يجعل تحقيق أهداف إدارة الجودة محدودة، لذا يجب توافر المعلومات للمخططين صناع القرار في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: الأداء الأكاديمي والأداء الإداري في المؤسسة التعليمية

أولاً: علاقة قيم إدارة الجودة في تحسين الأداء الأكاديمي:

أ- جودة الأداء الأكاديمي: إن تحسين جودة الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، ينطوي على الرغبة في إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والتميز، ولتطوير الأداء الأكاديمي لابد من إرساء منظومة قيمية والاعتماد على آليات لتجويد الأداء وتجديده، ويذكر منها ما يلي⁽²⁾:

- تجديد الإطار الفلسفي لإدارة الجامعة.
- التجديد في أهداف التعليم العالي ونمط العملية التعليمية.
- التجديد في الأدوار المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس الجامعة.
- تركيز التوجه نحو متطلبات البحث العلمي الجديدة.

⁽¹⁾ همام عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

⁽²⁾ خالد محمد، نعم وبني حمدان، "نحو آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، قراءة لبعض التجارب الرائدة العالمية والعربية"، وقائع المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي المنعقد في جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 2، 2011، ص 35.

➤ تجديد العلاقة مع الطالب الجامعي وتغيير أدواره⁽¹⁾.

يختلف تأثير القيم لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي من جامعة لأخرى حسب خصوصيتها وبيئتها، مما يصعب تطبيق مستويات متقدمة من الجودة ذلك لتعقد المشكلة على الواقع، خصوصاً أن تطبيق هذه القيم يتعلق بالجانب الثقافي والذي قد يواجه بمقاومة التغيير.

وترتبط العلاقة بين قيم إدارة الجودة والأداء الأكاديمي بأبعاد أهمها:

قيم إدارة الجودة والأداء البحثي: يتضمن هذا البعد الالتزام بأصالة البحث والمناهج وجودة مستوياتها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبة البحث للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، وهذا ما يتطلب إحداث تغييرات فكرية وعملية لدى الطلبة والأساتذة، حيث يتسم هذا التغيير بالصرامة الأكاديمية وتقابل هذه الصرامة تشجيع أشكال الإبداع مع وضع خريطة للبحث العلمي التي تستثمر الكفاءات ويستلزم تحقيق جودة الأداء البحثي ما يلي:

✓ التجديد وتنمية المعارف والأفكار التي تتواءم مع متطلبات البحث الحديثة، ومتطلبات الواقع.

✓ الالتزام بالأصالة والتحديث في البحوث.

✓ التركيز على البحث الكيفي أو النوعي دون الكمي.

✓ الاعتماد على أدوات وأساليب تقنية ومعلومات متطورة.

✓ التحلي بالمسؤولية الأخلاقية في إعداد البحوث.

إن التزام الباحث بهذا القيم في أدائه البحثي يؤدي إلى تحسين نوعية البحوث التي تخدم الجامعة والواقع والمجتمع، وتساهم في تحسين الأداء من أجل تحقيق متطلبات الجودة كما أن الاستثمار في البحوث والأعمال التي يقدمها الباحث تزيد من تحفيزه على تحسين الأداء وما ينبغي الإشارة إليه وجود عدة عوامل بيئية داخلية وخارجية تؤثر في الالتزام بهذه القيم مما يستلزم خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه.

2- علاقة قيم إدارة الجودة بأداء الطلبة:

إن استخدام وتعليم وتعريف الطلبة بقيم إدارة الجودة في الفصول الدراسية الأولى ومنذ ولوجه للجامعة، يعزز من التزام وقناعة الطالب وتوجهه نحو تحقيق قيم الجودة، ذلك من خلال التركيز على عملية تحويل المعارف وعملية التعليم لا التلقين التي تحد من تطوير معارفه، وفي نفس الوقت يستلزم على الجامعة التركيز على عملية إعداد الطالب وتحديد احتياجاته ووضع أسلوب لتحديد احتياجاته الملائمة لميوله وقدراته، لأن عدم الاهتمام

⁽¹⁾ حسن ياسين طعمة، "دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الأردن، (ع06)، 2017، ص148.

بالطالب وإغفال الإدارة الجامعية له، وعدم وصول التغذية العكسية عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها، سيشكل عائق كبير أمام تحقيق رضاه، لذا نجد أن بعض الجامعات الرائدة في الجودة تستخدم أداة استطلاع لرأي طلابها نهاية كل مقرر دراسي لمعرفة ما يقولونه عن جودة العملية التعليمية في جامعتهم⁽¹⁾. إن هذا الأسلوب يعزز من ثقة الطالب وقناعته في أن جامعتهم تنتهج إدارة الجودة وهذا ما يدفعه على التوجه بإتباع وتقبل قيم إدارة الجودة والالتزام بها وبالتالي التحسين من أدائه.

3-علاقة قيم إدارة الجودة بأداء الأساتذة:

يعتبر تحسين أداء الأستاذ الجامعي الذي يعتمد على معايير الجودة من أهم وأحدث أنواع التحسين، باعتباره يعتمد على معايير متكاملة وفق المواصفات العالمية، لأن عملية تحسين أداء التدريس في ضوء قيم إدارة الجودة هي تحسين للعملية التعليمية الذي يعتبر الأستاذ أحد أركانها الأساسية وبذلك يعتبر الأستاذ أحد المعايير للحكم على جودة التعليم⁽²⁾.

مما يستلزم على الأستاذ أن يكون القدوة الجيدة في الأقوال والأفعال في مجال الجودة وسعيه لنشر قيم الجودة في العملية التدريسية والبحثية ونشرها، وهذا ما يتطلب تشجيع التواصل الفعال بين الهيئة التدريسية والباحثين والطلبة واستثمار الوقت لتعلم القضايا والمسائل المتعلقة بالجودة ومتابعة الأداء الذي يتوافق ومتطلبات الجودة، كما يتوجب على أعضاء هيئة التدريس التحلي الصارم بمقياس الأخلاقيات الجامعية الذي يُعنى على تأهيل أعضاء هيئة التدريس عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي ترسمها الجودة، والعمل على تطوير أدائهم بما يستجيب مع الاحتياجات وتوقعات الجامعة.

ويتطلب من أعضاء الهيئة التدريسية أن يتسموا بالكفاءة والمهارات والقدرات لتأدية المهام التعليمية حسب التخصص والتي ينبغي أن يكون متمكن منها لتزيد من ثقة عضو هيئة التدريس في نفسه وفي عمله وثقة الطالبة فيه.

كما أن كل إضافة معرفية يكتسبها عضو هيئة التدريس سواء بالجهد الذاتي أو الموجه ومتابعة آخر المستجدات في تخصص وفي المجالات الأخرى علامة من علامات تميزه وتوجهه نحو متطلبات الجودة، كذلك يتطلب من عضو هيئة التدريس تطوير نفسه وتناول معلومات تتجاوز مدار مقياسه لتنمية إدراكهم المعرفي وهو ما يتوجب عليه أن

(1)همام عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص131.

(2)خليل شوقي، مرجع سبق ذكره، ص112.

يكون ملماً بتخصصه وخارج تخصصه بقدر من المعلومات الإضافية لتمكنه من تحسين أدائه، ومن بين أهم السمات التي ينبغي أن يتحلى بها الأستاذ⁽¹⁾.

– **المعرفة التربوية:** ويبرز فيها سلط عضو هيئة التدريس وقدرته على التوجيه والإرشاد بما يفيد في بناء شخصية الطالب، وقدرته على الربط أدائه التعليمي بأدائه التربوي، حيث لا ينبغي أن يكون الأداء التعليمي مجرد فرض يؤديه الأستاذ بل التنازل يتوجب عليه في إغناء الطالب بالتوجيه والإرشاد والضبط والرقابة وبناء قاعدة من الاحترام بينه وبين الطالب، ومن هذا المضمار ينعكس نجاحه في تحسين أدائه.

– **كفاءات شخصية:** القيام بالعملية التعليمية يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يتحلى بسمات بمهارات وشخصية معينة ذلك أن يكون له مرونة وثقة بالنفس، والتأني في إصدار الأحكام أي أن لا يعتمد على أحكام مسبقة غير مبنية على أسس علمية.

– **الرغبة في التعليم:** حيث تنعكس هذه الرغبة في اتجاهاته ومواقفه تجاه قيمة عمله، وتؤثر في أدائه ودافعيته نوعية العملية التعليمية.

– **المهارات الاتصالية:** أي قدرة عضو هيئة التدريس على إيصال المعلومة بالشكل الصحيح لدى جميع المستويات، كما تتضمن مهارات منها اختيار الكلمات والمصطلحات المناسبة والمفهومة، تمكنه من لغات أخرى، استخدام مختلف مستويات الحوار..

– **الموثوقية:** وهو جعل هيئة التدريس يكسب ثقة الطلبة وثقة الإدارة في جودة أدائه حيث يكون الأداء ينسجم مع سلوكه وأفعاله وأقواله مع قيم إدارة الجودة.

– **الكفاءات السلوكية:** من أهم السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها عضو هيئة التدريس⁽²⁾:

- القدرة على إدارة المحاضرة.
- القدرة على التكيف والثقة بالنفس.
- التحفيز وإثارة الدافعية لدى الطلبة.
- الاستماع للطلبة وإتاحة الفرصة لهم للكشف عن مهاراتهم.
- احترام التنوع والانفتاح وتقبل أفكار الطلبة.
- تشجيع المناقشة والتعبير.

(1) التميمي مهدي، مهارات التعليم، دراسات في الفكر والأداء التدريسي، الأردن: دار كنوز المعرفة، 2012، ص33-34.

(2) التميمي مهدي، المرجع نفسه، ص36.

4-علاقة قيم إدارة الجودة بأداء البرامج التعليمية:

تحتاج الجامعات إلى تطور نوعي في برامجها حتى تتوافق مع احتياجات سوق العمل، وهذا البعد يعتبر أحد ركائز إدارة الجودة.

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها للثروة العلمية ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، حيث يجب أن يكون طرق تدريس البرامج التعليمية بعيدة عن التلقين ومثيرة للأفكار خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج.

ولابد أن تتصف البرامج التعليمية بالخصائص التالية:

- ملاءمتها لاحتياجات الطلب وسوق العمل والمجتمع⁽¹⁾.
- قدرتها على ربط الطالب بالواقع.
- ارتباطها برسالة الجامعة.
- المرونة والتجدد لمسايرة المستحدثات المصاحبة للتغير المعرفي وتطورات العصر.
- قدرتها على إعداد خريجي لديهم القدرة على التحليل والتفكير.
- التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي.

نشير من خلال ما تقدم أن قيم إدارة الجودة تحتوي وترسخ جودة الأداء ذلك أنها تشمل جميع أبعاد الأداء الأكاديمي، لكن تحقيق ذلك يتطلب وجود ثقافة تنظيمية وبيئة تتبنى قيم الجودة، ويختلف تأثير هذه القيم على تحسين الأداء الأكاديمي من جامعة لأخرى كل حسب خصوصيتها.

فلما نتكلم عن الأداء البحثي وعلاقته بقيم إدارة الجودة نجد أنه من الصعب تحقيق ذلك خاصة في ظل بعض القرارات والبيئات التي لا تشجع على البحث ولا تسمح بالحرية الأكاديمية، حيث نجد في بعض الأحيان الباحث مقيد إما بعدم توفر قاعدة بيانات تتيح له معلومات جديدة أو مقيد بالوقت حيث يكون ملزم بتقديم بحثه في وقت معين....إلخ.

كما نجد أن بعض البيئات لا تستثمر في الأبحاث التي يقدمها الباحث وتكون حبيسة الأدرج، مما يجعل الباحث لا يهتم بتقديم بحث مبني على أسس الإبداع والتجديد إنما هو نقل ونسخ لأفكار قد سبقته، كما نجد كذلك أن بعض البيئات تركز على البحوث الكمية وليست الكيفية والنوعية.

⁽¹⁾ رفعت محمد أماني، "مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وأثارها على جودة الأداء الأكاديمي"، المؤتمر العربي الثاني بعنوان: تقويم

الأداء الجامعي وتحسين الجودة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية، 2007، ص382.

أما فيما يتعلق بقيم إدارة الجودة وأداء الطالب، فنجد أنه من الصعب تطبيق هذه القيم خاصة وأن منظومة التعليم العالي لا تتصف بالاستقرار والتوازن إنما تفرض عليهم معايير جديدة غير مألوفة، وفي بعض الأحيان متحيزة. وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ونظراً لوعيهم العلمي بأهمية قيم إدارة الجودة في تحسين الأداء إلا أنهم يتأثرون سلباً خاصة في حالة عدم الرضا الوظيفي، وغياب التحفيز المادي والمعنوي ونقص لتدريب، مما ينعكس على أدائهم الأكاديمي.

أما فيما يتعلق بالبرامج الأكاديمية والتي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيم إدارة الجودة كونها تبني وتقوم على أساسها، وكونها مرتبطة بأداء هيئة التدريس والطلبة حيث أن نجاح تطبيقها مرهون بتحسين أداء العناصر الأخرى (الطلبة والأساتذة) حيث تعتبر تحصيل حال لذلك.

ثانياً: علاقة قيم إدارة الجودة بالأداء الإداري:

تعددت تفسيرات الباحثين لتحليل علاقة إدارة الجودة بالأداء الإداري، وكيف تؤثر قيم إدارة الجودة على تحسين أداء الموارد البشرية والمالية، وتحدث العلاقة وفقاً لما يلي:

1- علاقة قيم إدارة الجودة بأداء الموارد البشرية:

يعدّ أداء الموارد البشرية العنصر المهم في عمل المنظمة ونجاحها، وترتبط جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل من المدير أو القائد والموظفين وكل المستويات الإدارية بجودة العناصر التقنية، حيث يشار إلى الجانب التقني كأدوات الجودة القابلة للتكميم مثل الرقابة الإحصائية، أما الجانب السلوكي فتتعلق بالمفاهيم الكيفية لهذه القيم، مثل استخدام سياسات وأنشطة الموارد البشرية لدعم التزام الأفراد بالجودة، ونشر رؤية وإيديولوجية الإدارة التي تقوي ثقافة العمل نحو الجودة، تغيير المواقف، التحسين المستمر والتوجه نحو إرضاء الزبون.

وتتألف العملية الإدارية من عناصر أساسية هي التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية و المعلوماتية⁽¹⁾ ويمكن التفصيل في علاقة إدارة الجودة بالأداء الإداري فيما يلي:

أ-جودة التشريعات واللوائح: التشريعات هي أوعية الأداء المنضبط وهي التي تضمن انتظام العمل وتظهر ملامح الجودة بها، حيث يجب أن تواكب هذه التشريعات المتغيرات التي تتوالى اقتصادياً وسياسياً وثقافياً واجتماعياً وتكنولوجياً والتي تلبي رغبة واحتياجات الموارد البشرية، مما يجب أن تأخذ التشريعات هذه العوامل بعين الاعتبار، والتشريعات الجامعية تعد بدورها أحد مصادر وضوابط اللوائح الجامعية ويسري على اللوائح ما يسري

(1) خليل شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

على التشريعات مما يتعين على هذه اللوائح أن تكون واضحة ومرنة ومحددة لأنها بمثابة العون المسير الفاعل للإدارة الجامعية⁽¹⁾.

ب- جودة الأداء المالي: يعتبر التعليم الجامعي مكلف للغاية خاصة إذا ما أخذنا بالتطورات التكنولوجية للتعليم واستحداث المكتبات الجامعية والتوسع في الهياكل والمباني والتجهيزات تبرز جودة الأداء في تحقيق توازن الإنفاق مع التكاليف في مجالات النشاط التعليمي خاصة في ظل تزايد الارتفاع في عدد الطلبة الأمر الذي يتطلب تقديم خدمات تعليمية جيدة⁽²⁾.

في مقابل ذلك تستطيع إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي التحكم في تكاليف الجودة بتخفيضها إلى الحد الأدنى حيث يمكن أن تساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية مما يستغني عن تخفيض تكاليف الدعاية والإشهار وتخفيض تكاليف الاستغلال، وهذا ما سيساعدها في التحكم أكثر في السوق وتحسين معنويات الأفراد، والاستجابة لتطلعات الزبون التي تنعكس أثارها مباشرة على تحسين الأداء المالي.

يعدّ تطبيق قيم إدارة الجودة وتحسين الأداء الإداري أمراً سهلاً من الناحية النظرية، في حين تجد أن تحديد العلاقة بين تطبيق الجودة وتحسين الأداء الإداري أمراً صعباً في الواقع العملي، وهذا ما أشار إليه العديد من المفكرين وأدبيات الدراسة وأرجعوا سبب ذلك الفشل في التركيز على الاهتمامات الكبرى الإدارية والأكاديمية وعدم تحقيق التوازن في ذلك، حيث نجد تضارب بين تحقيق أهداف الأداء الإداري والأداء الأكاديمي وخاصة وأنه يوجد تداخل بين الأداء الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي، وقد أشار الباحثون أن المشكلة تكمن في كون الجامعة تحتوي على عدد هائل من الموارد البشرية سواء في المجال الأكاديمي أو الإداري وهي التي تمثل جوهر هذه المؤسسات فمثلاً كلا المجالين يحتاج إلى برامج تدريبية.

وبالتالي من أكثر حاجة إلى البرامج التدريبية وهذا العدد الهائل من الأفراد يجعل تحمل تكاليف كبيرة وهذا ما ينعكس على الأداء المالي⁽³⁾.

فتحسين الأداء الأكاديمي والإداري هو محصلة نجاح الجهود والأنشطة وتحقيق تطلعات الموارد البشرية والموارد المادية ويتطلب ذلك حسن تخطيط وتنظيم هذه الموارد وهذا ما يتطلب حسن القيادة في جميع المستويات والتخصصات وتحقيق التوازن بينها، وحتى يمكن تحقيق الجودة في إدارة التعليم يتطلب الأمر أن تكون جميع

(1) العبادي محمد فوزي، العبادي هشام فوزي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، عمان، مؤسسة الوارث، 2007، ص 278.

(2) العبادي محمد فوزي، المرجع نفسه، ص 280.

(3) خليل شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الأنشطة موجهة وفق قيم إدارة الجودة وأن يتم العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن أول مرة، وهذا ما يتطلب بدوره تدريب كافة الأفراد وتوجيههم للمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق معايير تحسين الأداء.

وهذا ما يتطلب قيادة فعالة من أجل تحقيق هذه الأهداف وهو ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

المطلب الثالث: إدارة الجودة وأثرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي:

يرتبط فكر الاعتماد Accreditation ارتباطاً وثيقاً بمبادئ إدارة الجودة والتي تبدو متداخلة في مضمونها ومخرجاتها. كما يرتبط أيضاً بمصطلح الاعتماد بمفاهيم أخرى متشابهة ومتوازية معه كإعتراف بالشهادات، أو تراخيص مزاولة المهنة، وتعدّ معايير الاعتماد في التعليم العالي من المتطلبات الأساسية ضمن معايير الجودة الشاملة والتي يشترط في الجامعات أو البرامج الأكاديمية استيفائها من أجل الحصول على شهادة الاعتماد وبالتالي ضمان حد معين من الجودة التي تعكس قيام الجامعة بالتعليم والتحسين في نظام الجودة لديها، فما هو المقصود بالاعتماد ودوره في تحقيق الجودة في التعليم العالي.

1- مفهوم الاعتماد:

الاعتماد هو نشاط مؤسسي علمي موجّه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطورها⁽¹⁾.

وتعرف أيضاً أنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها هيئة الاعتماد من أجل أن تتأكد من أن المؤسسة قد حققت فيها شروط ومواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسات التقييم⁽²⁾.

1-1 الاعتماد في التعليم العالي:

أشار "دفيد وهارولد" "David & Harold" إلى الاعتماد في التعليم العالي أنه : هو الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري محدد⁽³⁾.

كما يعرف أنه مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي مقابل استيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم المقدم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسات التقييم. ويمكن تعريفه أنه شهادة تمنح لمؤسسة تعليم تؤمّن معايير محددة لجودة التعليم.

⁽¹⁾ National Quality Assurance and accreditation principals, recommendations and practice, European consortium for accreditation in higher Education ,2013.

⁽²⁾ مجيد سوسن شاكر، أساليب تقويم الأداء الجامعي، الذاتي، الخارجي للجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة في ورشة العمل الثانية لضمان جودة التعليم العالي، 23-24، 11، 2010، ص 08.

⁽³⁾ دافيد وهارولد، وآخرون، الاعتماد في التعليم العالي، المدينة المنورة: مطابع الناج، ط1، 2007، ص 47.

ويعرّف أيضا أنه سلسلة من الإجراءات التدقيقية والتقييمية المعيارية الهادفة إلى ضمان الحد الأدنى من متطلبات جودة التعليم العالي واقتراح الخطوات التنفيذية الكفيلة بالارتقاء بمستوى العملية التعليمية وأهلية مخرجاتها للمنافسة في أسواق العمل المحلية والخارجية⁽¹⁾.

وعرّف الاعتماد الأكاديمي أنه عملية تقويم جودة المستوى التعليمي الجامعي ويتم بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة⁽²⁾.

وتشير أدبيات الدراسة إلى عدم وجود مفهوم عام مقبول للاعتماد في التعليم العالي لكثرة التطورات والممارسات في نظم التعليم القومية إذ يعرف عامة أنه الاعتراف ببرنامج تعليمي معين مقابل استيفاء معايير تصدرها هيئات ومنظمات أكاديمية متخصصة على المستوى المحلي أو الإقليمي مما يؤهلها لنيل ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور المستهدف⁽³⁾، كما يختلف مفهوم الاعتماد من دولة لأخرى:

- ففي جنوب إفريقيا يشير الاعتماد إلى المؤسسات والسلطات الممنوحة لها لتقديم برامج محددة.
 - في الولايات المتحدة هو عملية جامعية للدراسة الذاتية والمراجعة الخارجية من أجل ضمان الجودة والمحاسبة والمساءلة والهدف منه تحسين الجودة داخل المؤسسات الأكاديمية أو البرامج لتحقيق مدى الوفاء بالمستويات التي تحددها هيئة الاعتماد ومدى تحقيق رسالة الجامعة وأغراضها.
 - في أوروبا الغربية هو تقويم المؤسسة أو برامجها في ضوء الأهداف العامة والخاصة والمستويات المعترف بها⁽⁴⁾.
- وعموما ترتكز فلسفة الاعتماد الأكاديمي على مجموعة من المبادئ هي:
- الاعتماد ضرورة حتمية لضمان جودة التعليم
 - الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية حيث يشمل منظومة التعليم العالي بكل مؤسساته ومعاهده.
 - وضع القواعد والمعايير والشروط الخاصة بالتقويم وصياغة الضوابط.
 - يهدف الاعتماد إلى تقويم البرامج الأكاديمية والمشاركة في اقتراح الخطط العامة وتطوير الأداء الأكاديمي.
 - الاعتماد هو حافز على الارتقاء بالعملية التعليمية.

(1) يوسف حجيم سلطان الطائي، قياس جودة أخلاقيات الجامعة في ظل ديمقراطية التعليم لتحقيق الاعتماد الأكاديمي، مجلة الإدارة للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، جامعة كربلاء للإدارة والاقتصاد، مجلد 10، (ع39)، سبتمبر 2021، ص69.

(2) يوسف حجيم سلطان الطائي، المرجع نفسه، ص-ص: 72-74.

(3) عبد العزيز البهواشي، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، القاهرة، ط1، دار عالم الكتب، 2007، ص4

(4) المرجع نفسه.

➤ الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية تضمن قدرا متفقا عليه من الجودة وليس طمسا للهوية الخاصة. (1)

1-2 أهداف الاعتماد الأكاديمي:

- المساهمة في تعزيز نوعية التعليم والتأكد من أن الطلاب وأرباب العمل لديهم المعلومات التي تبين كيفية الحصول على شهاداتهم بموجب معايير أكاديمية نوعية.
- حماية سمعة المؤسسة التعليمية بجودة تعليمها ومستواه ومعاييرها على المستوى المحلي والعالمي.
- يهدف إلى تمكين الجامعات للحصول على صفة متميزة وهوية منفردة في أن الخطوات المتخذة لتحسين الجودة خطوات ناجحة.
- إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار النوعية التعليمية التي تتوافر فيها الجودة مع ضمان تناغم سياسات المؤسسة التعليمية مع السياسة العامة للتعليم المقررة في البلد.
- إصدار أدلة للممارسات الجيدة وبرامج مراجعة وتقييم الأداء المؤسسي مع تعزيز التنافس بين مؤسسات التعليم العالي (2).

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من توافر مجموعة من الشروط لدى هيئات الاعتماد منها أن تكون تتمتع بقدر من الاستقلالية، وملتزمة بالمعايير الموضوعية في ممارساتها، كما ينبغي أن تكون لها إطارات مؤهلة في مجال التقويم ولديها الخبرة في التعامل مع المؤسسات التعليمية، حيث تلتزم بإجراءات واضحة وإعداد تقارير دورية في نماذجها للتقييم الذاتي والميداني مع الالتزام بالمتابعة والمراقبة والتقويم ونشر النتائج (3).

1-3 أنواع الاعتماد:

يصنف الاعتماد وفق موضوع الاعتماد إلى: الاعتماد المؤسسي والاعتماد التخصصي والاعتماد المهني.

أ- الاعتماد المؤسسي: يعرف على أنه اعتماد المؤسسة ككل، وفقا لمعايير محددة حول كفاية المرافق والمصادر، ويشمل العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الأكاديمية والطلابية، ويمنح هذا العام من الاعتماد تأهيلا أوليا ومبدئيا للمؤسسة التعليمية باعتبارها وحدات عامة متكاملة وبالتالي يتضمن اعترافا بالكيان المؤسسي، وإذا ما تم التأكد من هذه المعايير يتم الانتقال إلى الاعتماد الأكاديمي أو البرنامجي كجزء مكمل للاعتماد الكلي للمؤسسة.

(1) يوسف مناه محمد الأمين، إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأثرها على التقويم والاعتماد الأكاديمي، بحث لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015، ص186.

(2) فيصل عبد الله الحاج، سوسن شاكور مجيد وآخرون، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عمان: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 2008، ص21-22.

(3) فيصل عبد الله الحاج، المرجع نفسه، ص24.

ب- الاعتماد التخصصي أو البرنامجي/ الأكاديمي: ويقصد به العملية التي تهدف إلى تأكيد جودة البرامج التعليمية ويشمل البرامج والمقررات التعليمية، حيث يجب أن تكون هذه البرامج المقررات واضحة ومحددة والتأكيد من جودة هذه البرامج أنها⁽¹⁾ تتناسب لمستوى الشهادة الممنوحة.

ج- الاعتماد المهني: ويقصد به الاعتراف بالكفاءة لممارسة مهنة ما في ضوء معايير تصدرها هيئات مهنية متخصصة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، فهو يختص بالاعتراف بجودة وأهلية الأشخاص لممارسة المهن المختلفة، وهو عبارة عن منظومة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى ضمان جودة إعداد الفرد وجودة أدائه وتنميته مهنيًا بشكل مستمر من خلال اجتيازه لبرامج دراسية معينة تساعد لاستيفائه لمتطلبات الترخيص لمزاولة المهنة⁽²⁾.

وما ينبغي الإشارة إليه أنه يوجد ارتباط وثيق بين أنواع الاعتماد ويوجد بينها نوع من التداخل والتكامل، حيث أن كلا منهم يهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والوصول إلى المستويات المعيارية العالمية، فالاعتمادية المؤسسية يعني أن المؤسسة قادرة على شغل الوظائف الهامة، كما أنه يصعب تحقيق الاعتماد المهني في غياب الاعتماد المؤسسي والأكاديمي، كما أن الاعتماد الأكاديمي مطلب أساسي وضروري لتطبيق الاعتماد المهني.

ويمكن تحديد بعض المعايير الأساسية للاعتماد الخاص (الأكاديمي) كما يلي:

- الخطة الدراسية والمجالات المعرفية.
- الهيئة التدريسية والكوادر المساعدة.
- الكتب والدوريات والمعاجم والموسوعات.
- المختبرات والمشاعل والمرافق الخاصة.
- التجهيزات والأدوات والوسائل التعليمية.
- الإدارة الأكاديمية والتعاملات الإدارية⁽³⁾.

وفي دراستنا سيتم التركيز على قيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمعايير لتحقيق الاعتماد الأكاديمي وأسلوب للتقويم وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحثين التاليين.

(1) يوسف منها، المرجع نفسه، ص188.

(2) يوسف منها، مرجع سبق ذكره، ص188.

(3) خير الدين جمعة، "دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم العالي"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، (ع2)، 2017، ص58.

1-4 مراحل الاعتماد الأكاديمي الجامعي:

تعتمد عملية منح شهادة الاعتماد للجامعات من قبل هيئات محلية أو الدولية المختصة على مجموعة من المراحل⁽¹⁾:

أ- الدراسة الذاتية: وهي مرحلة الدراسة الذاتية أو كتابة التقرير الذاتي للمؤسسة التعليمية، فتقوم الجامعة بإعداد دراسة تفصيلية وشاملة عن أوضاعها الحالية بشكل متكامل، وحسب متطلبات الجهة المانحة للاعتماد، وتشمل هذه الدراسة كافة المعلومات الخاصة ببرامجها وهيكلها الإداري والمالي، والخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي، وفيه يتم قياس أدائها في ضوء معايير منظمة الاعتماد المعنية، وتدعم هذه الدراسة بكافة الوثائق الضرورية على شل ملاحق وتقارير وجداول وبيانات توضح مصداقية الدراسة.

ب- تقديم طلب للمنظمة المانحة للاعتماد: تتقدم الجامعة بطلب الحصول على الاعتماد من خلال ملء استمارة خاصة بذلك، وإذا تبين لفريق الاعتماد للمنظمة المانحة أن البرنامج غير مستوي للشروط المطلوبة، فإنه سيتم رفض الطلب، وفي هذه الحالة لا يجوز للجامعة إعادة تقديم الطلب إلا بعد انقضاء المدة المحددة من قبل المنظمة المانحة للاعتماد.

ج- تقييم المنظمة المانحة للاعتماد: تقوم الهيئة المانحة للاعتماد بمخاطبة الجامعة رسمياً في حالة استيفاء الجامعة للشروط المؤهلة للتقدم للاعتماد، وذلك بما يفيد قبول الطلب خلال مدة معينة، وتحثها بملاً الاستمارات ذات العلاقة بالاعتماد المعدة لهذا الغرض الواردة في دليل الاعتماد، كما تلتزم الجامعة بدفع رسوم الاعتماد المحددة من قبل الهيئة المانحة لها.

د- الزيارة الميدانية: تشكل الهيئة المانحة للاعتماد لجنة أو عدد من اللجان المتخصصة للقيام بزيارات ميدانية للتأكد من مصداقية الدراسة الذاتية المقدمة، مع إجراء المقابلات مع أعضاء الجهاز الإداري والأكاديمي للجامعة وتفقد المرافق والأجهزة والإطلاع على كافة الأوضاع المالية بهدف تقويم مستوى الجامعة واستكمال المعلومات الناقصة، وفي الأخير تقوم هذه اللجنة بكتابة تقرير شامل لهذه الأوضاع وتقديمه للجهة المسؤولة عن منح الاعتماد.

هـ- التحكيم بواسطة وكالات الاعتماد: توجد لدى وكالات الاعتماد لجان وخبراء مسؤوليتهم اعتماد المؤسسات والبرامج الجديدة، وإعادة اعتماد المؤسسات والبرامج المتطورة أو رفض اعتماد مؤسسات وبرامج أخرى،

(1) خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

وإذا ما اقتنعت هذه اللجان والخبراء فإنها ستدرج اسم المؤسسة أو البرنامج في قائمة البرامج والمؤسسات المعتمدة⁽¹⁾.

و- نتائج الاعتماد: بعد دراسة وتحليل جميع التقارير والملاحظات والتوصيات المقدمة تقوم الجهة المسؤولة عن منح اعتماد وتتخذ قرارها النهائي في ضوء مدى التزام الجامعة بالمعايير المطلوبة ويتم منح الاعتماد لفترة محددة من الزمن ما بين 2 إلى 10 سنوات وذلك حسب وضع الجامعة، ويجوز للاعتماد استئناف أي قرار سلبي يصدر عن الهيئة المتاحة للاعتماد.

- التقويم والمتابعة: يتم إعادة تقييم الجامعة والبرامج التعليمية والخدمات المقدمة بصفة دورية، وفي كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية، وتخضع المؤسسات للمراقبة والزيارات الميدانية للتأكد من التزام الجامعة واستمراريتها في تلبية معايير الاعتماد وتنفيذ التوصيات المرتبطة بالتحسين والتطوير المستمر⁽²⁾.

ويمكن في بعض الأحيان أين يتم اتخاذ قرار تعليق الاعتماد في حالة عدم استيفاء المؤسسة لبعض معايير الاعتماد، الأمر الذي يحول دون تجديد اعتمادها، ويتم قرار تعليق اعتمادها لمدة معينة على أن تحتهد المؤسسة في علاج أوجه القصور خلال هذه الفترة، وتقوم الهيئة بإعادة فحصها وتقومها بناء عليه يتم قرار الاعتماد أو عدمه.

2-متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي:

يمثل تطبيق الاعتماد الأكاديمي من الآليات الداعمة لضمان جودة التعليم، لذا يتطلب تطبيقه توافر عدد من المتطلبات أهمها:

أ- متطلبات إدارية: تتمثل في⁽³⁾:

- تنظيم إداري يشمل الهياكل الإدارية وكل ما يرتبط بها من طرق وأساليب لاختيار القيادات الإدارية التي تتطلب الإدارة الفعالة.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة قرارات الاعتماد.
- تأسيس مراكز التقويم المؤسسي لتتولى أنشطة التقويم.
- التنسيق بين مركز التقويم المؤسسي ومراكز الاعتماد على مستوى الدولة لأخذ شهادات الاعتماد.
- توفير المصادر المالية والبشرية لتنفيذ واستمرار أنشطة الاعتماد.

(1) خير الدين جمعه، المرجع نفسه، ص 61-63.

(2) فيصل عبد الله الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(3) جامعة تشرين، معايير الاعتماد للطلبات والبرامج الأكاديمية في جامعة تشرين، مركز ضمان الجودة، ص 14، على الموقع:

- التحديد الجيد للواجبات والمسؤوليات التي يلتزم بها الرؤساء والمرؤوسين.
- تأسيس هيئة وطنية مستقلة للاعتماد الأكاديمي.

ب- متطلبات تنظيمية:

- تمثل أبرز هذه المتطلبات تكوين لجنة توكيد الجودة على أن تكون لجنة استشارية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس وممثلين للأجهزة الإدارية بالجامعة وتكون مهام هذه اللجنة في:
- وضع مواصفات دقيقة لتحقيق الجودة في أنشطة الجامعة.
 - تطبيق أدوات قياس الجودة على القطاعات المختلفة بالجامعة.
 - نشر ثقافة الجودة بالجامعة.
 - تخطيط احتياجات العاملين وهيئة التدريس لتوكيد الجودة.
 - نشر نتائج قياس الجودة بالجامعة لتحفيز العاملين على العمال وتقديم قاعدة بيانات تفصيلية عن الجامعة للإفادة منها في تعظيم الجودة⁽¹⁾.

ج- متطلبات مهنية⁽²⁾:

- وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة.
- التطوير المستمر للبرامج والتجهيزات والمرافق والأنشطة الجامعية ومواكبة النظم العالمية.
- شمولية التقويم بحيث تضم عمليات التقويم جميع الطلاب والمسؤولين والإداريين والأساتذة.
- وضع آلية التخطيط الجيد لتطوير المقررات والأنشطة التعليمية باستمرار في ضوء تحديد واضح لأهدافها.
- تجويد العمليات العلمية والأكاديمية والعملياتية.

هـ - متطلبات بيئية:

- وعي سلطات اتخاذ القرار بالجامعات بأهمية التعاون والتفاعل مع المجتمع المحلي والعمل الإيجابي وإتاحة الفرص ومجالات التفاعل بين مؤسسة التعليم العالي والمؤسسات الخارجية والاقتصادية.
- ضرورة توفير الاحتياجات المكتبية والإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتطوير أدائهم.
- ضرورة توفير المعلومات الخارجية حول قضايا المجتمع والنظام ومشكلاته لتكون مصدر توجيه العمل داخل الجامعة.

(1) خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

(2) خير الدين جمعة، ص 62.

➤ إنشاء قاعدة بيانات عن أهداف الجامعة وبرامجها وأساليبها التعليمية، ونظم التقويم والامتحانات، لكي تكون متاحة لدى جميع من يريد التعرف أو الالتحاق بالجامعة⁽¹⁾.

3- دور معايير الاعتماد الأكاديمي في ضمان قيم جودة التعليم العالي:

تعدّ معايير الاعتماد الأكاديمي متطلبات الحد الأدنى من معايير الجودة التي يشترط استيفائها في الجامعة والبرامج الأكاديمية من أجل الحصول على شهادة الاعتماد وبالتالي ضمان الجودة التي تعكس قيام الجامعة بالتعليم والتحسين في نظام الجودة لديها من خلال المعايير التالية نذكر أهمها⁽²⁾:

3-1 رسالة الجامعة وأهدافها:

- للمؤسسة المانحة للاعتماد رسالة وأهداف تتفق وأهداف الجامعة والترخيص الممنوح لها، مع الإقرار بأن الرسالة والأهداف يمكن أن تختلف نسبياً من جامعة لأخرى.
- تكون الأهداف واضحة وحقيقية وتحدد ضمن إمكانيات الجامعة.
- تقوم الجامعة بتقييم هذه الرسالة والأهداف واستخدام نتائج التقييم في التخطيط للجامعة.

3-2 التخطيط والتقويم:

- تقوم الجامعة بالتخطيط والتقييم المناسب لتحقيق أهدافها.
- تحرص الجامعة على تطبيق المعلومات التي حصلت عليها في عملية التخطيط والتقييم بشكل يعمل على تطوير الجامعة.
- استمرار عملية التخطيط والتقييم داخل الجامعة.

3-3 التنظيم والإشراف على الجامعة:

- يساعد نظام الإشراف للجامعة على تحقيق أهدافها.
- تتحمل رئاسة الجامعة مسؤولية تحقيق النزاهة والجودة من خلال متابعة أداء الجامعة بشكل يضمن حسن سيرها باتجاه التطوير والتميز.
- أهمية أخذ صوت الطلبة بعين الاعتبار كمعيار أساسي يضمن مصالح الطلبة المتفق عليها.

⁽¹⁾ خير الدين جمعة، المرجع نفسه، ص62.

⁽²⁾ مها بنت قاسم بنت أحمد فاضل، إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص20.

3-4 البرامج والتدريس⁽¹⁾:

- تقدم الجامعة برامج للتكوين والتدريس ذات كفاءة ودرجات علمية وفي مجالات معترف بها تضمن التكوين الجيد للطلبة.
- تكون برامج الجامعة منسجمة مع رسالتها وأهدافها وقيمها في تركيبها ومحتواها، مع توفير المصادر اللازمة للحفاظ على تحسين هذه البرامج وتطويرها.
- تقدّم برامج الدراسات العليا التي تحتاج إليها الجامعة مقترنة بكفاءة وخبرة هيئة التدريس المختصة في مجال الأبحاث ذات العلاقة بها.
- يجرى البحث العلمي بحيث يتفق مع الواقع واحتياجات المجتمع والمؤسسات الجامعية.
- تعمل الجامعة على تحسين الأساليب التعليمية وإتاحة الفرص لهيئة التدريس لاستخدامها واستغلالها في تطوير البحث العلمي.
- تعمل الجامعة على تقديم الإرشاد العلمي والأكاديمي للطلبة.
- يتم قبول الطلاب وفق أسس أكاديمية وأخلاقية تزيد من تكافؤ الفرص لدى المتعلمين.

3-5 النزاهة:

- يجب أن تمثل الجامعة في تعاملها مع الطلبة والأفراد والمؤسسات نموذجاً أخلاقياً يقتدى به.
- تتصف تعاملات الجامعة مع المؤسسات الخارجية بالصدق والوضوح والعدالة.
- تطبق الجامعة مضمون روح القانون.
- تتعامل الجامعة بأمانة ونزاهة وتعلن عن التزاماتها المؤسسية.

3-6 الافتتاح على الجمهور

- تقدم الجامعة معلومات تامة ودقيقة وواضحة للجمهور والمعني وكذلك الكلية.
- تصدر الجامعة دليلاً شاملاً تقدم فيه نفسها ورسالتها بطريقة واضحة وكاملة.
- تصدر الجامعة منشورات ملائمة توضح فيها الجوانب الأكاديمية والإدارية المختلفة.

3-7 المصادر المالية والمادية والبنى الأساسية:

- يتوفر لدى الجامعة المصادر المادية والبنى الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافها وغاياتها والتي يتم إنشاؤها وفق متطلبات قانونية وبيئية⁽²⁾.

(1) مها بنت قاسم بنت أحمد فاضل، المرجع نفسه، ص 20-21.

(2) يوسف مناه محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 191-193.

- توفر الجامعة استعداد مالي للجامعة، حيث تقوم بإعداد ميزانيتها بطريقة تعكس أهدافها ورسالتها وتلبي احتياجاتها، كما تكون عوائدها مخصصة بالكامل للإنفاق عليها.
- تحافظ الجامعة على نزاهة أمورها المالية من خلال إدارة مالية منظمة وذات خبرة، حيث ترتبط ميزانية الجامعة بنشاطاتها التعليمية التي تخضع لتدقيق رسمي من طرف مختصين.

3-8 التقييم:

ويتم فيه عملية تقويم الأداء في كل الأنشطة بالجامعة، ثم تقوم بإعداد تقرير التقييم الذاتي الذي يتم تحضيره بصفة دورية لكل كلية أو معهد، ويجب أن تكون هذه الأنشطة تحقق رسالة الكلية مع المعايير العلمية المعلنة وتعمل على تطوير وتحسين هذه الأنشطة بصفة مستمرة.

3-9 مخرجات التعلم:

وتمثل المهارات ومستويات المعرفة المستهدفة التي يكتسبها الطالب بعد دراسته للمقرر الدراسي والبرامج التعليمية، ومجموع المهارات المعرفية والمعلومات القابلة للتحويل والانتقال من المجال العلمي إلى المجال العملي والمجالات الأخرى.

3-10 فريق العمل:

وهم مجموعة من الأشخاص يتمتعون بمهارات متعددة حيث تكون لهم القدرة على استخدام الأساليب والطرق والمخططات لحل مشاكل الجودة، وطريقة التعامل مع البيانات التي يتم الحصول عليها ومحاولة وضع حلول تساعد في تجاوز المشكلات⁽¹⁾.

إضافة إلى المعايير السابقة التي تركز عليها الجهات المانحة للاعتماد من أجل تحقيق الجودة في الجامعات والبرامج الأكاديمية، نجد معايير أخرى تساهم في منح الاعتماد وتحقيق الجودة منها: المناهج، الخدمات الطلابية، مصادر المعلومات ومصادقيتها، النظام الداخلي لإدارة الجودة، الموارد البشرية.

تؤكد هذه المعايير السابقة الذكر أن تحقيق وضمان الجودة ضرورة حتمية وشرط أساسي للحصول على الاعتماد الأكاديمي، فهي حجر الأساس الذي يبنى عليه الاعتماد، فهذه المعايير تضمن استمرارية تحقيق الجودة، فالاعتماد وإدارة الجودة عمليان مترابطان يكملان بعضهما حيث أن تطبيق المعايير يمثل السبيل الوحيد والطريقة

⁽¹⁾ هالة عبد القادر صبري جودة التعليم ومعايير الاعتماد الأكاديمي (تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (ع4) مجلد 2، 2015، ص19.

المناسبة التي تحقق الاعتماد والاعتماد يمثل أحد الطرق والسبل إلى ضمان الجودة فهي إذن علاقة تكاملية وتفاعلية⁽¹⁾.

وسنشير إلى التجربة البريطانية في الاعتماد الأكاديمي الجامعي، والمعايير التي يتضمنها:

أسندت مسؤولية حركة الاعتماد في بريطانيا إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا - وويلز، وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي، وانتقلت هذه المسؤولية إلى وكالة ضمان جودة التعليم العالي وهي تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات التعليم، بحيث يجب أن تحتوي كل جامعة يسمى (مكتب ضمان الجودة)، حيث يقوم بتنسيق جهود التقييم بها، وتعتبر هيئة ضمان الجودة هيئة مستقلة غير حكومية وتعمل كجمعية أهلية⁽²⁾.

وتتركز إجراءات ضمان الجودة في بريطانيا على إخضاع مؤسسات التعليم العالي إلى عمليات التقييم الخارجي التي تركز على: تقوم جودة المواضيع الدراسية حيث تقوم لجنة فنية بزيارة ميدانية إلى الجامعة للتحقق من بنود التقييم الذاتي التي قدمتها الجامعة والتي تشمل عادة تفحص ستة بنود أساسية وهي³:

- تصميم الخطة الدراسية وتنظيم محتوى المنهاج.
 - طرق وأساليب التدريس والتعليم والتقييم.
 - أساليب دعم وإرشاد الطلبة (المساندة الطلابية).
 - مستويات أداء وتقديم الطلاب.
 - مصادر التعلم والتعليم المتوفرة لتدريس الموضوع محور التقييم.
 - إدارة الجودة والتحسين وأساليب تطوير النوعي للبرنامج.
- وعموماً تتكون معايير ضمان الجودة البرامج الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي في بريطانيا من:

1/ المعايير الأكاديمية تتمثل في:

- ✓ مخرجات التعليم للبرنامج.
- ✓ تقويم أداء الطلبة.
- ✓ مستويات إنجاز الطلبة في ضوء مخرجات التعليم المتوخاة.

(1) هالة عبد القادر صبري، المرجع نفسه، ص 21.

(2) خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(3) هالة عبد القادر صبري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

2/ جودة فرص التعليم:

- ✓ التدريس والتعلم.
- ✓ تحصيل وتقدم الطلبة.
- ✓ مصادر التعلم.

3/ ضمان الجودة وتحسينها:

- ✓ مقاييس ضمان الجودة الداخلية في المؤسسة التعليمية.
- ✓ المناهج وطرق التدريس.
- ✓ الهيئة التدريسية.
- ✓ الحاكمية والإدارة.
- ✓ التفاعل مع المجتمع.

يشترك مفهوم إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بمفهوم أساسي وهو المعيار، حيث أصبح المعيار هو المدخل الحقيقي إلى تحقيق الجودة في أي مؤسسة وخاصة مؤسسة التعليم العالي، فالاعتماد هو الشهادة الذي يثبت بأن المؤسسة التعليمية قد حققت معايير الجودة المعلنة، فيرتبط هذه العناصر ارتباطاً لا يمكن الفصل بينهما، والتسليم بهذه العلاقة يساعد في فهم الصورة الكلية والسياق العام الذي يجب أن يتوفر لعمل معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي.

فجملة معايير الاعتماد تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسة التعليمية، كما يجب وضعها في بداية مراحل تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

فالتحليل المفهومي لهذه العلاقة يبدأ من تحليل وتفكيك كل مفهوم واستخراج أبعاده والجوانب التي تأخذ بعين الاعتبار وتحويله إلى مؤشرات، خاصة وأننا نتعامل مع كينونة مؤسسية شديدة التعقيد، وهذا ما أظهر الحاجة الملحة إلى وضع وبناء معايير ومؤشرات تستطيع من خلالها الحكم على مدى فعالية المؤسسات التعليمية. فهذه المعايير هي المدخل الأساسي والحقيقي إلى تحقيق جودة التعليم في المؤسسة، ويمكن أن تتخذ مقياساً للمقارنة والتقدير، ومرجعية يمكن الاستناد إليها في ترشيد العمل والاحتكام إليها في ضمان الجودة والارتقاء بأداء العاملين في المنظومة التعليمية وتطوير كافة عناصرها⁽¹⁾.

وبهذا يمكن القول أن معيار ضمان الجودة والاعتماد إجرائياً: هو المرجع الأساسي لبيان درجة المستوى الفعلي مقارنة بالمستوى المتوقع للممارسات والإجراءات والعمليات التي تتبعها المؤسسة والتي يراد الوصول إليها

(1) الكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 149.

لتحقيق قدر منشود من ضمان الجودة، ويعدّ آلية لتحسين الأداء للتمكن من تقييمه. وتتحدد أهمية معايير الاعتماد في⁽¹⁾:

- تقديم نموذج ثابت لإعداد التقارير.
 - توفير سبل لمحابسة المجتمع للمؤسسة التعليمية.
 - استفادة المؤسسة من النواتج المحددة كدليل إرشادي.
 - وضع مستويات معيارية متفق عليها ومرغوبة ومتوقعة.
- وتتعدد أنواع المعايير نذكر منها⁽²⁾:

- معايير كمية
- معايير زمنية
- معايير نوعية
- معايير التكلفة.

وبعد اطلاعنا على مختلف الأدبيات والدراسات المتعلقة بمعايير الجودة في مؤسسات التعليم وجدنا الكثير من الأنواع والتصنيفات العديدة تختلف في مستوياتها وبنية طرحها، وأن ذكر هذه المعايير سيطول بنا المقام لكن يمكن تلخيص مضمونها كالآتي:

- ✓ أن بعض المعايير تستند إلى نماذج دولية تمثلت في تجارب جامعات متطورة والتي حددت ووضحت لنفسها نماذج تستند إلى مؤشرات ومعايير تتوافق وبيئتها الخاصة.
- ✓ أن بعض المعايير تمثلت في عناصر منظومة التعليم العالي والتي تشمل المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية.
- ✓ استعمال معايير نمطية مكونات التعليم العالي وكل ما يدخل في إطار العملية التعليمية وبالتالي تجويدها في جملة معايير ومؤشرات معبرة عن هذه المكونات.
- ✓ أن بعض المعايير كانت نتيجة اجتهادات مفكرين ومختصين في الجودة الشاملة حيث يرجعون ضمان إدارة الجودة تركز على جملة العناصر يتم أساسها تقييم الجودة في الجامعات. ولقد تم ذكرها سابقا (نموذج Juran، Deming، ..)
- ✓ معايير تم إسنادها إلى هيئات الاعتماد الدولية ومؤسسات التصنيف والتي حددت مجموعة العناصر وحددت تصنيفات المعايير إدارة الجودة الشاملة.

⁽¹⁾ أشرف محمود أحمد، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ظل معايير هيئات الاعتماد الدولية، القاهرة: عالم الكتب للنشر، 2009، ص33.

⁽²⁾ أشرف محمود أحمد، المرجع نفسه، ص35.

وعليه يتضح من هذه المعايير أن وجود هيئات ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي تسمح بوضع المعايير التي تتفق مع المعايير الوطنية والعالمية التي تتلاءم مع ظروفها، حيث تتباين هذه المعايير نتيجة الاختلافات الثقافية والأوضاع السياسية حسب كل دولة وهذا ما أدى إلى اختلاف المعايير بين الدول حسب متطلبات التعليم العالي لكل جامعة لذا تعدّ هذه المعايير وليدة بيئتها وثقافتها المجتمعية والتعليمية التي تطبق فيها. وكخلاصة للقول يمكن أن نجزم أن كل دولة تختار المعايير التي تناسب معها ومع إمكانياتها وثقافتها وظروفها وواقعها.

لهذا لا يوجد معايير يمكن وضعها كنموذج مرجعي على أساسه يطبق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول الأخرى، وعلى هذا الأساس تعددت المعايير لكل جامعة، فهذه المعايير ليست شمولية ولا تحقق حالة الكمال، وما يمكن استنتاجه أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها بالمستوى الذي تطبق فيه، وأن هذا الاختلاف في المداخل المستعملة في تطبيق إدارة الجودة إلا أننا نجد أن كلها ومجملها تركز على القيم والمبادئ التي تشكل جوهر التعليم العالي وبقدرة المؤسسة التعليمية على تلبية الاحتياجات المتغيرة للأفراد الذين ينتمون للجامعة.

المبحث الثالث: القيادة بالقيم وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية:

يعتمد نجاح عملية إدارة الجودة على دعم ومساندة الإدارة العليا وإيمانها وقناعتها بأهمية الجودة، حيث تقع على عاتقها مسؤولية التحضير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لإدارة الجودة، وعلى هذا الأساس يجب أن تخضع عملية اتخاذ القادة لإدارة الجودة لمقاييس دقيقة واختيار شخص واع تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية إدارة الجودة، حيث يتطلب تطبيقها فهماً جيداً ومعرفة كاملة بفلسفتها والتزاماً ثابتاً وتصميماً على تنفيذ مبادئها من جانب القيادات العليا في المنظمة، فهذه القيادات هي التي تنشر ثقافة الجودة وتمثل القدرة في مجال الالتزام بها، كما أنّ القيم التنظيمية لهذه القيادات تحدد إلى حد كبير الثقافة التنظيمية للمنظمة، وبالتالي فإدارة الجودة تتطلب قيادات تؤمن بقيم المشاركة والتعاون والديمقراطية والحرية والنظرة الإستراتيجية والإيمان بقيمة الموارد البشرية وأهمية الخدمات التي يقدمونها⁽¹⁾، والتي تؤمن وتدعم الابتكار والإبداع و تعمل بروح الفريق تتخذ القرارات بناءً على المشاركة واستخدام الأساليب العلمية وليس الحدس والتخمين والارتجال.

المطلب الأول: القيادة بالقيم Leadership by Values

تعدّ القيادة بالقيم من النظريات المعاصرة التي تناولها المختصون في الفترة الأخيرة، وهي التي تمثل الجمع بين القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في المنظمة، وتمّ الإشارة إليها باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تمثل الاستخدام الأمثل للنظام القيمي: تسهم في توحيد العاملين حول قيم تنظيمية أساسية، حيث يصبح للقائد دوراً أساسياً في اعتناق المرؤوسين لهذه القيم.

1- تعرف القيادة: عرف الباحثون في مجال الإدارة القيادة بأنها ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية.

وفي تعريف آخر أنها تتمثل في قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية⁽²⁾. وعرفتها الجمعية الأوربية لإدارة الجودة⁽³⁾: بأنها العملية التي بمقتضاها يستطيع القائد أن يقوم بدور المطور والمسهل في تحقيق رسالة ورؤية وقيم المنظمة لتحقيق النجاح في الأجل الطويل.

(1) جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص55.

(2) معمر قرية، "القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مجلد 11، (ع2)، 2018، ص08.

(3) المرجع نفسه، ص08.

وعرّفها "طارق السويدان" أنّها عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة⁽¹⁾.

من التعاريف السابقة يلاحظ أنّ القيادة هي سلوك يكون من طرف فرد (القائد) تكون له القدرة على التأثير على سلوكيات الآخرين لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح، وترتكز القيادة على ركيزتين أساسيتين هما، ركيزة معنوية تتمثل في العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد حيث تشكل له القاعدة التي يتبعها توجهه نحو تحقيق الأهداف، أما الركيزة الثانية فهي مادية وتتمثل في الأدوات التي لا بدّ من توفرها لدى القائد من أجل تحقيق أهدافه والإمكانات الضرورية لتنفيذ مهامه⁽²⁾.

2- تعريف القيادة بالقيم:

عرّفها "ريتشارد باريت" في كتابه (بناء منظمة يوقدها القيم) بأنّها: طريقة لاتخاذ قرارات حقيقية تبني من ثقة والتزام الموظفين والعملاء...، حيث يرى باريت أنّ القيادة بالقيم عبارة عن أسلوب يمنح القرارات ثقة العملاء والموظفين حقّها كونها يلتزم بالقيم قبل كل شيء.

وأشار "جيمس أوتول" أنّها أسلوب قيادي دوره تهيئة الظروف التي يتوحد فيها الأشخاص ذوي الأشخاص المختلفة وراء هدف مشترك.

أي أنّ القيادة بالقيم تمكن المنظمة من مقارنة أهدافها مع أهداف أعضائها والتّوصل إلى أهداف مشتركة يتم الاتفاق عليها والسعي لتحقيقها⁽³⁾.

ويرى "كونور بلانكارد" أنّها طريقة مبتكرة لمساعدة المؤسسات في استثمار القيم التي يتفق عليها الجميع (العاملين والمتعاملين) بالشكل الذي يحقق أكبر قدر من الفاعلية، ويعرفها أنّها فلسفة قيادية تتخذ من القيم أسلوب للقيادة من خلال تحقيق التوافق بين العاملين والقيم التنظيمية، كوسيلة وأساس لتنظيم وتوجيه السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استثارة الهمم وتفجير الطاقات لتحقيق الغايات المنشودة⁽⁴⁾.

وعرّفها "حازم علي بدرانة" بأنّها: أسلوب قيادي متميز وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة بجميع العاملين في المنظمة، حيث يركز هذا الاهتمام على الأسلوب القيادي وكيفية التعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصلية، تتمثل هذه المعاملة بالاحترام والتقدير والعدالة والمساواة والشفافية والمصادقية مما يساهم في الأثر

(1) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مدخل إلى العمل المؤسسي، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2012، ط3، ص18.

(2) عامر الكبيسي، "القيم المؤسسية في الوطن العربي"، المجلة العربية للإدارة، ع2، 1986، ص10.

(3) مقدر عبد الحكيم، القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص10.

(4) كونور بلانكارد، مرجع سبق ذكره، ص21.

الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي الموجه والدافع لسلوك الأفراد⁽¹⁾.

وفي عام 2011 طرح البروفيسور " كرايمر kraemer" مفهوم القيادة بالقيم في كتابه الموسوم " من القيم إلى العمل" المبادئ الأربعة. للقيادة المستندة إلى القيم ويرى أنّ القيادة بالقيم هي القيادة التي تعمل على تحفيز الآخرين وتلهمهم لتحقيق المزيد من التغيير الإيجابي الذي يمكن أن يحدث داخل فريق أو منظمة أو حتى على المستوى العالمي.

وأشار إليها "العتبي" أنها عبارة عن نمط معين من القيادة يعتمد على التوافق والشراكة القيمية وتقليص الفجوة بين القيم الشخصية والتنظيمية من خلال تشكيل وتأصيل منظومة جديدة من القيم المشتركة وتعظيم أهمية هذه المنظومة واستثمارها في توظيف الطاقات الإيجابية الكامنة في الأفراد وفي تشكيل وتوجيه السلوك المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة، خاصة في ظل ما تشهده من تحديات تتطلب تغييرات جوهرية كبيرة في كل من نسقها القيمي وأدائها التنظيمي⁽²⁾.

يتّضح من التعريفات السابقة أنّ القيادة بالقيم هي أسلوب أو نمط قيادي تبني على قيم محددة يتم اتفاق عليها بين القائد والأفراد الذين يعملون في المنظمة للوصول إلى توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، حيث يكون القائد موجها لكل التعاملات الإنسانية بخلق ثقافة إيجابية، الأمر الذي يعزز من ولائهم وحبهم للمنظمة ورفع روحهم المعنوية مما يجعلهم يحسنون في أدائهم، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

3-نشأة القيادة بالقيم:

تشير بنيات النظرية الحديثة للدور الإنساني المتعاضم في العمليات الإدارية وقد مرّ هذا التطور بأربع مراحل، المرحلة الأولى هي الإدارة العلمية، والمرحلة الثانية هي العلاقات الإنسانية والمرحلة الثالثة تغيير مرحلة الموارد البشرية، في حين تمثل المرحلة الرابعة على الإدارة بالقيم، والتوجه نحو القيم الأخلاقية العليا التي ترتبط بالمبادئ والمثل والخلق التقويم حيث تركز على القيم التنظيمية النبيلة.

وتعدّ نظريات القيادة الإدارية الحديثة بمختلف مداخلها جزء من الجهود المعبرة عن هذا التوجه الجديد في الفكر التنظيمي، ولقد تواترت النظريات القيادية منطلقاً من تحليل ومعالجة أثر سلوك الشخصية القيادية ومنهجها وأنماطها داخل المنظمات، ومكونات هذه الشخصية وعلى رأسها القيم بصفتها مؤثراً أولياً في السلوك والأداء

(1) حازم علي بدارنة، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلي التربية جامعة اليرموك بالإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء التدريس"، مجلة التربية،

(ع3)الأردن: ، جامعة فيلادلفيا، 2009، ص25.

(2) صفوان أمين سن، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي" مجلة العلوم الاقتصادية، اليمن، (ع 16)، 2015 ، ص68.

التنظيمي الذي يكون مفعماً بالقرارات القيمة، على اعتبار أن القادة الإداريون يعيشون ممارسة مستمرة للقيم ويقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية متأثرين بالقيم والاعتقادات التي يعتنقونها⁽¹⁾.

ولقد جاء مفهوم القيادة بالقيم كمحصلة لتيار من الإرهاصات الفكرية والجهود العلمية التي أنتجت عدد من المفاهيم السابقة ساهمت بدورها في نشأة وظهور مفهوم القيادة بالقيم.

وقد أشار الدكتور "محمد عبد الله حسن حميد" في كتابه: تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم إلى الاختلافات في تسمية القيادة بالقيم، فقد أطلق عليها "سنبيرغ" الإدارة بالضمير باعتبارها تركز على قيم غير محسوسة وهي تعتبر القوة المؤثرة والمحسوسة في السلوك والأساس للأفعال.

أما "وندال" و"بيجدر" و"بيدرسون" فقد قدموا مفهوماً آخر وهو الإدارة المعتمدة على القيم، والتي تتضمن في نظرهم اتجاهين هما:

الإدارة بالقيم: تركز على القيم التشغيلية أو قيم العمليات.

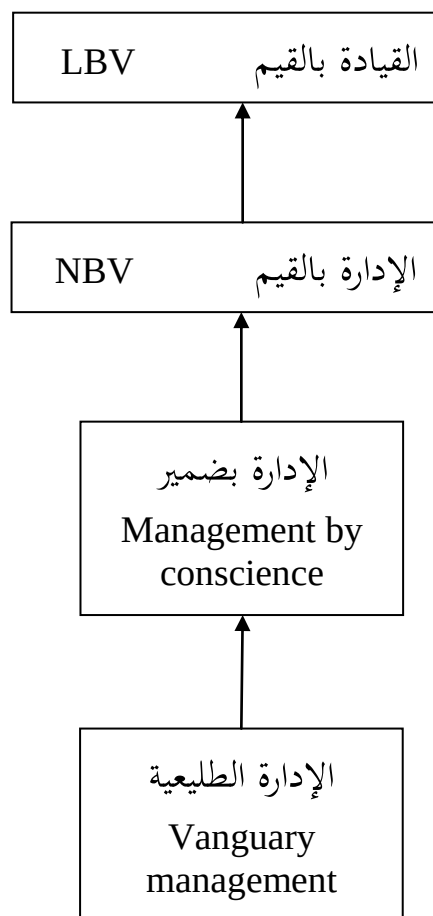
إدارة القيم: تركز على قيم الأهداف.

بينما أضافت "أتلز" تسمى أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم، وبعدها قدم مركز الأخلاق في كندا مفهوم آخر إذ أطلق عليها أخلاقيات العمل أو الإدارة. يوضح الشكل الآتي السياق الفكري لنشأة القيادة بالقيم⁽²⁾.

⁽¹⁾ سعود بن مرزوق بن لفاء العتيبي، القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة في المنظمات المدنية والأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، تخصص إدارة عامة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2019، ص53.

⁽²⁾ مقدر عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص34.

شكل رقم: 25 السياق الفكري لمفهوم القيادة بالقيم



المصدر: سعود بن مرزوق العتيبي، القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة في المنظمات المدنية والأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، تخصص إدارة عامة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص40.

- الإدارة الطليعية: وتتمثل في أفكار "جيمس تول Jo.Toole" عام 1985 والذي طرح مفهوم إدارة الطليعية في مؤلفه الموسوم بإدارة الطليعية: إعادة تصميم مستقبل الشركات، ويّين في مؤلفه عن الترابط والتفاعل بين أربع قيم أساسية هي: الفاعلية، الحرية، نوعية الحياة، المساواة، وهذه القيم تتحدّد بإطار الموقف أو البيئة، وهو يؤكّد أن مشكلة كل إداري أو كل فرد يعمل في المؤسسة تتضمن قيماً وأهداف مختلفة إلا أنه من خلال الأبعاد القيمية الأربعة يمكن إيجاد حلول للتداخل والتوافق القيمي بين الفرد والمؤسسة.¹

¹ سعود بن مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص38

- الإدارة بضمير: قدم سينبرغ Sennenberg في عام 1998 مصطلح الإدارة بضمير في مؤلفه Management by conscience هادفًا إلى تقديم خيار حديث لتحقيق النجاحات طويلة الأمد، ويؤكد فيه أن دوام استقرار نجاح المنظمة هي صفة لا تتحقق إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات.¹

- الإدارة بالقيم: قدم "مايكل أوكونور و كينيث بلانكارد" نظريتهما في 2001 "الإدارة بالقيم" في كتابهما بعنوان "الأخلاق الحديثة للإدارة"، راجع الفصل الأول ص... باعتبارها توجهها إداريا حديثا لمنظمات القرن الواحد والعشرين وفيه الإشارة إلى الدور القيادية التي تعتمد على القيم في تحقيق أهدافها⁽²⁾.

- القيادة بالقيم: وفي عام 2006 أشار "ريتشارد باريت Barret" لمفهوم القيادة بالقيم كونها طريقة لاتخاذ قرارات حقيقية تبنى من ثقة والتزام الموظفين والعملاء⁽³⁾، وفي نفس السياق أشار "جيمس أوتول Otoole" في مقالته أن القائد بالقيم يتوصل إلى الأهداف المشتركة من خلال قراءة مناقشات الأعضاء في الاجتماعات وفي 2011 قدم البروفسور "Kreamer كرايمر" مفهوم القيادة بالقيم على أنها القيادة التي تعمل على تحفيز الآخرين وتشجعهم لتعزيز أدائهم داخل فريق العمل⁽⁴⁾.

وعلى إثر هذه الأفكار ظهرت العديد من الآراء والمفاهيم التي قامت بمحملها على فكرة استخدام القيم وتوظيفها في تحفيز الطاقات الكامنة لإصلاح وتطوير المنظمات والنظم الإدارية، ويعد مفهوم القيادة بالقيم من المفاهيم الحديثة التي يتنامى الاهتمام بها في الفكر الإدارة الحديث. ويوضح الشكل الآتي إسهامات الباحثين لمفهوم القيادة بالقيم حسب الأسبقية الزمنية.

جدول رقم: 10 اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة بالقيم حسب الأسبقية الزمنية.

الباحث ، السنة	المفهوم
جيمس تول 1985 J.Toole	إدارة الطليعة.
O'Toole/ J. Vanguard, management: Redesigning the corpordie future, Double day and company, 1985, INC.	Vanguard Management أكد "أوتول" على القيم التي يلتزم بها القائد والتي

¹ سعد بن مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص40

⁽²⁾ سعود بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره ، ص-ص: 54-55.

⁽³⁾ Richard Barret, « Building Values driven organization, Rutledge U.K. 2006. P25, <https://epdf.bips/download/buildin-values-organization-a-whole-system-approach-to-cultural-transf.html>.

⁽⁴⁾ مقدر عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص39.

تتجسد في المبادئ التي تنطوي التوازن والتقييم المستمر، وبين "أتول" أن سلوكيات ونشاطات القائد تؤثر على المنظمة.	
الإدارة بضمير Management by conscience أسلوب يركز على إدارة قيم غير محسوسة وهي تعتبر القوة المؤثرة والمحسوسة تنعكس وتظهر في السلوك والأفعال.	"سينبرغ 1998 Senmberg
الإدارة بالقيم management by values أسلوب إداري يعتمد في تسييره على القيم التنظيمية حيث يتمكن القائد فيه من مقارنة أهداف المنظمة وأهداف أعضائها والتوصل إلى أهداف مشتركة والسعي لتحقيقها.	"بلانكارت وأوكونور 2001 Blanchard and Ocanner
القائد الفعال معيار النظام من يطبق القيم ويلتزم بها، ويعدّ القائد ناجحاً إذا التزم بقيم العناية بالزبون أما إذا خول مساعديه للقيام بهذه المهمة في مساره المهني يعدّ مخفقا في تقدير المنظمة لمستوى يتناسب مع القيم التنظيمية.	Landesberg 2003
ارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم، فالمنظمة تعكس ثقافتها التنظيمية من خلال القيم التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك القيادات وأن طبيعة العلاقة البيئية للعناصر الثلاث: القائد، القيم والمنظمة تحدد سلامة وصحة البناء الذي يجمعها.	هيجان 2004
المنظمة التي تقودها القيم تحدد طريقة لاتخاذ قرار صادق مبني على الثقة والتزام العاملين والزبائن.	Barret 2006

DAFT 2008	علاقة بين القائد والأعضاء تستند إلى القيم الأيديولوجية القوية المشتركة التي يتبنها القائد وتحديد الأعضاء المتمسكين بتلك القيم.
Peregrym et wolf 2013	القيادة التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية المفيدة والمرغوبة للأعضاء المنظمة والتي تخدم مصلحة الجميع والمجتمع.
السقاف وأوسن 2015	أسلوب قيادي متميز، وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القائد في أي منظمة بجميع العاملين فيها، إذ يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي واهتمامه بالتعامل مع العاملين على وفق قيم ومبادئ أصلية ويعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل مصداقية وشفافية ، مما يعزز الأثر الإيجابي للأداء ويرفع من الوفاء للمنظمة.
عبد الحكيم 2018	أسلوب يعتمد على القيم في كل معاملات القائد وأفكاره والتشجيع للتطوير المستمر مع الحرص على مقارنة الأهداف بين الأعضاء والمنظمة من خلال التعامل الإنساني والنزاهة في التعاملات الإدارية.

المصدر: من إعداد الباحث والاعتماد على بعض المراجع والأدبيات.

يتضح من المفاهيم السابقة وجود تداخل وتشابك بين المفاهيم الإدارة بالقيم وإدارة القيم والقيادة بالقيم فسنحاول توضيح هذه العلاقة بين هذه المفاهيم.

كما سبق وذكرنا أن "وندال ويبجدر" قدما مفهوما هو الإدارة المعتمدة على القيم Values Base Management والتي تتضمن في نظر كل منهما اتجاهين هما الإدارة بالقيم وإدارة القيم، فالاتجاه الأول يركز على قيم الأهداف في حين يركز الثاني على القيم التشغيلية أو قيم العمليات⁽¹⁾.

(1) مقدر عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

وقد بين ذلك Dolan & Garcia أن الإدارة بالقيم تسعى للتمييز بن القيم المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف بين القيم التشغيلية أو قيم الوسيلة أي القيم المرتبطة بالسلوك حيث يمكن للمنظمة اعتبارها وعاءا ثقافيا لمجموعتين من القيم والمبادئ المشتركة وهما⁽¹⁾،:

- المجموعة الأولى: القيم الأساسية المرتبطة بأهداف المنظمة (أين نحن ذاهبون ورسالتها (لأجل ماذا) ولماذا وجدت المنظمة؟

- المجموعة الثانية: القيم التشغيلية أو الوظيفية المرتبطة بطريقة تأدية المنظمة لعملها والقيام بوظائفها الإدارية وتسيير نظام عملها لغرض تحقيق رسالتها ورؤيتها.

فإدارة القيم تركز على القيم والمبادئ الرسمية والصرحية للعمل التي تمثل نظم وإجراءات العمل واللوائح التنظيمية حيث تعمل هذه القيم على توضيح الطريقة التي يمكن إتباعها لتحقيق أهداف المنظمة.

فعلى سبيل المثال تمثل تحقيق الجودة قيم أهداف المنظمة والتي تعكس رسالتها ورؤيتها، وتمثل قيم المشاركة وقيم التعاون القيم التشغيلية أو الطريقة التي بها نصل إلى تحقيق قيم إدارة الجودة.

وينظر للإدارة بالقيم على أنها أداة جديدة للقيادة الإستراتيجية، فالقيادة بالقيم هي نمط تفكير القائد حيث يراعي فيها القيم والمبادئ في كل مراحل العملية القيادية، ومن خلالها يستطيع التأثير في العاملين وتوجيههم فهي فلسفة وأسلوب وممارسة يتعامل بها القائد مع الأفراد في المنظمة والاهتمام بهم والتعامل معهم وفق قيم إنسانية الأمر الذي يعزز تطوير أدائهم وولائهم للمنظمة، فالإدارة بالقيم هي نموذج إداري يتبعه القائد كأسلوب لإدارة قيم الأفراد بالمؤسسة وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف بما يضمن التوافق بين القيم التنظيمية والأفراد.²

جدول رقم: 11 التوافق بين القيم التنظيمية والأفراد.

القيادة بالقيم	نموذج أو نهج إداري يؤمن به القائد ويعكس نمط تفكيره في إدارة المنظمة بإتباع قيم مشتركة بينه وبين الأعضاء العاملين بالمنظمة.
الإدارة بالقيم	تحقق هدف ورسالة المنظمة مثلاً تحقيق رضا الزبون، تحقيق جودة الخدمة (قيم تحقق هدف المنظمة).
إدارة القيم	القيم التشغيلية وهي الوسيلة المتبعة مثل: قيم التعاون، المشاركة، الثقة المتبادلة.

المصدر: من إعداد الباحثة

⁽¹⁾ Dolan .s & Others, « Organization Values as Attractors of choose: An Emerging cultural change to manage Organizational complexity, Journal of Economic literature classification D23,1114,2003-p3.

² مقدر عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص39.

4-العلاقة بين القيم التنظيمية والقيادة:

تعكس المنظمات قيمها من خلال السلوك القيادي والعاملين فيها الذين يحددون مدى فاعلية القيم التنظيمية وصحة البناء القيمي في المنظمة، وتعمل القيم التنظيمية التي يتبناها القائد في المنظمات على صياغة السلوك التنظيمي التي تشكل عنصرا مهما من عناصر التحكم في اتجاهات السلوك وتطويره وتغييره⁽¹⁾، ولن يستطيع القائد في المنظمة فصل قيمه وتحديدتها في اتخاذ القرار، حيث تشكل ضمن لمتغيرات التي تحكم عملية اتخاذ القرار، إذ نجد أن النظريات الإدارية تتجه إلى دراسة السلوك القيادي من خلال القيم التنظيمية وقيمه الشخصية.

والقائد الفاعل في معيار المنظمة هو الذي يطبق قيم المنظمة ويلتزم بها، والتي من خلالها يلاحظ مدى التناسق بين القيم التنظيمية التي يتم الإعلان عنها والتزامه بها، حيث يسهم في إيجاد قيم مشتركة تحدد الصفة الأساسية للمنظمة والمعنى والرسالة التي تسعى لتحقيقها، حيث يكون قادرا من خلال هذه القيم التنظيمية الحد من الصراعات التي قد تحدث بسبب الاختلافات في القيم الشخصية ويسعى لتحقيق إجماع ثقافي ديمقراطي، فلا يقتصر دور القائد على إصدار القرارات وإنما يساعد العاملين على تبني هذه القرارات والافتناع بها لتحقيق الرضا والولاء للمنظمة⁽²⁾.

فالحالصة في هذا الجانب هي أن العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوك القيادي هي علاقة تأثير متبادل، حيث تؤثر القيم في إدراك القائد للمواقف والأحداث التي تواجهه وكيفية اتخاذه للقرارات، وفي قدرته على التعامل مع المشاكل والضغوط التنظيمية بإيجاء من نسقه القيمي، وكذلك تؤثر القيادة في القيم على المستوى الشخصي والتنظيمي من خلال محاولة إيجاد قيم مشتركة تساهم في تكوين التوافق القيمي وتوجيه هذه القيم إيجابيا لخدمة المصلحة وتحقيق الأهداف.

وما يجب الإشارة إليه في هذا الجانب أنّ القيادة في حدّ ذاتها قيمة تنظيمية تشكل معيارا من معايير إدارة الجودة وتحقيقها ومن هنا يبرز ويتجلى دراسة مفهوم القيادة بالقيم كقيمة جوهرية لتحقيق الجودة، والتي تكون القيادة بموجبها قادرة على قيادة جميع القيم وتوظيفها وترسيخ التوافق القيمي (القيم التنظيمية والشخصية) وتحقيق الشراكة القيمية التنظيمية.

(1) هيجان، مرجع سبق ذكره، ص56.

(2) مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص52.

5- مبادئ القيادة بالقيم:

تتركز القيادة القائمة على القيم بمبادئ، حيث يضع القائد الفاعل هذه المبادئ صوب أعينه عندما يقوم بتحديد أهدافه التي يسعى إليها وهذه المبادئ هي⁽¹⁾:

1- الرؤية الأخلاقية: وتتمثل هذه الرؤية الأخلاقية في الأبعاد التالية⁽²⁾:

- امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي في الأنشطة والمهام وتعاملاته الإنسانية مع الأفراد.
- امتلاك القيم الأخلاقية: والتي تتسم في كونها مرشدا للقرارات والسلوكيات وقادرة على التطور في ضوء القضايا التي تتعرض لها المنظمة في مجال العمل.
- وجود مقاييس أخلاقية: وذلك بإنشاء قواعد ومعايير واضحة يتم بموجبها الحكم على السلوك.
- بناء علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتي تعمل بناء سمعة ممتازة للمنظمة.

2- الشراكة: تتسم القيادة بالقيم بالنمط التشاركي كونها تركز على عنصرَي الإعلان والشراكة بما يحقق الانسجام والشفافية التنظيمية.

3- الإصلاح: حيث يحاول القائد محاولة إصلاح ومعالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية التي تحدث في المنظمة من خلال صيانة وتدعيم المصادر القيمة للذات الإنسانية.

4- الاستدامة والشمولية: حيث تشمل جميع المستويات والأطراف والأبعاد التنظيمية، وتكون لها سلطة على جميع العمليات والممارسات والأفراد، كما ترتبط بجمعية التغيير الإيجابي في إطار المحيط التنظيمي.

5- التكيف والمرونة: حيث تعمل القيادة على تشكيل قيم تنظيمية جديدة قادرة على التكيف والاحتواء والتعامل مع المستجدات والمتطلبات المعاصرة، إذ لا يعتمد القائد على قيم معينة ومحددة للتطبيق بل يضع الإطار المرن المناسب لجميع التشكيلات الثقافية.

6- الإلهام: يعتمد القائد على الإلهام من خلال تمثيل القدرة كجوهر للتأثير في الآخرين بطريقة تحفزهم وتسهمهم في تنمية مواهبهم وبناء قدراتهم.

⁽¹⁾ محمد رسول علي الأسدي، "دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الإستراتيجية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، مجلد 9، العدد 4، 2014، ص 366.

⁽²⁾ أحمد إبراهيم أبوسن، مرجع سبق ذكره، ص 82.

7- التواصل اللا محدود: حيث لا يركز التواصل على اللقاءات الرسمية والمنشورات في المناسبات المعينة، بل محاولة إدراك أهمية التواصل اللا محدود وأهميته في تحقيق الفاعلية من خلال ممارسات التواصل: المصدقية، الشفافية، البساطة، تبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر وتقبلها⁽¹⁾.

كما أضاف "محمد رسول" أربعة مبادئ أساسية للقيادة هي⁽²⁾:

- **التأصل الذاتي:** حيث يجب على القائد أن يعرف أوليائه وقيمه وحدود علاقته مع الآخرين.
- التوازن:** إذ يجب على القائد أن يقدر الظروف والأوضاع بين المدخلات والمخرجات وقدرات الآخرين وربطها باتخاذ القرارات المصيرية.

- **الثقة الاجتماعية والنفسية:** والمبنية على الواقع لا على الأوهام والوعود والأكاذيب، ومبنية على التعاون وتبادل الخبرات والمعارف والإيمان بمواهب وقدرات الآخرين.

- **التواضع:** وهو أن يؤمن القائد بأن المواهب توجد في جميع الأفراد وفي مختلف المستويات، وأن كل الأعضاء في فريق واحد دون تمييز.

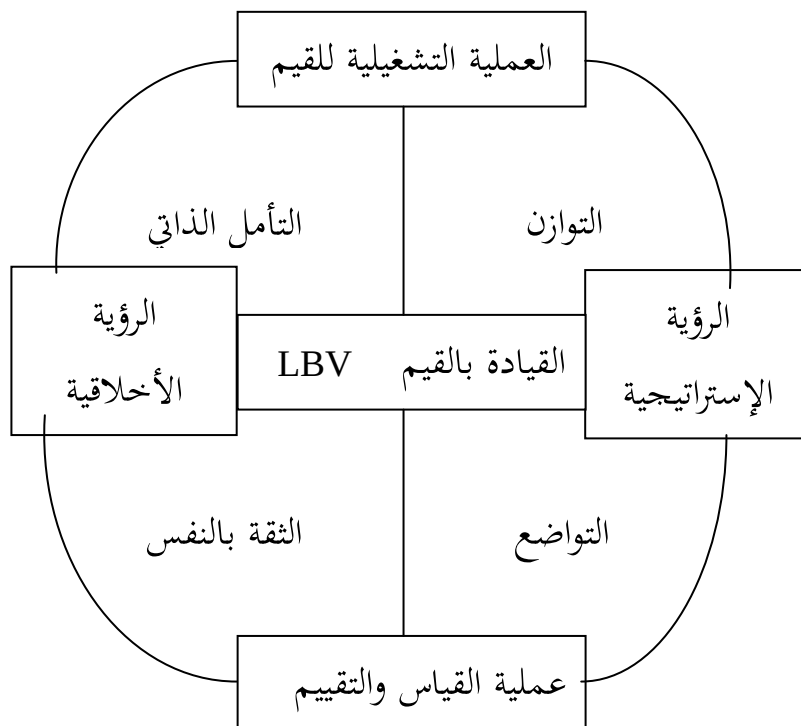
إجمالاً يمكن القول أن مبادئ القيادة بالقيم تتصل بالقيم الأخلاقية إذ تعدّ بمثابة الدعامة الأساسية وتمثل هذه المبادئ القواعد المنظمة للسلوك القيادي، إذ يتوقف نجاح القيادة بمدى ترسيخ هذه المبادئ القيمة في عمق العمليات والوظائف التي يقوم بها، وتحويلها إلى دليل إرشادي في جميع الأنشطة والسلوكات والممارسات التنظيمية، كما تولي هذه المبادئ عناية خاصة بالبعد الإنساني من خلال التركيز على التواصل الفاعل القائم على الشفافية والثقة والبساطة والوعي بأهمية، كما تتجه هذه المبادئ نحو التطوير والتكيف بتشكيل قيم جديدة قادرة على الاحتواء ومواكبة المستجدات بما يعزز التغيير الإيجابي، كما تحاول هذه المبادئ تجاوز المفهوم التقليدي للقيادة الذي يتمحور حول السلطة والتأثير وتنتقل إلى مستوى آخر يتخذ من القيم منهجاً للتأثير في الآخرين ودفعهم لإنجاز المهام وتحقيق الإنجازات عن طريق إلهامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة⁽³⁾.

⁽¹⁾ مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص59.

⁽²⁾ محمد رسول علي الأسدي، المرجع نفسه، ص368.

⁽³⁾ Kreamer J.R Harry, from values action.

شكل رقم: 26 مبادئ القيادة بالقيم.



المصدر:

Kremer J.R Harry, From values to Action: the four principles of values bases leadership – John wiley, 2011, p5.

6-نظريات القيادة بالقيم:

سبق الوصول إلى نظرية القيادة بالقيم اتجاهات فكرية التي كانت خلاصة الخبرات الفكرية والتجارب التطبيقية للنظريات السابقة، إذ تعتبر حاصل مجموع الرؤى والأفكار التي حاولت تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة، محاولة اتخاذ الثوابت القيمية والمبادئ ركيزة تخصيص لدراسة السلوك داخل التنظيم، ومحاولة تفعيل هذا الأثر وتحليل التفاعل القائم بينها.

وقد حاولت نظريات القيادة تحسين مسار فعالية القيم التنظيمية لتصبح أداة قيادة والقائد هو الصورة الممثلة للقيم التنظيمية. فبعد الكتاب الذي قدّمه "فريدريك تايلور"، مبادئ الإدارة العلمية وتركيزها على الوقت والحركة والإنتاج وإهمال الطابع الإنساني والقيمي للإدارة، وبعد "ماكس ووبر Max Weber" الذي قدم لمفهوم البيروقراطية وتدرج السلطة والتركيز على أقسا العمل والإجراءات الصارمة، والتي كانت هي النماذج السائدة في

المنظمات في تلك الفترة فقد قدمت "ماري باركر فوليت" Mary Follet مقال بعنوان: "إعطاء الأوامر" في عام 1926 والذي أيدت فيه مشاركة القيادة والتعاون بين الأعضاء من أجل حل المشكلات.

وفي عام 1939 طرح الباحث "لوين ووايت" Lewinlippi and whit فكرة تفوق النمط القيادي الديمقراطي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي ورأى أنّ هذا المنهج يمتاز أن القيادة الديمقراطية تعمل على إخراج الأفضل ما عند الأفراد من حيث النمط أوتوقراطي الذي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والأداء الضعيف⁽¹⁾.

وفي عام 1971 قدم "هاوس روبرت House" نظريته المرتبطة بالنظريات الموقفية للقائد والتي تركز على تحليل السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين وتحقيق رضاهم من خلال تقديم ثلاث أساليب للقيادة هي: القيادة المشاركة وهو الذي يشارك فيه القائد مع مرؤوسيه، القيادة المهتمة بالإنجاز (السلوك الموجه للإنجاز) وهو الذي يحدد أهداف طموحه لإنجاز العمل والقيادة المحافظة (السلوك محافظ) وهو الذي يهتم بصياغة العمل والعاملين، ويرى « House » أن النمط القيادي الفاعل هو الذي ينجح في تحفيز المرؤوسين وتوليد الدافع لديهم، وتكمن أهمية هذه النظرية في إمكانية ممارسة القائد أنماط قيادية مختلفة في مواقف مختلفة وليس نمط واحد، كما جعلت فعالية القائد مرتبطة بالموقف وحاجات العاملين ومشاعرهم وتوقعاتهم (النظرية الموقفية)، كما نجد مسار وأهداف العاملين وربطها بأهداف العمل، والتكيف مع المواقف باستخدام النمط المناسب للموقف لكسب رضا العاملين وتحقيق أداء العمل⁽²⁾.

وتطور استثمار الفكر الإداري لخصائص ووظائف القيادة إلى الانتقال من مجرد خاصية وصفية من صفات النظام إلى دور جديد يعول عليه في التجديد والتغيير وهذا الانتقال اعتمد على تطوير آلية توجيه واستخدام القيادة للقيم داخل النظام لإداري.

فالجهد العلمية توجهت نحو تحديد مجموعة القيم المساندة للقائد في التنظيم والعمل حتى طور "أوتول J.O. Toole" في مؤلفه "الإدارة الطليعية" النظرية الكامنة وهي نظرية تتخذ الترابط والتفاعل بين أربعة قيم هي: الفعالية، الحرية، نوعية الحياة، المساواة، وهذه القيم تتحدد بإطار الموقف أو البيئة، وهو يرى أن مشكلات كل إداري تتضمن قيما وأهدافا مختلفة، إلا أنه حاول من خلال الأبعاد الأربعة وضع نسق قيمى يسهم في طرح حل للتداخل القيمي.

(1) مشاعل بنت ذياب العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2) زواتيني عبد العزيز، الممارسات القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة البويرة، 2007، ص 39.

يُتَّضح من خلال هذه الاتجاهات الفكرية ومحاولتها في الربط بين القيم التنظيمية والقيادة باختلاف محتوياتها إلى أنها كانت محاولات تنظيمية لاستخدام القيم في القيادة إلى أن تَوَّجت نظرية « Kramer » لاستخدام الفعلي للقيم في نظريته القيادة بالقيم.

أ-نظرية القيادة بالقيم ل⁽¹⁾ "Kramer"(LBV).

طرح المفكر "هاري كريمز (Kramer) « في عام 2011 مفهوم القيادة بالقيم Leadership by values في كتابه: "من القيم إلى العمل" المبادئ الأربعة للقيادة المستندة إلى القيم.

From values to action : The four principles of values base leaders ship

مستفيدا من تجاربه العلمية والعملية التي يتمتع بها كرئيس تنفيذي لشركة Baxter International، ومحاضرا في جامعة نورث وسترن، ويقدم "Kreamer" هذه النظرية إلى القادة إطارا لاعتماد المبادئ الأربعة للقيادة المشتدة إلى القيم في منظماتهم لتصبح منارات ذات قيمة مستدامة.

حيث أنَّ المنظمات اليوم بحاجة إلى القيادة بالقيم أكثر من أي وقت مضى ويرى "Kramer" أنَّ الرحلة إلى لأن تصبح قائدا قيما تبدأ من التأمل الذاتي الذي يحدده كأول مبدأ للقيادة بالقيم، وهو يرى أنَّ للقيادة بالقيم بوسعها أن تعمل على تحفيز الآخرين وإلهامهم لتحقيق المزيد من التغيير الإيجابي الذي يحدث على جميع المستويات ويقول أن القياد بمعناها التقليدي ما هي إلا القدرة على التأثير في نفوس الآخرين، أما القيادة القائمة على القيم فهي تنتقل إلى أبعد من ذلك.

وترتكز القيادة بالقيم على أربعة مبادئ أساسية، حيث تكون هذه المبادئ من الأوليات لتحقيق الأهداف، وتداخل وتتشابك هذه المبادئ حيث يكمل كل منها الآخر لتشكّل معا أساسا قويا للقيادة بالقيم وهذه المبادئ يمكن إنجازها في ما يلي:

-المبدأ الأول: التأمل الذاتي: القادة الذين يمارسون التأمل الذاتي تتضح لهم الصورة في التفكير في ما هو مهم، ويعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية، إذ يمنح التأمل الذاتي التفكير المتأني والقدرة على تقصي أهم الاعتبارات والعواقب التي تنطوي عليها قراراتهم.

- المبدأ الثاني: المنظور المتوازن: يمنح هذا المنظور القادة القدرة على النظر وفهم القضايا بطريقة شمولية متكاملة، إذ يعني على القائد أن يرحب بمختلف وجهات النظر بما فيها تلك التي يختلفون معها، والقائد المتوازن هو الذي يتصف بعقل متفتح ورغبة في الاستماع للآخرين وتقبل أفكارهم ومساعدتهم في التعبير عن انشغالاتهم

(1) سعود بن مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 59.

والموازنة بين هذه المتطلبات ومقدرات المنظمة على تلبية هذه الاحتياجات بما يستجيب للواقع إذ يجب اتخاذ قرارات مبنية على الواقع وإدراك الحقيقة الأساسية التي يعملون وفقا لها.

- المبدأ الثالث: الثقة بالنفس: وهي الثقة المستندة إلى الواقع وعلى الأفعال لا الأقوال والأوهام والمغالطات، والثقة الحقيقية بالنفس لا تمنح القادة الثبات الداخلي فقط وإنما الثبات المعرفي المبني على أساس معرفة المرء لقدرته الحقيقية في جميع المجالات المهمة، وتقبل نقاط القوة والضعف الخاصة والسعي للتحسين.

- المبدأ الرابع: التواضع: يعتمد التواضع الحقيقي على معرفة الذات والإيمان بقدرات الآخرين ومواهبهم في مختلف المستويات، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع عن مواهبهم وإبداعاتهم، وعليه أن يدرك أنه ليس الأفضل فهذه القيم ستخلق لديه قيمة احترام جميع على قدم المساواة.

فحسب Kreamer أن نجاح القيادة بالقيم يعتمد على ترسيخ وممارسة هذه المبادئ الأربعة لدى القائد، إذ تعتبر أهم الركائز للقيادة بالقيم.

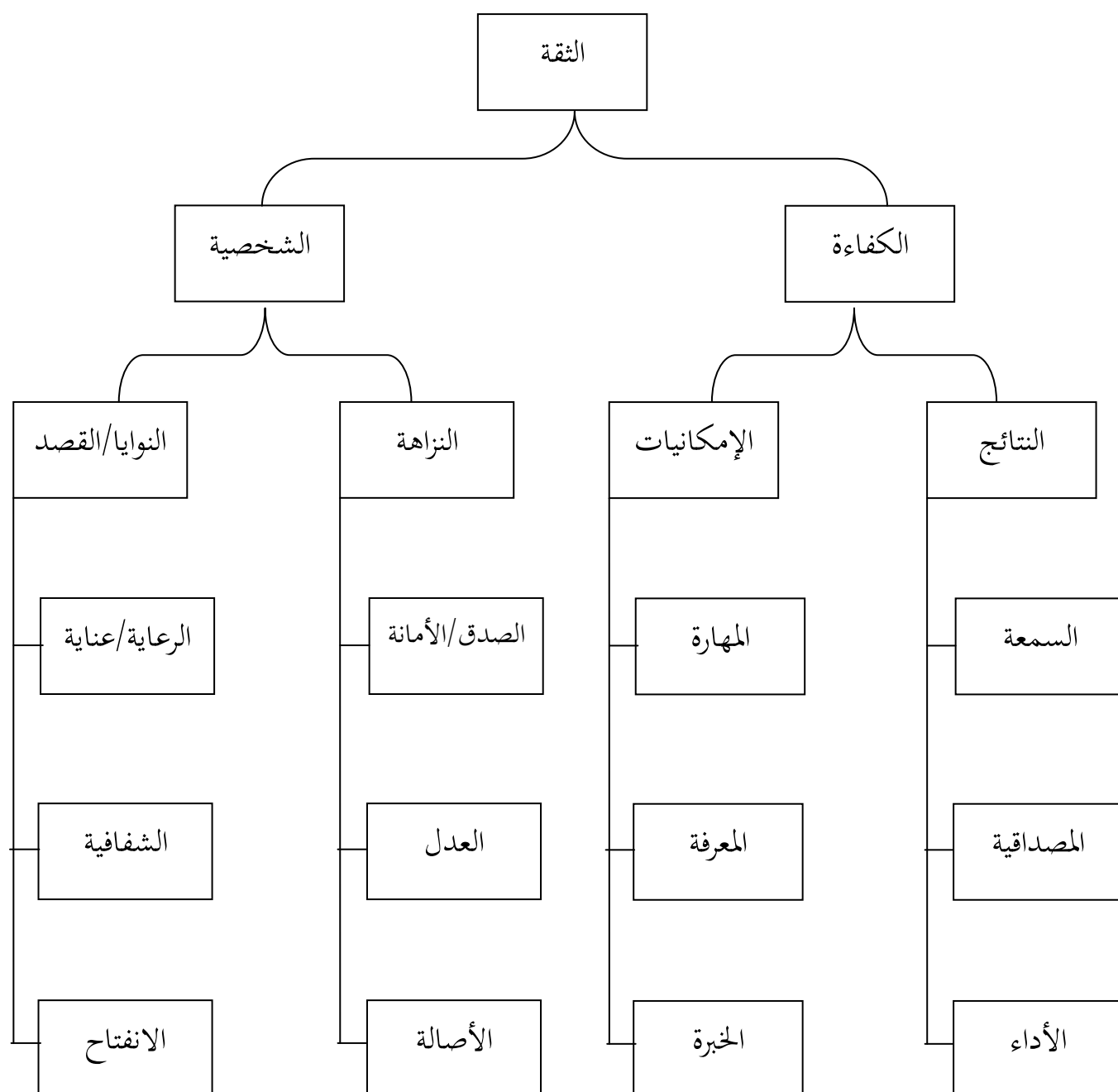
ب- القيادة القائمة على القيم ل "ريتشارد باريت"⁽¹⁾:

يظهر بحث "ريتشارد باريت" أن الفرق في نجاح المنظمات هي القائمة على القيم، حيث تولد المنظمات القائمة على القيم أرباحا أعلى لأنها أكثر تركيزا على الأفراد داخل المنظمة، الأفراد والإنتاجية، وأساس هذه القيم هي الثقة، لأنه الشعور بالثقة يوفر أعلى مستويات المشاركة لأنهم وبالتالي شعورهم بالرعاية مما يدفعهم لإنتاج طاقات إبداعية، فالثقة حسب "ريتشارد" هي الغراء الذي يربط بين الأفراد والقيادة وتسمح لهم بتدفق الطاقات، فالثقة هي التي تبني التماسك الداخلي في المنظمة.

فالثقة تؤثر على النتائج والسرعة والأداء، عندما ترتفع الثقة ترتفع السرعة في الأداء وتنخفض التكاليف، عندما تنخفض الثقة ستتنخفض السرعة في الأداء أيضا وسترتفع التكاليف، فالثقة هي القيمة النهائية، والثقة يجب أن تكون في القيم الأخرى وفي مكانها الصحيح ويوضح الشكل لتالي مكونات الثقة:

⁽¹⁾ Richard Barrit, Values, based Leadership: Leading from the inside Out, 2014, p1.

شكل رقم: 27 مكونات الثقة.



المصدر:

Richard Barrit : « Valuesbased Leadership : Leading from the Inside out 2014 » :<http://www.valuescentre.com/site/default/files/Uploads/values-based-leadership,2020,18> :00

حسب الشكل أن المكونات التي ترتبط بالشخصية (القائد) هي القيم التي يجب أن يتّصف بها القائد لتوليد الثقة والمكونات التي ترتبط بالكفاءات هي القيم التي يجب الحصول عليها بعد اكتساب الثقة. ويبين الشكل أن النوايا والقصد التي يعرضه القائد في علاقاته بالآخرين تعتمد في المقام الأول على النزاهة من خلال العناية والشفافية والانفتاح وحسب « Barrit » أن هذه القيم تعتبر القيم المتينة لإقامة علاقات دائمة، حيث على القائد أن يجمع بين هذه القيم بشكل أصلي وقد أشار إليها Barrit بالقيم الداخلية التي تخلق قيما لأصحاب المصلحة (العملاء، الزبائن،...) والكفاءة هي انعكاس للطريقة التي يبني بها القائد علاقاته بها في الخارج والنتائج التي يحققها في قيامه بدوره، وتعتمد في المقام الأول على مستوى المعرفة التي تعلمها خلال حياته المهنية وعليه أن يثبت قدراته من خلال المهارات والخبرة والإمكانيات، ويتم إظهار النتائج في الأداء من خلال السمعة والمصادقية وقد أشار إليها Barrit بالقيم الخارجية التي تظهر، فالقيم الداخلية المرتبطة بالشخصية: (النزاهة، الشفافية...) تولد القيم الخارجية التي تظهر النتائج والأداء، فالثقة مطلوبة لخلق التماسك بين الشخصية والكفاءة.¹

بعد أن استعرضنا قيما تقدم أهم النظريات لمفهوم القيادة بالقيم والتتبع المرحلي لهذه النظرية نجد أنها انطلقت من تحليل عميق لآثار القيم التنظيمية والشخصية وفي شخصية القائد، إذ تولي عناية خاصة بالبعد القيمي والأخلاقي لسلوك القيادة باعتبارها العنصر المحرك لقراراته، الأمر الذي يجعل الأفراد يشعرون بالثقة برؤية قائدهم يتبنى القيم التي تم الاتفاق عليها وإعتمادها في كل المستويات، كون أن هذا النموذج يشجع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يفتح لهم مجالاً لتحسين أدائهم وتقدير الفكر الإبداعي والإبتكاري. وما يجدر الإشارة إليه أن القيادة بالقيم لم تتبنى ولم تحدد قيما معينة لتطبيقها أو أساليب لممارستها وإتباعها بل تتبنى قيما متباينة بحسب ثقافة المنظمة، وثقافة الأفراد والأهمية التي يولونها للقيادة، إذ تتوقف أهمية ممارسة القيادة بالقيم على حسب إدراك القائد لهذا الأسلوب والثقة التي يضعها الأفراد في القائد. لأنّ أهم ارتكازات القيادة بالقيم هي الثقة والشفافية والكفاءة وهذا ما أشار إليه Barrit، إلا أنّها تعدّ نموذجا مرنا ومتناسقا مع جميع التشكيلات الثقافية للمنظمات.

المطلب الثاني: دور القيادة بالقيم في إدارة الجودة

أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث أهمية القيادة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في تطوير الجامعات والحفاظ على التوازن بين تغيرات العصر خاصة وأنها تعمل في بيئة معقدة تهدد استقرارها.

¹ زواتيني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 39-40.

خاصة وقد أشارت هذه الدراسات مثل دراسة "الحلواني"⁽¹⁾ أهمية امتلاك القيادات الجامعية لمهارات القدرة على التعاطي مع متغيرات العصر وقوة التأثير في أفراد الجامعة، في حين أشارت دراسة أخرى إلى افتقار القيادات للقدرة على إلهام المرؤوسين للإبداع والابتكار وإلى غياب البرامج التي تحقق تنمية هذه المهارات وإلى غياب التفاعل بين المستويات الإدارية.

وقد أكدت دراسة Burgoyne ومجموعة من زملائه من خلال نتائج أبحاثهم حول القيادة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة بأن هناك 78% من المسؤولين في المستويات العليا يؤمنون بأن تحقيق الجودة وتحسين الأداء يكمن في دور القيادات في استثمار القيم والمهارات وتنميتها يعطي قيمة مقابل الأداء، وعليه فإن البحث عن نمط قيادي يجعل مؤسسة التعليم العالي يتكيف والتغيرات الجديدة والقدرة على تحويل مبادئ الجودة إلى قيم وتنميتها أصبح ضرورة ملحة للمحافظة على حسن سير التنظيم وفقا لفلسفة الجودة⁽²⁾.

1- مفهوم القيادة في التعليم العالي:

يختلف مفهوم القيادة في مؤسسات التعليم العالي كونها ظاهرة أكثر تشاركية مقارنة بالمؤسسات الأخرى الخاضعة للسيطرة والربح، فالقيادة في التعليم العالي هي المحرك المركزي الذي يسعى نحو تحقيق التفوق الأكاديمي والوضعية المرموقة للمؤسسة.

وتعتبر أبحاث "Richard Bolden" أكثر الإسهامات البحثية في موضوع الإدارة والقيادة الأكاديمية وأنظمة الحكم في الجامعات، ووفقا لنتائج بحثهم فإن أنظمة الحكم تكون موثقة توثيقا جيدا ضمن نطاق مؤسسات التعليم العالي، ونظام الحكم عموما يشير للاستجابات التنظيمية، التشريع القانوني، التنظيم والمساءلة، أما مفهوم الإدارة في الجامعة يعبر عموما عن التنفيذ العملي للاستراتيجيات والأهداف المؤسسية من خلال التخطيط المنهجي والاستخدام الفعال للموارد المتاحة، أما القيادة في نظر "Richard" فهو مفهوم من الصعب تحديده، في قطاع التعليم العالي كونها مسؤولية مشتركة بين الموظفين الأكاديميين والمستقلين أكاديميا تعمل ضمن درجة عالية من الديمقراطية واللامركزية في اتخاذ القرار.

ويرى بأن التفكير الحالي بشأن القيادة يجب أن ينتقل من فكرة القيادة كإحدى الخصائص الفطرية للفرد إلى فكرة القيادة كمعاملات القائمة على القيم.

⁽¹⁾الحلواني حنان، تطوير مفهوم الإدارة الجامعية في ضوء الرؤى الحديثة لمفهوم القيادة، المؤتمر السنوي الأول: التعليم العالي بين التحديات والواقع، مركز

تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، 2009. ص20

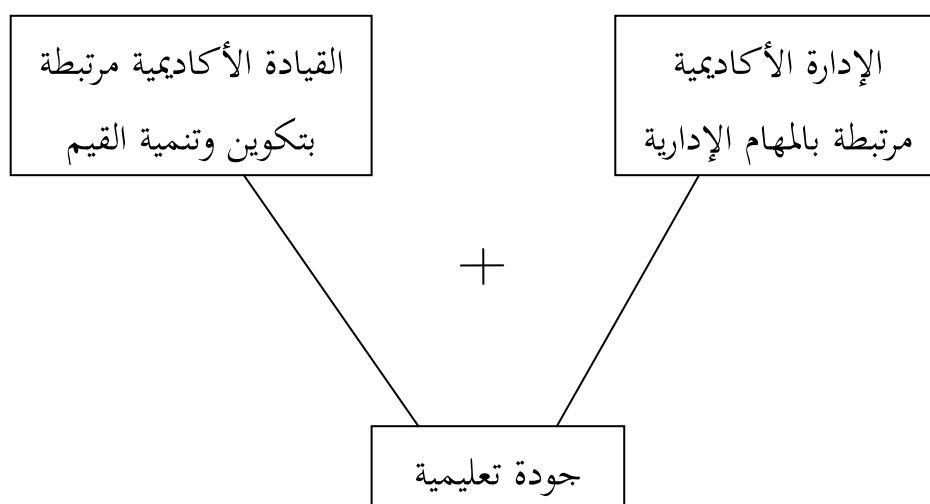
⁽²⁾ حميدة دريادي، متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، (ع06)، 2018، ص12.

وقد توصل في أبحاثه إلى مفهومين يميز فيه بين الإدارة الأكاديمية والقيادة الأكاديمية ويؤكد أن العمليتين مختلفتين، فليس بالضرورة أن يتولى القيام بالإدارة والقيادة نفس الأفراد أي أن⁽¹⁾:

❖ الإدارة الأكاديمية تميل إلى التركيز المؤسسي وتستخدم في عمليات ومهام تخصص الإطار الأكاديمي مثل العمل، رصد الأداء وتقييمه، توزيع الموارد.

❖ القيادة الأكاديمية، فهي تصور أوسع نطاق من الأدوار والمسؤوليات المؤسسية، وهي أكثر أهمية من حيث تأثيرها على القيم والهويات الأكاديمية.

فالاختلاف يكمن في كون الإدارة الأكاديمية تعنى بتحديد المهام والعمليات الأكاديمية المرتبطة بأهداف وغايات المؤسسة، بينما القيادة الأكاديمية تعنى بتحديد القيم والهويات المرتبطة بالأهداف، وتظهر من خلال ضرورة ملائمة وتوافق المهام والعمليات المحددة من قبل الإدارة الأكاديمية مع القيم المحددة من قبل القيادة الأكاديمية وتحقيق الانسجام بين العمليتين (الإدارة الأكاديمية وتوافق المهام والعمليات مع القيم التنظيمية) في ظل وضوح وتمثال الأهداف⁽²⁾ وعليه يمكن القول أن الإدارة الأكاديمية والقيادة الأكاديمية يعملان كنظامين متكاملين من خلال تأثيرهما على المهام والعمليات والقيم وإيصال الرؤية وتشكيل التصورات المتعلقة بأهداف وغايات مؤسسة التعليم في مختلف الأدوار الأكاديمية، مما يجب أن تتوافق المهام والعمليات المؤطرة من خلال الإدارة الأكاديمية مع القيم المؤطرة من خلال القيادة الأكاديمية، فهذه المكونات تمثل مفتاحاً وأداة لتحقيق الجودة في العمل الأكاديمي.



المصدر: إعداد الباحثة

(1) إيمان بية، القيادة الأكاديمية الموزعة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، شبكة ضياء للمؤتمرات و الدراسات، 2016، ص06.

(2) إيمان بية، المرجع نفسه، ص08-09.

2- التوجهات الفكرية للقيادة بالقيم في مؤسسات التعليم العالي:

أصبح نجاح القائد يكمن في تبنيه للاتجاهات الفكرية والممارسات التطبيقية العملية التي يمارسها واعتماده على كل ما يتمتع به من خبرات ومهارات، كي يتمكن من التعامل مع المتغيرات والتطورات الجديدة ومواكبتها، وعليه سنقوم باستعراض أبرز التوجهات الفكرية المرتبطة بمجال القيادة والقائمة على القيم.

2-1: الإدارة بالأهداف: وهي محاولة تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها، فهي نظام للتحفيز وتقييم الأداء، وهي أسلوب إداري يتميز بتركيزه على الأهداف وهي محددة بمقاييس دقيقة ضمن إطار زمني واضح يمكن بواسطتها تقييم مدى مستوى تحقيق الأهداف، حيث تركز على نتائج العمل الإداري بدلا من تركيزها على العمليات الإدارية أو مدخلاتها.

ويتطلب دور القيادة في تحقيق هذا الأسلوب (أسلوب الإدراجي لأهداف) نمطا قياديا يتسم بالديمقراطية والمشاركة في تحديد الأهداف والنتائج.

فاشتراك المرؤوسين والرؤساء في وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف، ويطبق هذا الأسلوب وفق منهجية علمية للخطوات والمراحل المتدرجة بأساليب تكتيكية وصال للأهداف الإستراتيجية النهائية، حيث يكون هناك رباط وتوافق وتنسيق زمني وإجرائي منذ بداية العملية الإدارية إلى نهايتها، ويتطلب هذا الأسلوب من القيادة تغيير طرقها التقليدية في التعامل مع عناصر الإدارة واستبدالها بطرق إبداعية متنوعة تتلاءم مع أسلوب الإدارة بالأهداف⁽¹⁾.

2-2: الإدارة بالمعرفة: يتفق جميع الباحثين أن هذا الأسلوب في جميع أبعاده يعتمد على الإبداع وإبراز أهمية وجود قيادة إبداعية تدعم عملياته، حيث تعرف أنها إبداع في إدارة الكفاءات العلمية من جهة القيادة، فهي عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمؤسسة والحفاظ عليها والاستفادة منها وتحقيق رضا العملاء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع فضلا عن رفع فعاليتها اتخاذ القرار⁽²⁾.

وتم تناول إدارة المعرفة من قدرة القائد على إدارتها وفق ثلاث إستراتيجيات تعتمد على الإبداع وهي:

- إنتاج المعرفة: إذ تقوم المؤسسة بإنتاجها من خلال الأفكار الموجودة لديهم والربط الحسي ومن الضروري أن تكون الأفكار إبداعية لتنتج معرفة جديدة. والمشاركة بالمعرفة وتمثل عملية نقل المعرفة وهي عملية جد مهمة

⁽¹⁾ هالة فوزي محمد عيد، "تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد3، ع1، 2020، ص354.

⁽²⁾ الكيالي حسام طلب، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، المؤتمر التربوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص30.

في إدارة المعرفة فهي تهتم بالتعامل مع الأفراد حاملي المعرفة وتجعل إرادتهم تميل باتجاه الإفصاح عما يحصلون من معرفة ووضعها في ملكية تستفيد منها المنظمة حيث يتم توزيع المعرفة على المستخدمين وضمان وصولها إلى جميع المستويات وتوزيعها بالوسائل المتاحة أي نشر المعرفة، أي تعنى عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب ضمن الشكل المناسب والتكلفة المناسبة، وبالتالي المساعدة في أن تتخطى المعرفة حدود الشخص الأساسي إلى مواقع أخرى في المنظمة حيث الحاجة إليها وإمكانية استعمالها استثمار المعرفة وتعنى بتحويل المعرفة إلى أهداف محققة أو إلى منتجات لها قيمة للاستثمار فيها. ⁽¹⁾.

وهذه الإستراتيجية تحتاج لمستوى إبداع لتحقيق ذلك من طرف القيادة فهي أحد العناصر الهامة لإدارة المعرفة حيث تقوم بإدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها الفاعلة في ذلك. ويتجلى دور القيادة في إدارة المعرفة لدى الموارد البشرية في ⁽²⁾:

- **إدارة الرأس المال الفكري:** وهي نتاج القدرات الذهنية والفكرية للموارد البشرية ومجموعة المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري وتحويلها إلى مكاسب وأرباح، وهو الذي يعرف بالاقتصاد المعرفي، وعليه يجب حسن إدارتها، مما يتطلب تقديم أنشطة وجهود إبداعية تسهم في توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها بشكل يحقق للمؤسسة قدرة تنافسية، وهذا النوع من الموارد البشرية هو ما يعرف بإدارة الكفاءات.

- **تكنولوجيا الأداء البشري:** ويتمثل في اهتمام القيادات بالحصول على مستوى أداء معين للعنصر البشري، من خلال عدة عمليات حسب حاجات المؤسسة بمواصفات تتناسب مع طبيعة أهدافها بالبحث عن هذه الموارد واختيارها واستقطاب العناصر الفعالة ذات الكفاءة العالية، ثم تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتأهيل وتشجيعها لتحسين أدائها ومتابعة تقدمها باستخدام أساليب إبداعية من قبل القائد.

- **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** ويتمثل في تحقيق الإدارة لخططها وأهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، حيث تلعب القيادة دوراً في هذا الجانب من خلال قراراتها الإستراتيجية وما ترتبط به من استشرافات وتوقع للأحداث المستقبلية.

⁽¹⁾ دواود محمد سليمان، نقل المعرفة التنظيمية وأثرها في أداء منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ،

قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013، ص

⁽²⁾ الكيالي، مرجع سبق ذكره، ص35.

- يمكن اعتبار أن إدارة المعرفة من أصعب وأهم التوجهات التي يجب على القائد الأخذ بها خاصة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مصدر المعرفة ومنتجة للبحث العلمي، مما يتوجب عليها استخدام طاقات وجهود لتوجيه وإدارة هذا النمط وتدعيمه واستخدام أساليب إبداعية لتحقيق ذلك، لأن أسلوب إدارة المعرفة يركز على العقل والموهبة والخبرة لتحويل تلك الطاقات الفكرية إلى معرفة علمية واستثمارها بصورة تخدم مصلحة المؤسسة، فهذه العملية تقع على عاتق القيادة التي تركز على الإبداع.
- **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)⁽¹⁾**: وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على أساس إعادة البناء التنظيمي من جذوره من أجل إدخال تغيرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب وطرق إجراءات العمل وتهدف إلى التخلص من الروتين وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة وتخفيض التكلفة وتحويل الأفراد من رقابة وإشراف يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤولية وهو أسلوب يستخدم في جميع المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي إذ تتميز بإعادة التفكير وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري لإدخال تحسينات جوهرية في الأداء.

وتستلزم هذه العملية وجود مهارات ومعرفة واسعة وخبرة عالية للقيادات ذات القدرة على التفكير والتصميم الإبداعي، وتستلزم إعادة الهندسة في الجامعة إعادة هندسة الموارد البشرية على مستوى العمليات من خلال عمليات التكوين والتدريب والإشراف للوصول إلى إدارة موارد بشرية متميزة تستجيب لمتطلبات البحث العلمي والتطورات الحاصلة في المجتمع.

- **إدارة التمكين**: وهو منهج وفلسفة إدارية تعتمد على إخراج الطاقات الكامنة في العاملين وتمكينهم كشركاء مع القيادة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية فكرة الموظف على العمل في فريق دفعهم لطرح الأفكار الجديدة من خلال المشاركة، وذلك عن طرق إطلاعهم ومصارحتهم بالإنجازات والإنفاقات، وتتضمن الشفافية الإدارية والمصادقية والثقة بين القادة والعاملين وتوفير المعلومات وتعنى إدارة التمكين في مؤسسات التعليم العالي على منح القادة الصلاحيات والمسؤوليات والحرية الأكاديمية في الأداء لدى الأفراد دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية وتهيئة العمل المناسب⁽²⁾.

(1) هالة فوزي، مرجع سبق ذكره ، ص358.

(2) هالة فوزي، مرجع سبق ذكره، ص362.

وتسهم إدارة التمكين في تنمية المهارات وزيادة فعالية الأداء الأكاديمي والإداري وزيادة القدرة على التفويض والدافعية للإنجاز ويأخذ التمكين عدّة أشكال منها⁽¹⁾:

- التمكين من خلال تحديد المسؤوليات: وهو التوصيف الوظيفي المحدد للمهام وتزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة كقيامهم باتخاذ القرارات.
- التمكين من خلال المعرفة: ويتحقق من خلال برامج التنمية المهنية والتدريب المستمر لكل ما يستجدّ في مجال العمل ومحيطه الخارجي.
- التمكين من خلال الاتصال: والتي تتمثل في عوامل الثقة والمهارة والمعلوماتية والمعرفة والشفافية والمصادقية من العوامل الأساسية التي يقوم عليها التمكين وتحقيق فرق عمل متمكنة.

3- القيادة التحويلية: تتسم القيادة التحويلية على قدرة القائد في إلهام أتباعه للعمل نحو الأهداف الأخلاقية وجعلهم يحققون أهداف غير عادية، حيث تركز على قدرة القادة على التطوير والتواصل والرؤية الملهمة والتحفيز من خلال بث الإحساس بالهدف المشترك الذي يتجاوز الاهتمامات الفردية، كما تركز القيادة التحويلية على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، واشترك الآخريين في تنفيذ هذه الرؤية، وتتسم القيادة التحويلية بالطلاقة الفكرية، والمرونة، وتوجيه القرار تجاه الهدف، والثقة بالنفس والمثابرة والقدرة على اكتشاف العلاقات وامتلاك أسلوب لمعالجة القضايا بحلول جديدة، واقتناص الفرصة وصقل المواهب وهذه القدرات من شأنها أن تحقق فاعلية في الأداء في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها تتسم وتتصف قدرات إبداعية تلبي حاجيات المؤسسات التعليمية⁽²⁾.

فالقيادة التحويلية هي عملية تحويل وتغيير انفعالات وقيم الأفراد إلى أهداف مشتركة حيث تمثل شكلا من النفوذ والتواصل الذي يحرك الرؤوسين ومستوى الدافع والأخلاق مما يجعلهم قادرين على إنجاز ما هو متوقع، فهذا النوع من القيادة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى خصائص معينة يهتم بحاجيات ودوافع أعضاء الهيئات الأكاديمية والإدارية ومساعدتهم لبلوغ كافة إمكاناتهم باعتبار أن هذا النوع من القيادة يسهل عملية التعامل مع التغير المنهجي الذي تتعرض له مؤسسات التعليم العالي⁽³⁾.

(1) الحموري أمينة، السعود راتب، "درجة التمكين الوظيفي لدى القيادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010، ص 68.

(2) خالد بوجعدار، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، (ع32)، 2013، ص 185.

(3) Alberta Thrash, Leadership in Higher Education, International Journal of Humanities and Social Science, Vol2. N13 2012, p6.

4- القيادة الموزعة:¹ هذا النمط من القيادة يجعل عملية القيادة لا تقتصر على كبار المسؤولين وأصحاب القرار في المستويات العليا فقط بل تمتد وتتوزع تلقائياً على مختلف المستويات والموظفين (تنفيذيين، مهنيين...) حيث توجه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وينظر إليها كعملية مشتركة تركز على العمل الجماعي والسلوك الأخلاقي، ويرتبط هذا النمط من القيادة بشكل كبير مع ثقافة القطاع التعليمي وهذا حسب ما أشارت إليه دراسات مجموعة من الباحثين في استراليا دامت دراستهم قرابة ثلاث سنوات (نوفمبر 2009 إلى جوان 2011) يهدف تحديد مفهوم لكيفية تصور وممارسة القيادة الموزعة في التعليم والتدريس بقطاع التعليم العالي الاسترالي، وكنتيجه لهذا البحث تم بناء ثلاث مصفوفات رئيسية للقيادة الموزعة وهي مصفوفة القيادة الموزعة للأبعاد والمدخلات، مصفوفة القيادة الموزعة للقيم والممارسات، مصفوفة مجمعة سميت أداة نشاط التمكين الذاتي، وهذه المصفوفات تشمل مجمل التفاصيل الدقيقة لمفهوم وممارسة القيادة الموزعة في مؤسسات التعليم العالي وهي كالتالي:

أ- مصفوفة القيادة الموزعة للأبعاد والمدخلات: وهي تشمل المدخلات المطلوبة في مؤسسات التعليم العالي للانتقال من المركزية نحو نهج القيادة الموزعة وهي خمسة مدخلات: التشجيع على المشاركة، إنشاء العمليات، تطوير المشاركة وتشجيعها، توفير الموارد للإعانة الفرص التعاونية، دعم الترابط والتوافق.

ب- القيادة الموزعة للقيم والممارسات: وتضم ممارسات وقيم تتمثل في: التركيز على الترابط، التفاعل الاجتماعي، الاتصال المرن والاعتماد على الحوار، الثقة، التعاون بدلا من النزعة الفردية، النشاط الذي يركز على الممارسات الانعكاسية التي تعتمد على الانتقاد بدلا من الإحراج.

ج- أداة النشاط التمكين الذاتي: وهي أداة مكونة من محورين: محور (x) ومحور (y)، حيث يخص محور (x) لتحديد معايير القيادة الموزعة وهي: تحديد هوية الأشخاص المشاركين في عملية القيادة الموزعة، العملية المطلوبة لدعم هذه القيادة، شكل التنمية المهنية المطلوبة، نوع الموارد اللازمة لدعم هذه العملية، أما المحور (y) يشمل نفس القيم والأبعاد المذكورة سابقا هي (الثقة، التحكم، الخبرة، التعاون، بدل النزعة الفردية...)

فهذه الأداة التي يطلق عليها نشاط التمكين الذاتي تعبر عن مرحلة نضج ممارسة القيادة الموزعة، وتوفر وصفا كليا لكيفية تحديد الفلسفة والمبادئ التي تركز عليها القيادة الموزعة

من خلال ما تقدم وما تم رصده من مختلف التوجهات الفكرية والإدارية المتوصل إليها من خلال الأبحاث النظرية وأدبيات الدراسة التي ناقشت موضوع القيادة في التعليم العالي وبالتركيز على نمط القيادة بالقيم يمكن القول أنه لابد من عملية الجمع بين مختلف هذه التوجهات للقيادة بالقيم والتي تلم بعدة أبعاد تضم في محتواها منظومة قيمية وأخلاقية ومهارات إدارية وقيادية مرتكزة على الإبداع والإلهام لتحقيق الأهداف، بغية تحقيق هدف

¹ خالد بوجعدارن المرجع نفسه، ص 20

واحد وهو إدارة الجودة في التعليم العالي فهذه العمليات القيادية تهتم في مجملها على المعاملات والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها القائد، إذ حاولت أن تعطينا فهم أعمق لعلاقات القائد مع مرؤوسيه في البيئة الأكاديمية وتجسد المفهوم الفعلي للقيادة بالقيم والتعرف على خصائص كل نمط قيادي في مؤسسات التعليم العالي وأثره على أداء مؤسسات التعليم العالي، لكن ما ينبغي الإشارة إليه هو أن:

- ✓ لا بد من تبني هذه التوجهات عند التخطيط لتطوير أداء الجامعات.
- ✓ لا يمكن الاستفادة من هذه التوجهات ما لم تترجم كممارسات عملية فعلية، يقوم بها القائد لتحقيق أهداف الجودة.
- ✓ لنجاح ممارسات تطبيق القيادة بالقيم لهذه الاتجاهات عليهم أن يمتلكوا القدرات والمهارات التي تمكنهم من استيعابها وتبنيها، مع توفير الآليات لتطبيقها.
- ✓ تخدم هذه التوجهات القيادية متطلبات الإدارة الحديثة وحاجيات الأفراد والمؤسسة.¹

3- معايير عمل القيادة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل هذه المعايير في المجالات المرتبطة بعمل القيادات في مؤسسات التعليم العالي والتي تعمل على تقنين ممارساتهم وتوجه عملهم وتقييم أدائهم لتحقيق الاستمرار في التحسين والتطوير والتي تمثل المرجع الأساس لقياس عمل القيادة في الجامعة وهي تتجسد في المجالات التالية:

3-1 في مجال الحوكمة: يتعين على القائد في الجامعة بغض النظر عن المستوى القيادي الذي ينتمي إليه سواء مدير جامعة، أو عمادة أو كلية أو قسم الذي يمارس فيه نشاطه فإنه عليه تحقيق المؤشرات لمعايير التالية⁽²⁾:

-معيار التنظيم:

- هيكل تنظيمي غير هرمي لممارسة السلطة ويتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع متطلبات العمل.
- نظام محدد للمجالس واللجان على مستوى الجهة يتضمن سياسة مكتوبة ومعنية.
- دليل تنظيمي للجهة يوضح الهياكل الإدارية وتوصيف وظيفي للأدوار والمهارات والعلاقات التنظيمية في ضوء تدفق العمليات وتداخلاتها لجميع الوظائف الأكاديمية والإدارية.
- تمثيل للطلاب في المجالس واللجان الخاصة.
- تدار إدارة اللجان والمجالس بالجهة بنظام الفريق لا الرئاسة.
- قوانين وتشريعات واضحة ومعلنة تحقق مبادئ المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء.

¹ إيمان ببة، مرجع سبق ذكره، ص15

⁽²⁾ كعكي سهام بنت محمد صالح، "الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية،

(ع21)، جامعة الرقازيق، 2018، ص99.

- توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم في مستويات التنظيم بشكل يحقق الإبداع.
- ثقافة تنظيمية وقيمة تحقق العدل والنزاهة والإتقان.

– معيار الشفافية:

- الحوافز والمكافآت متاحة لجميع العاملين.
- توافر مصادر لتداول المعلومات والإعلام (نشرات، تقارير، وسائل التواصل).
- قاعدة بيانات متاحة للحصول على الإحصاءات والبيانات عن مختلف الأنشطة.
- نتائج التقييم المؤسسي متاحة للجميع.

– معايير التقويم والمسائلة والبيئة القانونية:

- قوانين ولوائح مفعلة ومعلنة للجميع تعمل على حفظ الحقوق لجميع المستفيدين.
- إشراك أصحاب المصالح في وضع القوانين والتشريعات.
- مساءلة أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم.
- تقييم ذاتي شامل ومستمر.
- نظام متابعة ومراقبة ضبط الجودة.
- استطلاع رأي المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- تقييم عمل القيادات من قبل جميع العاملين والمتعاملين.
- ميثاق أخلاقي ومعايير للأداء.

– معيار المشاركة والتمكين:

- اتخاذ قرارات بعد مشاركة جميع المعنيين بصورة جماعية.
- اختبار أعضاء المجالس من خلال عملية التصويت⁽¹⁾.
- اشتراك الطلاب وهيئة التدريس في وضع المناهج.
- تفويض السلطة والعمل على التمكين من ممارسة اتخاذ القرار.

– معيار اتخاذ القرار:

- اتخاذ قرارات في ضوء معلومات دقيقة.
- اتخاذ قرارات بعد مشاورة ذوي الخبرة والدراية المرتبطة بالموضوع.
- محاسبة ومساءلة القرارات الخاطئة.

(1) كعكي سهام، المرجع نفسه، ص-ص 105-110.

- اتخاذ القرار كأفضل بديل لعدة خيارات.

– معيار العدالة والنزاهة:

- إشاعة روح التعاون والاحترام في طبيعة العلاقات والتعاملات بين العاملين.
- المساومة في المعاملة بين جميع العاملين.
- دعم البعد الإنساني والأخلاقي في التعامل.
- إشاعة ثقافة العمل بفريق والإبداع في العمل.

3-2 في مجال التخطيط⁽¹⁾:

- توفير آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتطويرها في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية.
- مشاركة جميع منسوبي القطاع في وضع الأهداف.
- وضع مؤشرات ومواصفات دقيقة لعمليات التنفيذ.
- تضمين التكنولوجيا في الإدارة والبحث العلمي.
- توفير نظم التوجيه والإرشاد.

3-3 في مجال دعم الإبداع والتميز⁽²⁾:

- دعم ثقافة التجديد والتطوير.
- التأكيد على ثقافة الإتقان والتميز.
- توفير فرص التطوير الذاتي.
- تقدير الإبداع والتميز في بيئة العمل ودعمه.
- توافر المرونة في الفكر والعمل.
- الاستقلالية والتحرر من الفكر التقليدي وفي البحث العلمي.

3-4 في مجال قيادة التغيير⁽³⁾:

- تحديد اتجاه ورؤية التغيير.
- القدرة على إقناع الآخرين في التغيير.

⁽¹⁾ هالة فوزي، مرجع سبق ذكره، ص372.

⁽²⁾ هالة فوزي، مرجع سبق ذكره، ص372.

⁽³⁾ هالة فوزي، مرجع سبق ذكره، ص375..

- الموافقة والمشاركة الجماعية للتغيير.
 - الانفتاح على التطورات العالمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية.
 - إرساء ثقافة تنظيمية محفزة وداعمة للتغيير.
 - تبني المداخل الإدارية المعاصرة لتعزيز التنافس مثل إدارة الجودة إعادة هندسة العمليات، الإدارة بالقيم.
 - تحفيز المرؤوسين على الإقدام والمبادرة وتقبل المخاطرة.
- تمثل هذه المعايير المرجع الأساسي للقيادة بالقيم في الجامعة كونها تحتوي على معايير دقيقة من خلال (معايير الحوكمة ، التخطيط، التغيير...) وتعمل على إرساء ثقافة الإبداع والابتكار وتعزيز البعد الإنساني والأخلاقي في المعاملات الإدارية والأكاديمية، وفي جميع المستويات المختلفة.

4- التوظيف القيادي لقيم إدارة الجودة:

يعد توظيف واستثمار القيم في تحقيق أهداف إدارة الجودة هو المضمون الجوهرى والغاية النهائية للقيادة بالقيم وهو محاولة تحقيق نوع من التوافق القيمي وتوظيف هذا التوافق والشراكة القيمية في تشكيل وتوجيه السلوك المطلوب.

ويمرّ بناء وتشكيل القيم التنظيمية وتوظيفها بعدة مراحل أهمها:

المرحلة المعرفية وتتضمن استكشاف البدائل القيمية والنظر في آثارها وإدراكها ويتمثل دور القائد في هذه المرحلة في جذب انتباه العاملين نحو القيم وإقناعهم بها، أما المرحلة الثانية وهي المرحلة الوجدانية وتتضمن تقدير القيمة وجعلها مسيطرة باستمرار في عقول الآخرين، والمرحلة الثالثة وهي المرحلة السلوكية وهي الترجمة العملية للقيم في السلوك، وهي تعبر عن تحويل القيم إلى ممارسات فعلية تحكم وتنظم التفاعل المستمر، ومن خلال هذه العملية يتمكن القائد من توجيه المنظومة القيمية وتوظيفها واستثمارها ثم تنميتها في تحقيق أهداف الجودة⁽¹⁾.

ويشير "العتبي مرزوق" في هذا المجال إلى قيمة التواضع التي يمكن استثمارها بالدرجة الأولى في تسهيل عملية التواصل والاحترام المتبادل بين أعضاء المؤسسة وهذا بدوره ينمي مشاعر الرضا الوظيفي وكذلك قيمة النزاهة التي توظف في تعزيز السلوك والممارسات حيث تخدم هذه القيمة الشفافية والمساءلة وتوظف في تعزيز السلوك والممارسات الأخلاقية.

ومن هنا تبرز العلاقة بين القيادة بالقيم وتنمية القيم التنظيمية.

(1) مرزوق العتبي، مرجع سبق ذكره، ص74.

5-العلاقة بين القيادة بالقيم والتنمية:

تفترض التنمية التطلع عن قيم جديدة وتطويرها وتحديثها، وبالنظر إلى أهداف التنمية البشرية، فإنها تستهدف بناء القدرات البشرية وتوسيع الخيارات وإتاحة الفرص بدءاً من التفهم الواعي لاحتياجات الأفراد ومن ثم العمل على تلبيتها، فالقيادة بالقيم تعمل على تنمية القيم واستدامتها، من خلال تحقيق قيم الاتصاف المساواة والولاء والتميز وهذا ما يعطي دفع لعملية الإنجاز لدى الأفراد تولد الطاقة اللازمة لديهم.

ويرى "مرزوق العتي" فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة بالقيم والتنمية البشرية هو أن حاجات البشر وطموحاتهم هي وليدة قيمهم التي يؤمنون بها وبالتالي فإن تفهم هذه القيم هي الركيزة الأساسية لتنميتهم. لذا يمكننا تعريف تنمية القيم بأنها عملية ديناميكية تمتاز بالتطوير والاستمرار وتسعى لرفع كفاءة وفعالية الأفراد في المنظمة وذلك برفع قدراتهم و المهارات الخاصة بهم واستثمارها بالشكل الذي يرفع الأداء في مختلف العمليات.

فالقائد هو من أكثر العوامل المؤثرة في تحديد السلوك، لذا يمكنه المساهمة في تنمية القيم التنظيمية لمؤوسيه بتشجيعهم على الإبداع و إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات وتشجيع التفكير المتجدد⁽¹⁾، والاهتمام به وتوليد الأفكار وتشجيع التنافس.

فتنمية القيم يتطلب وجود قيادة تعتمد على القيم وتستطيع توظيفها وترسيخ التوافق القائم على الشراكة القيمية ومن ثم تشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الجودة فالمضمون الجوهرى لتنمية القيم هو توظيفها واستثمارها في تحقيق أهداف الجودة وتبدأ من تفهم حاجات الأفراد و ثم محاولة تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمة ووضع شراكة قيمية مما يحقق التوافق القيمي ثم العمل على ترسيخ هذه القيم المشتركة وهذا ما يولد الثقة بين الأفراد والمنظمة، مع مواصلة التحفيز والإلهام وتسخير عملية التواصل وتفعيلها، ثم توظيف هذه القيم واستثمارها نحو تحقيق الإبداع والابتكار.

وترتكز عملية تنمية القيم من خلال الخطوات التالية: ⁽²⁾

أ- إشباع الحاجات: بما أن الحاجات هي من أهم الدوافع التي تحدد السلوك، فإن القائد لا يمكنه دفع مؤوسيه نحو الأداء الجيد إلا بتلبية وإشباع حاجاتهم، ويتطلب إشباع حاجات المؤوسين من القائد تفهمها وإدراك أهميتها

⁽¹⁾ كعكي سهام، مرجع سبق ذكره، ص115.

⁽²⁾ عواطف لافي عايز المطيري، واقع قيادة الأعمال البشري نحو تحقيق التمييز الإداري في جامعة جدّة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد4، (ع18)، 2020، ص518.

لكل مرؤوس، وتفهم وإدراك الحوافز التي تشبع حاجاتهم، لذا يمكن القول أن دور القائد في تحقيق قيم الجودة هو المبدأ في عملية إشباع الحاجات وإدراكها وتفهمها كعملية أولوية⁽¹⁾.

ب- تفعيل عملية الاتصال: تنادي إدارة الجودة بالاتصالات الإدارية المرنة التي تجعل قائد الجودة أكثر قرباً من مرؤوسيه ليتعرف على احتياجات مرؤوسيه ومشاكلهم وليتكفل بها، فوضع سياسية اتصالية واضحة مبنية على شفافية المعلومات ودقتها يخلق بيئة تسودها التماسك والثقة.

ج- تحقيق التوافق بين القيم (الارتباط التنظيمي):

يقوم الأفراد في المؤسسة بمستوى أداء موافق للمقابل الذي يتوقعه، حيث أن المؤسسة تقوم بمهمة التنبؤ بتوقعات الأفراد من خلال معرفة قيمهم وأهدافهم، يعني أن الفرد إذا كان مستو أدائه 90% فإنه يتوقع الحصول على نفس النسبة من المقابل المادي أو المعنوي، وهنا يظهر دور القيادة بالقيم وقدرتهم على التنبؤ بتوقعات وسلوكيات العاملين من خلال تحليل قيمهم الشخصية، وتكوين الارتباط التنظيمي والذي يقصد به قيام العاملين بتبني قيم المؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها حيث تتداخل قيم وأهداف العامل مع قيم وأهداف المؤسسة، فيعمل القائد على محاولة التنسيق والتوافق بين قيم المؤسسة وأهدافها مع العاملين بالشكل الذي يدفعهم للإحساس بالولاء للمؤسسة ويساهم في إيجاد الارتباط الذي يتحول ويتطور إلى مواطنة تنظيمية، وينقسم ارتباط الفرد بالمؤسسة الذي يعمل بها إلى ثلاث أنواع⁽²⁾:

ارتباط الاحتياج (يرتبط الفرد بالمؤسسة لعدم توفر فرصة أخرى).

ارتباط إلزامي (يتم وفق واعد محددة تضعها المؤسسة).

ارتباط تبادلي (ارتباط الفرد بالمؤسسة وولائه مقابل خدمة المؤسسة وارتباطها بالفرد).

د- دعم التوجه الأخلاقي:

يتميز منهج القيادة بالقيم على التأثير في الأفراد للتكيف مع خصوصيات ومميزات مؤسسة، إذ لا يعتمد على مبادئ ثابتة مهما كان المكان والزمان، وإنما على التغيير والتطوير الدائم للقيم بما يحقق الانسجام مع قيم وأهداف العاملين بالمؤسسة، ومواكبة تطورات وتحديات البيئة الأخلاقية، فتصرفات القائد هي التي تحدد المعايير الأخلاقية التي تنتهجها المؤسسة في المعاملة اتجاه كل الأطراف، إذ يستطيع القائد دعم السلوك والتوجه الأخلاقي من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة والمساواة، احترام حقوق العاملين، تشجيع السلوك الأخلاقي، شفافية المعلومات، التخطيط للأهداف المشتركة ضمن رؤية ورسالة المؤسسة ورغبة العاملين، حيث يمتد نطاق

(1) حميده دريادي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 151.

الممارسات الأخلاقية ليشمل التصرفات والأنماط السلوكية مع المجموعات الأخرى (عملاء، مساهمون...) من خلال تمتع المؤسسة بالأمان وشفافية المعلومات، المصدقية، وهذا ما سيساهم في دعم التوجه الأخلاقي مع باقي الأطراف الأخرى خارج المؤسسة⁽¹⁾.

هـ- توفير ثقافة الإبداع: يقوم أسلوب القيادة بالقيم على تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم، تمكينهم وتفويض السلطة لدعم قدراتهم، اعتماد طريقة التوجه الإيجابي وتدعيم الرقابة الذاتية من خلال أساليب تحفيز فعالة مشجعة على الإبداع، والتي يجب أن تراعي ما يلي⁽²⁾:

➤ ارتباط أنظمة الحوافز بالأهداف تتوافق ومعايير الأداء من خلال تحليل أهداف الأفراد والسعي إلى أهداف تنظيمية.

➤ ضرورة الاهتمام بالمستوى الجزئي للعاملين وتعظيم قيمة المورد البشري لتعميق الثقة في نفوس العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة وتشجيع الجهود المبدعة والحد من السلوكيات السلبية.

و- دعم فاعلية التطوير والتغيير التنظيمي⁽³⁾: تعتمد القيادة بالقيم في أسلوبها على التطوير التنظيمي بحيث ينصب اهتمامها إلى المستقبل ومحاولة إحداث وإدخال تكنولوجيات تساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة الخارجية، حيث تسعى إلى إحداث تعديلات مخططة لمواجهة ظروف أو مواقف لمظاهر معينة، مما يتطلب إحداث التغيير لزيادة فعالية المؤسسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئتها، ومن أجل ضمان فاعلية التطوير والتغيير يجب على القائد الأخذ بعين الاعتبار قيم الأفراد العاملين من خلال البدء بتطوير اتجاهات وقيم الأفراد للحصول على دعمهم وموافقتهم للتغيير ذلك لتفادي الصراعات ومقاومة التغيير، فتقدم بذلك آليات التغيير والتطوير التنظيمي الناجح في ظل منظومة القيم⁽⁴⁾.

من خلال الأسس السابقة الذكر لتنمية القيم فإنها تمكن القائد من توجيه الأفراد نحو تحقيق الجودة، ذلك من خلال تطوير موارده البشرية والفكرية وإيجاد الترابط بين الأفراد ومختلف المستويات التنظيمية، وتحويل موارده البشرية إلى نقاط قوة من خلال محفزات الأداء، ودعم روح الإبداع والابتكار من خلال توفير ثقافة داعمة للإبداع، حيث تنتقل القيم من إشباع الحاجات إلى تحقيق الولاء، وتعظيم قيمة الأفراد في المؤسسة بتحقيق رضاهم وبالتالي يتحقق ولاءهم لمؤسستهم ثم الوصول لتحقيق الإبداع والتطوير في المؤسسة.

(1) عواطف لافي عزيز المطيري، المرجع نفسه، ص 510.

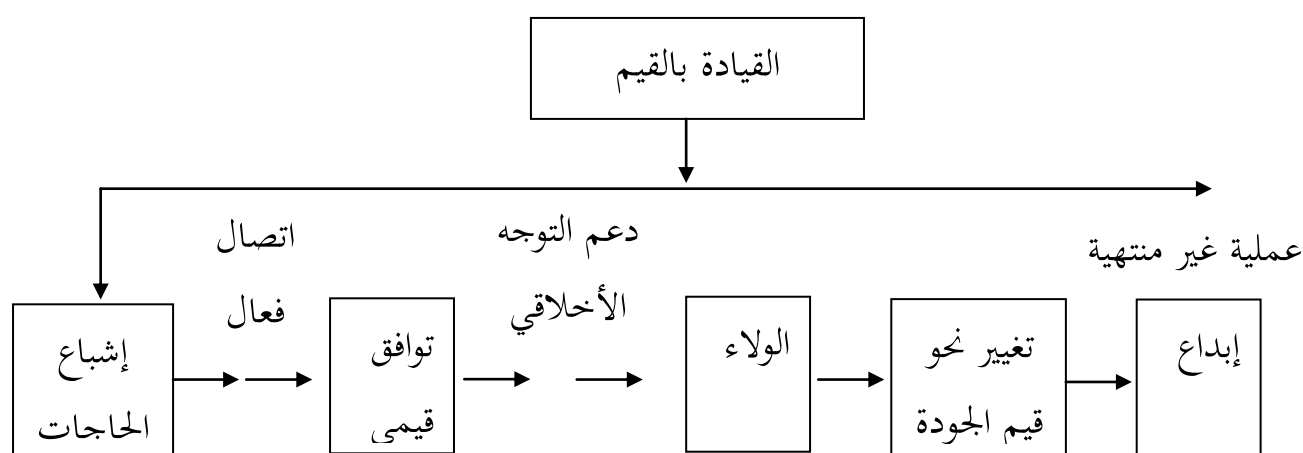
(2) راضية يوسف، "أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع2)، 2020، ص 89.

(3) حميدة دريادي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

(4) حميدة دريادي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

إنّ تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مرهون بجودة قيادية تنتهج القيم كأسلوب لها وتؤمن بضرورة إدارة الجودة وتجعلها هدفا استراتيجيا، ويرتبط نجاح هذا الهدف بأهداف الأفراد العاملين. فبالإضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه القائد في عملية التغيير والتطوير نجد أن دوره يبرز أكثر في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق الحاجات وزرع روح التعاون، والولاء والانتماء في نفوسهم، ذلك عن طريق تنمية مهاراتهم وقدراتهم بالمشاركة الفعالة والحرص على تقوية دافعيتهم وهذا ما سيجعل قيم الأفراد العاملين في المنظمة إلى تطوير قيمهم وتوجهاتهم نحو الأداء المتميز.

شكل رقم: 28 دور القيادة بالقيم في تحقيق الابداع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

خلاصة:

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن إدارة الجودة هي الغاية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها التي يمكن من خلالها رفع كفاءات المؤسسة الجامعية ورتطوير اداء جميع العاملين فيها من مختلف المستويات، خاصة وان الجامعة تعتبر بمثابة دعامة المجتمع، فمخرجاتها هي مدخلات لبعض المؤسسات الأخرى الصناعية والانتاجية والخدماتية، فهي التي تبني وتوفر مقومات الابتكار والابدع وتطور مهارات الموارد البشرية وتزيد من تأهيلها.

وقد تبين أن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات من بينها تفعيل منظومة القيم وتوفير قيادة قادرة على تلبية احتياجات أفراد الجامعة وتوفير الهيئات والأجهزة التي تتناسب مع استخدام هذا الأسلوب والأخذ بنماذج ادارة الجودة، وإن تم عرض بعض النماذج من الدول الوريبة في مجال التعليم العالي إلا أنه يمكن القول أنها الهدف الرئيسي منها هو الاسترشاد بها وليس تطبيق معاييرها هذا لاختلاف المنهجيات والآليات والأوضاع الثقافية لكل مؤسسة تعليمية.

وعلى هذا الأساس يمكن الاشارة إلى بعض المعوقات التي التمسناها في تطبيق الجودة الشاملة منها:

- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة وغياب عنصر القيادة
 - تقادم الهياكل الادارية والتشبت بقيم اتنظيمية وثقافية يصعب التخلي عنها
 - هيمنة القطاع الاداري على القطاع الأكاديمي
 - صعوبة وجود مستوى جيد من الرؤية والوضوح حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- وعلى هذا الأساس قد اعتمد الجامعة الجزائر في نودجها لإدارة الجودة الشاملة على مرجع وطني لإدارة الجودة الشاملة الذي تتجسد فيه المعايير والمؤشرات اللازمة لتطبيقها والتي تتناسب مع البيئة والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية للدولة الجزائرية سعيا منها لتأقلم مه هذا المنهج ومسايرة التطورات وتحسين مستوى الاداء في التعليم العالي في الجزائر، وهذا ماسيتم عرضه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: موقع القيم التنظيمية وعلاقتها بمفهوم إدارة الجودة في مؤسسة التعليم الجامعي في الجزائر

إن التحديات الراهنة ومتطلبات الواقع الدولي الذي تواجهه الدولة الجزائرية ألزمها بتطوير التعليم وتحقيق الميزة التنافسية مع باقي الجامعات الأخرى، مما دعاها بمباشرة إصلاح منظومة التعليم العالي وإعادة النظر في النظم التعليمية للتكيف مع المستجدات الجديدة.

وقد سعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مباشرة الإصلاحات بتطبيقها للإصلاح الجديد المتمثل في نظام LMD في سنة 2004، وفي تبنيتها لنظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق التميز والتحسين المستمر، حيث أقرت التشريعات والقوانين الجزائرية بضرورة الالتزام بهذا المبدأ والعمل به وبأنه عنصر أساسي في منظومة التعليم العالي مما استوجب عليها توفير الآليات والبرامج والاستحداث هياكل وأجهزة لتطبيق سير عملية إدارة الجودة الشاملة ومتابعتها وتقييمها.

وعليه في هذا الفصل سيتم عرض مسار التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال وأهم الإصلاحات التي عرفتها منظومة التعليم العالي في الجزائر، والإشارة إلى أهم القوانين و التشريعات والتعليمات الوزارية التي أقرت بأهمية إدارة الجودة الشاملة، مع تبيين موقع القيم التنظيمية وإدارة الجودة في هذه التشريعات، والأنشطة والممارسات التي قامت بها الهياكل والأجهزة لدعم مبدأ الجودة وتطبيقه.

المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية

إن ضمان الجودة في البعد المؤسسي أوسع وأشمل من تلك التي تركز على البرامج، حيث أنها تتضمن مجالات للتحليل منها: الحوكمة، التكوين، فعالية التسيير، البرامج الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، الهيئة الإدارية، الطلبة، الخدمات، الموارد المالية وغيرها.

إذ لابدّ بمعرفة ما إذا كانت مهمة المؤسسة التعليمية تتماشى وأهدافها وأن الإجراءات والسياسات والموارد المستعملة متوفرة وتتوافر بشكل جيد في تسيير تلك المجالات، وعليه لمعرفة واقع الجودة التعليمية في الجزائر كان ولا بد علينا الوقوف على أهم المبادئ التوجيهات التي عرفها التعليم العالي في الجزائر ذلك أن منظومة التعليم العالي هي نسق يتضمن عدّة وحدات للتحليل والتي تتماشى مع إمكانيات الجامعة الجزائرية وتقصد بإمكانات الجامعة الجزائرية في دراستنا إلى مجموع الموارد البشرية التنظيمية والإطار التشريعي الذي يضمن القيم المتبنات وسعيها لتلبية متطلبات ضمان الجودة.

المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة الجودة في العملية التعليمية

عرفت الجامعة الجزائرية كغيرها من الميادين عدّة تغيرات وتحولات في الوضع التعليمي، فتحليل وضعية منظومة التعليم تقود نحو الوقوف على هذه التوجهات المتمثلة في التزايد المستمر في تعداد الطلبة، نشوء عروض التكوين، الانفتاح على مصادر جديدة للتمويل، الضرورة الملحة لضمان الجودة والنوعية، وتطور تأثير البعد الدولي في ضوء مفهوم العولمة، ففي ضوء هذه التوجهات للتعليم العالي على غرار ما هو حاصل دوليا والحاجة الملحة لاستيعاب الطلب المتزايد على المؤسسات الجامعية، والتحويلات الاقتصادية ومتطلبات سوق العمل وما يتعلق به من مؤهلات وكفاءات قادرة للاستجابة لهذه الرهانات، كان ولا بدّ للتوجه نحو ضمان الجودة ونوعية التكوين الجامعي للاستجابة لهذه التطلعات.

1- لمحة عن تطور تنظيم قطاع التعليم العالي:

تعود نشأة المنظومة الوطنية للتعليم العالي إلى 55 سنة خلت حيث كانت تقتصر خلال السنوات الأولى من الاستقلال على جامعة الجزائر وملحقتين لها في كل من وهران وقسنطينة، بالإضافة إلى بعض المدارس العليا المتمركزة في العاصمة، وكان يركز التعليم على عدد من المبادئ أهمها تكريس الثوابت الوطنية التي تعكس مقومات وخصوصيات المجتمع الجزائري، ديمقراطية التعليم، الجزارة قصد جعل التعليم العالي جزائريا في محتواه وأساليبه، وكذا الاعتماد على الكفاءات الجزائرية في وضع إستراتيجية للتعليم العالي تتوافق لواقع البلاد⁽¹⁾.

⁽¹⁾ خنيش دليّة، إصلاح منظومة التعليم والبحث العلمي بالجزائر في ظل التحولات التنموية الجديدة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنمية بقسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2012، ص55.

وعرفت الجامعة الجزائرية عدّة مراحل حاولت من خلالها تحقيق غايات المجتمع والاستجابة لمتطلبات التنمية الاقتصادية حيث نجد:

■ مرحلة 1962-1970:

ورثت الجزائر نموذجاً لتنظيم الجامعات يعاني من إشكالات إيديولوجية وإستراتيجية يكرس التقاليد الفرنسية لخدمة النخبة، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات والتأطير، فكانت المطالبة بالتغيير وجاء هذا الاهتمام عبر ميثاق الجزائر الصادر عام 1964 حيث اعتمدت الدولة إلى تأسيس جامعة لتغطية العجز ومباشرة عملية التنمية وعلى هذا الأساس استوجب إصلاح التعليم العالي سنة 1970 في إطار المخطط الرباعي الأول لأن الجامعة قبل هذا التاريخ كانت تحت وصاية وزارة التربية الوطنية، كما كان معمول به لقوانين التعليم العالي الفرنسي، وتم إنشاء وزارة خاصة وهي وزارة التعليم العالي البحث العلمي في 21 جويلية 1970⁽¹⁾.

■ مرحلة الإنجازات الأولى 1971-1982:

تميزت هذه المرحلة بإعادة التفكير في محتوى نظام التعليم العالي لأنه كان يعاني من عدّة مشاكل منها التدفقات الكثيفة للطلبة الناتجة عن توسيع التعليم الثانوي وضعف هياكل الاستقبال، أن بعض الشهادات لم تجد مكاناً في سوق العمل، الطرق البيداغوجية لم تواكب التغيرات السسيوثقافية المحدثّة من طرف المحيط التقني، فيعد سنة 1971 طبقت عدة إصلاحات اعتمدت على مبدئين هما إلزامية التعليم ومجانيته وقد تجسّد من خلال الأمر رقم 37-76 المؤرخ في 16 أفريل 1976 الإطار الذي وضع المعالم والأسس القانونية للنظام التعليمي الجزائري وشكل إطاره التشريعي. وكذا إعادة هيكلة الجامعة وفق محاور رئيسية هي: إعادة صياغة برامج التكوين بشكل كلي، تنظيم بيداغوجي جديد للدراسة، تكثيف النماء في التعليم العالي، وهدف هذا المبدأ إعادة تنظيم شامل للهياكل الجامعية تعبئة مجموع قدرات الجامعة لتكوين رجال لخدمة التنمية⁽²⁾.

إلا أنّ هذه الإصلاحات لم تصبوا إلى ما كانت تريد تحقيقه لعدّة أسباب منها: عدم تهيئة الطلبة والأساتذة لهذا التغيير وعدم استشارة أهل التخصص، عدم تجديد الوسائل التقنية البيداغوجية التي تساعد على تحقيق هذا الإصلاح.

⁽¹⁾ إبراهيم سمية، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ملف ل م د، قراءة تحليلية نقدية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنمية، قسم

علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006، ص 93-94.

⁽²⁾ إبراهيم سمية، المرجع نفسه، ص 94.

■ مرحلة رسم الخريطة الجامعية 1982-1998⁽¹⁾:

في هذه المرحلة تم إدماج التعليم العالي بشكل صريح ضمن عملية التخطيط الوطني وتم تحديد أهداف كمية دقيقة للتعليم العالي فيما يخص تكوين الإطارات، معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني وتحديد احتياجات السوق وفي إطار ذلك قد جاء المرسوم رقم 70/87 المؤرخ في 17 مارس 1987 المتضمن تنظيم الدراسات العليا ونتيجة لعوامل أزمة 1986 والعوامل المختلفة التابعة لها طرح الملف التمهيدي لاستقلالية الجامعة سنة 1990 إضافة إلى مشروع إصلاح نظام التقويم سنة 1993، إلا أن هذه المشاريع لم تعرف النور، ذلك لأنها عرفت عدة عوامل منها عدن الاستقرار الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي للبلاد حيث عانت أزمة أمنية وعدم استقرار سياسي، كما عرفت منظومة التعليم العالي اضطراب في القوانين والتشريعات والتغيرات بالإضافة إلى غياب التنسيق بين مختلف الجهات المعنية للتكوين، ضيف إلى ذلك مشاكل وصعوبات التمويل وعدم الانفتاح على المحيط الاقتصادي، كما تميزت هذه المرحلة بظهور جامعة التعليم المتواصل التي غير اسمها إلى جامعة التكوين المتواصل موضوعة تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

■ مرحلة تعزيز المنظومة وعقلنتها 1998-2003⁽²⁾:

إلى غاية نهاية عقد التسعينات ظلت النصوص المسيرة للمؤسسة التعليمية تابعة للإدارة المركزية، ومصدر هذه التبعية نابع عن غياب هيئة استشارية خاصة بالجامعة وعرفت هذه المرحلة عدة تغيرات منه 1998 والشروع في تطبيق نظام الكليات وهو نموذج جديد للتنظيم الإداري للجامعة، كما تم استحداث عدة جذوع مشتركة جديدة، كما تميزت هذه الفترة بإصدار القانون 99-05 المتعلق بالقانون التوجيهي للتعليم العالي، إلا أن هذا القطاع في سنة 1998 فقد طغى عليه توتر شديد ومتسرع للإجراءات والتعديلات ذلك في ظل غياب تشاور حقيقي مسبق مع الأسرة الجامعية مما أدى إلى ظهور اختلالات مست أنماط التسيير بالإضافة إلى غياب النظرة الاستشرافية شاملة وإستراتيجية على مستوى القطاع، إلا أنّ هذه الفترة عرفت تحسينات خاصة مع إدخال الإعلام الآلي في عمليات التسجيل والتوجيه انعكست إيجابا في كل موسم جامعي.

ففي ظل هذه التغيرات العميقة التي عرفتتها الجامعة الجزائرية فقد أصبحت لا تتلاءم مع التغيرات الحاصلة، الأمر الذي دفع اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة الجامعة بإصدار توصية لإصلاح التعليم العالي والذي صادق

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية

1962-2012، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 16.

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 1962-2012، المرجع نفسه، ص 17-18.

عليه مجلس الوزراء في 30 أفريل 2002، ومن المحاور الأساسية التي برمجت في إطار إستراتيجية تطوير القطاع تم إعداد تطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي بإقرار تطبيق نظام LMD منذ سبتمبر 2004.

2- المنظومة القيمية في ظل التشريعات التنظيمية للتعليم العالي:

إن تحديد منظومة القيم التنظيمية هو نتاج سياسات وخيارات للمنظومة التشريعية والتنظيمية للتعليم العالي في الجزائر، فبعد الاستقلال احتفظت الجامعة الجزائرية بالنظام الفرنسي ودامت هذه الوضعية إلى غاية إصلاحات 1971، فإلى غاية هذه الفترة ظلت الجامعة الجزائرية تستلهم توجهاتها ووظائفها الرسمية من السلطات السياسية ومن برامجها الميثاق الجزائر 1964 الميثاق الوطني (1976-1986).

وخلافا صدر الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 أفريل 1976 كرس جملة المبادئ هي⁽¹⁾:

- التعليم مجاني وإجباري.
- تأصيل الروح الوطنية والهوية الثقافية ونشر قيمة الروحية والتقاليد الحضارية في التعليم العالي.
- تكريس مبادئ التعريب الديمقراطية التوجه العلمي والتقني.
- صدور المرسوم رقم 116/77 المؤرخ في أوت 1977 المتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتوظيف مدرسين مشاركين في التعليم العالي والتي نصت المادة الأولى من هذا المرسوم أنه يمكن للجامعات ومؤسسات التعليم العالي أن توظف مدرسين بدوام جزئي ويدعون مدرسون مشاركون وذلك بموجب عقد⁽²⁾. يشير هذا المرسوم إلى قيمة مشاركة القواعد الأخرى في التعليم (قيمة المشاركة والتوجه نحو الأفراد)
- المرسوم رقم 70/87 المؤرخ في 17 مارس 1987 يهدف إلى تكوين إطارات عالية التأهيل والبحث وتعميق المعارف والتدريب على تقنيات البحث والتحكم في مناهج التحليل.
- أكدت هذه النصوص الواردة في الميثاق الوطني 1986 على رقم المستوى الثقافي وتأهيل المجتمع لتصبح الجامعة أقطابا بالإشعاع الثقافي وربط علاقتها مع المجتمع حيث نصت المادة 36 من دستور 1989 على حرية الابتكار الفكري والفني والعلمي⁽³⁾.
- وبعد ذلك جاءت منظومة قوانين تبين علاقة التعليم العالي بالمجتمع في بداية التسعينات ذلك إثر صدور مرسوم تنفيذي رقم 91-479 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، كما تأثرت مؤسسة التعليم العالي في إطار مهامها بالتوجه نحو اقتصاد السوق خلا صدور القرار المؤرخ في 16 فبراير 1993

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1964، الجزائر، جبهة التحرير الوطني 1964. ص 12.

(2) إبراهيمي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي 50 سنة في خدمة التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الذي يضبط قائمة الأنشطة والخدمات والأشغال التي تقوم بها المؤسسات العمومية التابعة للتعليم العالي تماشياً مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمتعلقة بتكليف منظومة التكوين مع احتياجات اقتصاد عصري⁽¹⁾ ويعكس هذا القرار قيم انفتاح الجامعة على المحيط الخارجي والمجتمع وتكليف تكوينها مع احتياجات السوق.

• وبعد ذلك جاء المرسوم الرئاسي رقم 03-077 مؤرخ في 05 نوفمبر 2003 المتضمن إنشاء مجلس وهو عبارة عن جهاز وطني للتشاور والتنسيق والدراسات والتقويم في مجال التعليم والتكوين.

شهدت هذه الفترة إعادة تنظيم في هيكلية الإدارة المركزية للتعليم العالي حيث بموجب التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 27 أوت سنة 1994 استقلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن وزارة التربية⁽²⁾.

وفي إطار السير الحسن لمؤسسات التعليم العالي جاء التسيير الإداري وفق مستويين مركزي ومحلي، فالمستوى الأول يتمثل في هيئات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أما على المستوى المحلي فيشمل في إدارات مؤسسات التعليم العالي المكلفة بوضع نشاطات التكوين والبحث، وعلى مستوى الوسط تم إنشاء الأكاديمية الجامعية لتعبئة النقص هذا وفق المرسوم التنفيذي رقم 95-106 المؤرخ في 16 أبريل 1995، المتعلق بإنشاء أكاديميات جامعية وتنظيماً وعملها، وهذه الأخيرة هي عبارة عن مصالح خارجية جهوية تابعو لوزارة التعليم العالي تمارس اختصاصها في دائرة جغرافية جامعية تضم المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي الموجودة في تلك الولاية أو الولايات المجاورة لها.

وهذا ما يشير إلى قيم اللامركزية والاستقلالية. بعد ذلك تم إصدار القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 من أجل إعادة تنظيم الإشراف على مؤسسات التعليم العالي وهو المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي بالإضافة إلى صدور القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999⁽³⁾ المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والذي جعل من الجامعة مؤسسة ذات صبغة علمية وثقافية ومهنية، وبعد ذلك تم تغيير تسمية الأكاديمية الجامعية باسم الهيئات الجهوية للجامعات للدراسات ما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والتكوين في الدكتوراه⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العليم والبحث العلمي، التعليم العالي 50 سنة في خدمة التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁽²⁾ خنيش ديلة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁽³⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-106 المؤرخ في 18 أبريل 1995 المتعلق بإنشاء أكاديمية جامعية وتنظيمها وعملها الجريدة الرسمية، (26)، ص 14.

⁽⁴⁾ رتيبي سارة، تخطيط الموارد البشرية في التعليم العالي وعلاقته بسوق العمل في الجزائر 2005-2010، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة بقسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 75.

كما شهدت الألفية جملة من الأطر القانونية المحددة لكيفية عمل مؤسسات التعليم العالي بالجزائر حيث صدر مرسوم رئاسي رقم 03-407 مؤرخ في 5 نوفمبر 2003، يتضمن إنشاء مجلس وطني للتربية والتكوين وتنظيمه وعمله وهو جهاز وطني للتشاور والدراسة والتقويم في مجال التعليم والتكوين.

ثم جاءت نصوص تنظيمية تتضمن تعديلات على مستوى أنواع مؤسسات التعليم العالي ذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 05-299 مؤرخ في 16 أوت 2005 يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره، ثم جاء صدور المرسوم رقم 05-500 المؤرخ في 29 ديسمبر 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والجديد في هذا التعديل هو تفكيك التجمعات الضخمة وهيكلتها إلى تجمعات أقل، تضمن استقطاب طلابي محلي في منطقة معينة بحيث تخفف العبء الإداري والتنظيمي ويضمن تكاليف أقل للخدمات الجامعية من حيث الإيواء والإطعام والنقل⁽¹⁾.

وفي سنة 2004 صدر مرسوم تنفيذي رقم 04-371 يتضمن إحداث شهادة ليسانس وفق النظام الجديد LMD حيث تنص المادة الثانية من هذا القانون: "تتوج شهادة الليسانس نظام جديد تكويننا عاليا للتدرج مدته ثلاث سنوات موزعة على ستة سداسيات"⁽²⁾.

كما صدر قانون آخر يشرح كيفية سير العملية البيداغوجية على مستوى أطوار التعليم العالي تمثل في المرسوم التنفيذي 08-265 المؤرخ في 19 أوت 2008 يتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستير وشهادة الدكتوراه، وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 حول التنظيم الإداري للجامعة وتشكيلاتها، فالجامعة تتكون من هيئات ممثلة في مجلس الإدارة والمجلس العلمي، كما تضم رئاسة الجامعة، الكلية، مجلس الكلية...⁽³⁾.

ولمسايرة التحول نحو اقتصاد السوق انتقلت موجة القطاع الخاص من المؤسسات الخدمية والاقتصادية إلى المؤسسات التعليمية وجاءت الأطر القانونية التي تسمح بذلك، فبموجب المادة 43 مكرر تمت بموجب المادة 06 من القانون 08-06 المؤرخ في 23 فبراير 2008 يمكن أن تضمن مؤسسات ينشئها شخص معنوي خاضع للقانون الخاص تكويننا عاليا في الطورين الأول والثاني وذلك بشروط محددة في نفس المادة⁽⁴⁾، وفي نفس الإطار صرح وزير التعليم العالي رشيد حراوية يوم 12 أوت 2013 أنه لن يتم منح أي ترخيص لأية جهة لإنشاء جامعة

(1) رتيبي سارة، المرجع نفسه، ص 92.

(2) خنيش دليلة، مرجع سبق ذكره، ص 231.

(3) الكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(4) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، القانون 08-06 المؤرخ في 23 فبراير 2008 المعدل والمتمم للقانون 99-05

المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 10، الصادرة بتاريخ 27 فبراير 2008، ص 13.

أو معهد خاص ذلك لأن الطلبات المودعة على مستوى الوزارة لا تستجيب لدفتر الشروط الذي يركز فقط على الجانب المادي، حيث يتم إعداد دفتر شروط شامل يراعي جميع العوامل المادية والعلمية والبيداغوجية بهدف حماية الطالب⁽¹⁾.

من خلال المنظومة القانونية التي تطرقنا إليها تبين أن طبيعة التنظيم الذي كان سائد في التعليم العالي في الجزائر في فترة بعد الاستقلال حتى فترة الثمانينات أنه ينطلق من على الهرم السلمي الذي يتكون من الهيكل التنظيمي من أجهزة يشرف عليها جهاز مركزي تخضع فيه وظائف التعليم والبحث العلمي إلى الوظيفة السياسية الإدارية والتي تقلل من قيمة البعد البيداغوجي والأكاديمي جاعلة المؤسسة الجامعية غامضة للفاعلين الخارجيين، حيث كانت ذات طابع مركزي كثيف تعمل الوزارة على إدارة الجامعة بصورة مباشرة وجعل الوظيفة الإدارية ذات أولوية علىوظيفتين البيداغوجية والعلمية⁽²⁾.

علما أن توجهات النظام التعليمي في الجزائر قد تأثر بالسياسة العامة للبلاد والتي تجسدت في مرحلة الاشتراكية ثم مرحلة ما بعد 1989، ثم تلتها مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق والتعددية الحزبية، والانفتاح السياسي.

ففي مرحلة ما قبل 1989 استمدت السياسة التعليمية مبادئها من الدستور ومن الميثاق الوطني والتي كان يدور نشاطها في إطار تطبيق الإيديولوجية الاشتراكية، وهو ما أقصى الجامعة ومكوناتها في اتخاذ القرارات الخاصة بها.

أما مرحلة ما بعد 1989 فقد تغير الطرح بتجاوزها للفكر الاشتراكي، وفي خضم التحولات التي عرفتھا البلاد والانتقال من نظام الحزب الواحد إلى التعددية الحزبية والآفاق الديمقراطية فإنها فرضت على المنظومة التعليمية إقحام مفهوم الديمقراطية في السياسة التعليمية والاستناد على مفهوم اقتصاد السوق، وبالتالي مشاركة مختلف القوى والفواعل في صناعة السياسة العامة للتعليم العالي واشتراك مختلف القوى الداخلية والدولية منها الأحزاب السياسية، النقابات، المجتمع المدني، الندوات،.... وغيرها.

وهذا ما يشير في دراستنا وأنه بالاستناد على المصادر الآتفة الذكر إلى توجه المنظومة التعليمية إلى الاعتماد على قيم المشاركة في اتخاذ القرار والتوجه والانفتاح على القواعد الخارجية الأخرى، حيث أنشأت عدة هيكل وأجهزة تساهم في عملية صنع القرار والتي بواسطتها يستطيع الأستاذ الجامعي في المساهمة في التسيير الاجتماعي والتي من بينها⁽³⁾:

➤ الندوة الوطنية لرؤساء المؤسسات التعليمية العالي وهدفها التنسيق على المستوى الوطني.

(1) خيرة لغوسي، وزير التعليم العالي رشيد حراوية، في رخصة استثنائية لإعادة إدماج الكفاءات التي هاجرت بسبب العشرة السوداء، صحيفة الخبر اليومي، العدد (7163) الصادر في 2013/08/12، ص 96.

(2) مفلح محمد، عوامل الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم العالي والبحث العلمي، بجامعة سعد دحلب البلدية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2009، ص 126.

(3) مفلح محمد، المرجع نفسه، ص 130.

➤ الندوات الجهوية لرؤساء مؤسسات التعليم العالي.

➤ اللجان البيداغوجية الوطنية ومهمتها إعداد برامج التعليم العالي.

➤ اللجان الجامعية الوطنية ومهمتها الترقية المهنية للأستاذ في الرتب.

أما فيما يتعلق بالأساتذة والعمال والطلبة باعتبارهم المكونات الأساسية للجامعة فإننا نجد أن التنظيم الذي كان معمولاً به ولحد اليوم يسمح بمشاركة هذه الفئات من خلال مختلف المجالس الموجودة في الجامعة، بالإضافة إلى وجود التشكيلات النقابية بالنسبة للأساتذة تدخل في إطار الحوار الاجتماعي والمتعلق بمطالب الأساتذة سواء بالنسبة للمطالب الاجتماعية (السكن، الأجور،..) أو في المطالب الخاصة بالجانب المهني والبيداغوجي.

وبمعالجتنا لمختلف الخطابات الرئيسية والمنظومة القانونية منذ فترة 1990 حتى 2003 فإنها لم تعالج قضايا جوهرية وإنما كانت تطرح قضايا جزئية ولم يتم التطرق إطلاقاً لقضية الجودة في التعليم العالي، إنما كانت تشير إلى القضايا المرتبطة بتلك الفترات منها التغيرات الإقليمية، ضرورة استجابة الجامعة لمتطلبات المجتمع وبناء جسور التواصل والاستعانة بالتكنولوجيا وتحديث وإصلاح المنظومة التعليمية وعليه ما يمكن قوله أن الاتفاقيات الدولية والمنظمات الدولية ساهمت في توجيه سياسة التعليم العالي نحو أطر معينة وخاصة بما يتعلق بمفهوم الجودة، حيث فرضت كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في إطار سياسات التعديل الهيكلي بضرورة إفساح المجال أمام القطاع الخاص وخاصة جملة الإصلاحات التي باشرت بها الجزائر في تطبيق نظام L.M.D ذلك قصد التكيف مع التغيرات الإقليمية والدولية والاستجابة لمتطلباتها.

وبهذا تظهر أن عملية توجيه سياسة التعليم في الجزائر تخضع في مجملها لمؤثرات وقواعد داخلية وخارجية.

2- نظام L.M.D وإشكالية الجودة في التعليم العالي من منظور قانوني:

يتميز نظام ل.م.د L.M.D بمجموعة من الخصائص والمبادئ التي تجعله معيار من معايير الجودة في التعليم العالي والذي يضمن تكوين فعلي للمطالب التي تتماشى والمتطلبات المحلية والعالمية وسوق العمل، لذا حاولت الجزائر كغيرها من الدول لإجراء مجموعة من الإصلاحات على مستوى التعليم العالي ومن أهم هذه الإصلاحات تمثلت في تطبيق نظام L.M.D في مختلف الفروع والتخصصات الجامعية، حيث انخرطت الجزائر منذ سبتمبر 2004 في هذا السياق العالمي نظراً للنقائص التي تم تشخيصها في تقرير اللجنة الوطنية لإصلاح النظام التربوي⁽¹⁾ والتي صادق عليها مجلس الوزراء المنعقد في 30 أبريل 2002، ثم تمت برجة إستراتيجية لتطوير القطاع ما بين 2006-2013، حيث تم وضع هيكلية جديدة للتعليم تكون مصحوبة بتحسين وتعديل البرامج

⁽¹⁾ سميحة يونس، "البحث عن الجودة في نظام "LMD" آليات التطبيق وسبل التعزيز"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، جامعة محمد خيضر،

البيداغوجية وتنظيم تسير جديد لمنظومة التعليم العالي المتمثل في نظام يعتمد على ثلاث مراحل: ليسانس، ماستير، دكتوراه.

ولقد جاء هذا الإصلاح لمعالجة الاختلالات التي عانى منها النظام الجامعي سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات أو على المستوى البيداغوجي والعلمي للتكوين، حيث قد عرف هذا الأخير عدة اختلالات يمكن إيجازها كالتالي⁽¹⁾:

- ✓ الضغط المعبر للطلب الاجتماعي على التعليم العالي مما جعل الجامعة الجزائرية غير متوائمة مع التطورات الحاصلة.
- ✓ عزلة الجامعة عن محيطها.
- ✓ إسناد الالتحاق بالجامعة إلى نظام توجيهي متركز غير مرن.
- ✓ مردود ضعيف من جراء التسرب المعبر والمدة الطويلة واعتماد نمط تدرج وانتقال سنوي.
- ✓ أحجام ساعية ضاغطة و التخصص المبكر لا يعبر عن رغبة الطالب.
- ✓ نظام تقييم ثقيل ومثبط من خلال تعدد الامتحانات والفترات الطويلة لإجرائها.
- ✓ تسير ضاغط ونقص الرشادة للنشاط البيداغوجي.
- ✓ تسجيل مردودية ضعيفة للتكوين فيما بعد التدرج.
- ✓ عدم المواءمة بين التكوين وسوق الشغل حيث أن برامج التكوين أقل ملائمة من المتطلبات التأهيلات الحديثة واندماج ضعيف للجامعة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي⁽²⁾.
- وأمم هذه الضغوط والاختلالات تمّ اعتماد نظام L.M.D الذي يهدف إلى إصلاح منظومة التعليم العالي وذلك حسب ما ورد في تقرير حول إصلاح التعليم العالي الصادر عن وزارة التعليم ويهدف إلى⁽³⁾:
- المواءمة بين المتطلبات الشرعية للديمقراطية الالتحاق بالتعليم العالي والمتطلبات الضرورية لضمان تكوين نوعي.
- إعطاء مفهومي التنافس والأداء بكل مدلولاتها مع إرساء أسس الحكامة الرشادة للمؤسسات تستند على المشاركة والتشاور وذلك لإشراك الجامعة في التنمية المستدامة للبلاد مع تمكن الجامعة الجزائرية من أن تصبح قطبا للإشعاع العلمي.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إصلاح التعليم العالي الجزائري: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جوان 2007، ص 10 من الموقع www.mesres.dz يوم 2021/01/17، 00:13.

⁽²⁾ ياسية سليمة، "تطبيق نظام ل.م.د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي بالجزائر"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، ع02، 2017، ص 551.

⁽³⁾ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرجع نفسه، ص 17.

وعلى حسب ما جاء به التقرير لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن هيكلة نظام ل.م.د الجديدة للتعليم هي بسيطة تتيح مقروئية أفضل للشهادات في سوق الشغل وتتمحور في ثلاث أطوار للتكوين (ليسانس، ماستر، دكتوراه) ويتبع هذا التطور بتكوين متخصص من فرعين (فرع أكاديمي، فرع مهني) ولمواكبة هذه التطورات ولضمان السير الحسن للتسيير البيداغوجي على مستوى نظام L.M.D قد جاء المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004 يتضمن إحداث شهادة ليسانس نظام جديد⁽¹⁾، وبعد التطبيق التدريجي لنظام L.M.D ببعض الجامعات الجزائرية وتقبل السلطات المركزية لنتائجه على الأقل في مرحلة الطور الأول جاء التفكير في تمديد التجربة إلى مستويات تعليمية أخرى، الأمر الذي عجل في إصدار قانون يشرح أطوار التعليم العالي وكيفية الانتقال وتجسد هذا في القانون 06-08 المؤرخ في 23 فبراير 2008 يعدل ويتمم القانون رقم 05-99 المؤرخ في 4 أبريل 1999⁽²⁾ والتي نص في مواده حول أطوار التكوين العالي المتعلق بنظام ل.م.د، كما صدر إطار قانوني يشرح كيفية سير العملية البيداغوجية على مستوى أطوار التعليم العالي تمثل في المرسوم التنفيذي رقم 08-265 المؤرخ في 18 أوت 2008 يتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادات (ل.م.د).

أما على مستوى القيادة التعليمية قد تم تبني نظام ل.م.د في الخطاب الرسمي الذي جاء في خطاب رئيس الجمهورية بمناسبة افتتاح الدخول الجامعي 2009/2008 بتلمسان في 12 أكتوبر 2008⁽³⁾ أن التطبيق التدريجي لنظام ل.م.د الجديد هو الذي تحاول الجامعة تقويمه وتقييمه بالمشاة مع توسيع دائرة تطبيقه في مختلف الجامعات والتخصصات، بما تتلاءم مع غايات التكوين والأولويات الإستراتيجية المفترضة للتنمية الإنسانية المستدامة في الجزائر.

فطبيق نظام ل.م.د في الجزائر جاء لتصليح منظومة التعليم العالي وسواء في مجال المرافق أو التنظيم أو المستوى البيداغوجي والعلمي ويهدف هذا الإصلاح إلى تحسين المنظومة التعليمية والارتقاء بالمستوى العلمي وضمان النوعية في البحث العلمي ولتحديد العلاقة بين نظام ل.م.د وإدارة الجودة في التعليم العالي فإنه قد سعت الدولة لتجسيد هذا المفهوم من خلال تبني جملة من الإجراءات المرافقة ولعل أهم هذه الإجراءات هو الاعتماد على إطار قانوني وتشريعي بنظم التسيير البيداغوجي على مستوى نظام ل.م.د.

(1) سميحة يونس، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 62-63.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 04 أبريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم بالقانون 06-08 المؤرخ في 23 فيفري 2008، الجريدة الرسمية، العدد 10، تاريخ 2008/02/27.

(3) موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي: WWW.MERES.P2 تاريخ الدخول 2021/01/03 الساعة 16 :00

وما يجب الإشارة إليه أن اعتماد الجزائر لنظام ل.م.د كان الهدف منه هو إصلاح منظومة التعليم، وأن مفهوم إدارة الجودة في تلك القدرة (أي أثناء تبني نظام ل.م.د 2004) لم يحظى بالاهتمام من طرف القيادة ووزارة التعليم العالي، لكن من خلال المضامين التي يحتويها هذا النظام فإنه يجسد مجموعة من القيم والمعايير التي تعتبر أهم الركائز التي تعتمد عليها الجودة في مضمونها ولتبيان هذه العلاقة فقد قمنا بمتابعة مساعي الدولة الجزائرية من خلال منظماتها التشريعية والقانونية والتي تحتوي في مضمونها على ضمان بعض المعايير للجودة الشاملة أثناء تطبيقها لهذا النظام (ل.م.د) وتمثلت هذه المساعي في الأطر القانونية التي تضمن قيم الجودة المتمثلة في:

- القرار رقم 712 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011 وفي المادة 14 من الفصل الثالث، تنص المادة 14: "يتضمن التكوين حسب المسالك والمستويات المتعددة تعليما نظريا ومنهجيا وتطبيقيا مطبقا يمكن أن يتضمن التكوين وفقا لأهدافه علاوة على اكتساب الطلبة ثقافة عامة، عناصر ما قبل تمهينية وعناصر تمهينية ومشاريع فردية واجتماعية، وكذا تعلم طرق العمل الجماعي واستعمال مصادر التوثيق وكذا التحكم في اللغات الأجنبية".
- المرسوم التنفيذي رقم 03-09 المؤرخ في 3 يناير 2009 يوضح مهمة الإشراف ويحدد كفاءات تنفيذها حيث تنص المادة الأولى من هذا المرسوم أن على الإشراف يعدّ مهمة متابعة ومرافقة للطلاب تهدف إلى تمكينه من الاندماج في الحياة الجامعية، كما توضح نفس المادة أن مهمة الإشراف تكتسي عدّة جوانب منها الجانب الإعلامي والإداري، الجانب البيداغوجي، المنهجي، التقني والجانب النفسي.
- كما تشير المادة رقم 04 من نفس المرسوم على تمكين الطلبة المسجلين في طور الدكتوراه للقيام بمهمة إشراف تحت مسؤولية أستاذ باحث مكلف بالإشراف⁽¹⁾.
- وتشير المادة 08 من نفس المرسوم إلى أن المشرف يخضع إلى تقييم دوري من فريق ميدان التكوين ورئيس القسم، وأنه يلتزم لهذا الغرض تقديم تقرير عن نشاطاته كل فترة، كما يراعي في تقييم نشاط المشرف تقدير مدى رضا الطالب⁽²⁾.
- كما توضح المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 10-231 مؤرخ في 2 أكتوبر 2010 والذي يتضمن القانون الأساسي لطالب الدكتوراه أنه يمكن لطالب الدكتوراه للقيام بنشاطات التعليم والمشاركة في تأطير الأعمال التطبيقية والأعمال الموجهة⁽³⁾.

(1) المرجع السابق، القرار رقم 712.

(2) المرجع نفسه، ص 713.

(3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 10-231 مؤرخ في 23 شوال 1431 الموافق 2 أكتوبر 2010، المتضمن القانون الأساسي لطالب الدكتوراه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57 في 03 أكتوبر 2010، ص 14.

- القرار الوزاري رقم 102 المؤرخ في 08 أبريل 2010 والذي يتضمن إنشاء وحدة تسيير مشروع إنشاء الشبكة المعلوماتية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي⁽¹⁾.
- المرسوم التنفيذي رقم 13-109 المؤرخ في 05 مارس 2013 يحدد كفاءات إنشاء فرقة البحث وسيرها حيث توضح المادة رقم 03 منه أنه يمكن أن تكون فرقة البحث خاصة بمؤسسة أو مختلطة أو شريكة عندما تنشأ في إطار التبادل مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي وفي إطار التعاون العلمي مع المؤسسات⁽²⁾.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-180 المؤرخ في 23 جوان 2004، والذي يحدد صلاحيات مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية وتشكيله حيث يضمن المبادئ والقواعد والتقاليد التي تسيير ممارسة مهنة أستاذ التعليم والعلاقات بين الأسرة الجامعية⁽³⁾.
- القرار رقم 1636 المؤرخ في 29 أكتوبر 2016 والذي يتضمن إنشاء لجنة وطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية، حيث تحدد المادة 02 منه أن تتكفل اللجنة الوطنية بضمان السير الحسن لخلايا متابعة برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث كما تتكلف بتنظيم التكوين البيداغوجي لطالب الدكتوراه، حيث تقوم بالتنسيق ومواءمة ومتابعة جميع الأنشطة المتعلقة بالتكوين، وتطوير أي نظام تكوين ذي قيمة مضافة عالية للتعليم العالي.
- المرسوم التنفيذي رقم 19-213 المؤرخ في 30 جويلية 2019 يحدد مهام الندوة الوطنية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها حيث تقوم الندوة بالتنسيق والتشاور حول الأنشطة المتعلقة بتطوير المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتطبيق السياسة الوطنية المقررة في مجال البحث العلمي والتطوير والتطوير التكنولوجي وتتكلف بإبداء الآراء والتوصيات حول مشاريع الإصلاح المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير وآفاق تطوير الشراكة مع القطاع الاجتماعي والاقتصادي لاسيما في مجال الابتكار، والطرق والوسائل التي تسمح بتطوير التعاون ما بين مؤسسات البحث الوطنية والدولية.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار وزاري رقم 102 المؤرخ في 08 أبريل 2010 المتضمن مشروع إنشاء الشبكة المعلوماتية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي. على الموقع:

Service.meshi.dzideja/ficher-sommaire يوم 2021/01/12 الساعة: 30: 23.

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-109، مؤرخ في 05 جمادى الأولى 1434، الموافق لـ 17 مارس سنة 2013 يحدد كفاءات إنشاء فرقة البحث وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16 في 20 مارس 2013، ص 07.

⁽³⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 04-180 مؤرخ في 05 جمادى الأولى، عام 1425 الموافق 23 يونيو 2004، يحدد صلاحيات مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية وتشكيله وسيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، في 27 يونيو 2004،

كانت هذه بعض النظم القانونية والتشريعية التي تناولت بعض القيم والمبادئ منها، المساءلة، المشاركة، التوجه نحو المجتمع، الابتكار، التطوير، التكوين النوعي، التوجيه، التقييم وغيرها، والهدف من تناول هذه الأطر القانونية هو توضيح العلاقة بين نظام ل.م.د والإصلاحات التي تبناها في ظل القيم التي تحقق الجودة، لكن ما يجب الإشارة إليه أن هذه الأطر القانونية تم تشريعها بهدف إصلاح المنظومة التعليمية وليس في إطار ضمان الجودة في التعليم العالي فمفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر ارتبط بالقرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 والمتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: الموقع الوظيفي لمفهوم الجودة في مؤسسة التعليم الجامعي:

1- إدراج نظام الجودة في التعليم الجامعي في الجزائر: في ظل الظروف والاختلالات والنقائص التي عرفتھا

المنظومة التعليمية في الجزائر، كان على الجزائر بذل جهود أكبر والتوجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث تشكلت الإرادة السياسية للقيام بالإصلاح الذي يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو المستويات الأفضل.

وما يترجم هذه الإدارة نحو تبني الجودة الشاملة في التعليم العالي هو جملة الخطابات الرئاسية لرئيس الجمهورية في افتتاحه للسنة الجامعية 2006/2007 في 09 أكتوبر 2006 في جامعة باتنة.

"... لا بدّ من رفع التحديات وكسب رهان النوعية ولا يتأتى ذلك إلا بتعميق الإصلاحات... والتي ينبغي أن يكون من بين غاياتها ضمان الجودة في التعليم العالي ورفع الكفاءة النوعية...، ... ويتعين القيام بجهود إضافية لإرساء أسس الإدارة الراشدة.... وتمكين الأسرة الجامعية من تطوير ثقافة التقويم واعتماد إدارة الجودة...."

كما صرح السيد رئيس الجمهورية في 12 أكتوبر 2008 بمناسبة افتتاح الدخول الجامعي 2008/2009 بتلمسان: "... وذلك لا يكون إلا بإنتاج الكفاءة الخلاقة وتحقيق الأطر النوعي ذي الجودة التنافسية العالمية.... وهناك جهود لا تنكر عملت على بلورة مسار الجامعة في ظل العمل على تحقيق الجودة وضمن النوعية..."⁽¹⁾.

كما أقرّ الرئيس في نفس السياق أن الجامعة الجزائرية مدعوة بإلحاح للاهتمام بجودة التكوين والارتقاء به إلى المعايير الدولية... فإني أدعو الأسرة الجامعية إلى مزيد من التجند لكسب رهانات النوعية والجودة وتحقيق الامتياز في تكوين النخب والكفاءات... " (2).

كما تم عقد عدّة ملتقيات جسّدت مفهوم تبني إدارة الجودة في التعليم العالي، حيث تمّ تنظيم عدّة ملتقيات وطنية ودولية لمناقشة إشكالات ضمان الجودة حيث جاء الملتقى الدولي الذي نظّمته الوزارة الوصية في الجزائر

⁽¹⁾ موقع رئاسة الجمهورية : www.elmouradia.dz/ بتاريخ 2021/01/06 الساعة 20:30.

⁽²⁾ المرجع نفسه.

العاصمة في جوان 2008 "وبالتعاون مع البنك الدولي حول ضمان الجودة في التعليم العالي الجزائري بين الواقع والمتطلبات".

وهو بداية لتجسيد المفهوم على أرض الواقع وجعله فلسفة إدارية تتبناها الجامعة من أجل تحسين نوعية تكوينها وتحويده، وترتب عن هذا الملتقى تصور نموذج مفتوح لضمان الجودة متماشيا مع البيئة الجزائرية، وجاء في محضر عمل ممثلين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهدف وضع مشروع له، وترتب عن هذا الملتقى الخروج بخارطة طريق لإنشاء نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، والذي دعت إلى تنصيب خلايا ضمان الجودة (AQ) من طرف الوزارة على مستوى كل الجامعات الجزائرية، وعقب هذا المؤتمر وبموجب المرسوم 167 في 31 ماي 2010 تم تنصيب عدّة هيئات والقيام بإجراءات والتي سنتطرق إليها بالتفصيل من أجل تعزيز تطوير ممارسات ضمان الجودة ومتابعة العمل والتركيز في المقام الأول على التقييم الداخلي وتوضيح معايير هذا التقييم⁽¹⁾.

وفي سنة 2008 صدر القانون التوجيهي للتعليم العالي لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي وكرّس هذا القانون لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها، كما نصت المادة 43 منه على أن تنشأ لدى الوزير المكلف بالتعليم العالي في هيئة استشارية تدعى "الندوة الوطنية للجامعات" كما تنشأ ندوات جهوية للتشاور والتنسيق والتقييم، وتشكل هذه الهيئات إطارا للتشاور والتنسيق حول نشاطات شبكة التعليم العالي وتطبيق السياسة الوطنية المحددة في هذا المجال.

كما نصت المادة 43 مكرر منه "حيث تنشأ لدى الوزير المكلف بالتعليم العالي لجنة وطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات الأخرى الخاصة بالتعليم العالي"⁽²⁾.

وفي إطار تفعيل آليات التقويم وإرساء نظام إدارة الجودة في التعليم العالي قامت وزارة التعليم العالي بعقد عدّة جلسات واجتماعات في شهر ماي 2008 لوضع معايير لضمان الجودة⁽³⁾.

وتمثّلت أهم الأهداف من هذه الجلسات في تقويم نظام L.M.D مرحليا، مع توطيد الإصلاح وتطبيق نظام الجودة وتوسيع نطاقها وتعميقها، وكذا إرساء الحكامة الراشدة للمؤسسات الجامعية وهيئات البحث، تحديد مراجع الجودة انطلاقا من تحليل محتوى ومصادر الاحتياجات الحقيقية، وفحص منهج التقييم الداخلي من خلال الإبلاغ

⁽¹⁾ نبيل بوزيد "ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر على المستوى المؤسسي" مجلة العلوم الاجتماعية، (ع23)، مارس 2017، ص212.

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون رقم 06-08 مؤرخ في 16 صفر 1429 الموافق 23 فبراير 2008 يعدّل ويتم القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1998 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 10 في 27

فبراير 2008، ص41.

⁽³⁾ نبيل بوزيد، المرجع نفسه، ص 122.

عن الإختلالات، وتنظيم جولات لأعضاء اللجنة لاستعراض تجارب وممارسات ضمان الجودة في الدول الأخرى، مع التأكيد على توفير وضمان تكوين خاص لمسؤولي ضمان الجودة.

وعلى النحو المنصوص عليه في القانون التوجيهي (23 أفريل 2008) أنشأت لجنة التقييم CNE بموجب المرسوم 739 الصادر بتاريخ 18 ديسمبر 2010 والتي تعدّ خارطة طريق من شأنها أن تقود تقييم ضمان تطبيق الجودة⁽¹⁾.

2- الأجهزة الوطنية لتجويد التعليم العالي بالجزائر (الهيئات والهيكل)

في إطار مساعي الدولة الجزائرية والجهات الوصية لتحقيق الجودة قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإعداد الأرضية اللازمة لتحقيق وتجسيد الجودة في الجامعات من خلال إنشاء الهياكل والهيئات الضرورية والتي تمثلت في ما يلي:

بناء على مراسلة الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وفي 25 ماي 2008 تم إنشاء خلايا ضمان جودة التعليم العالي (CIAQES) وتم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة بناء على القرار المؤرخ في 31 ماي 2010، وهي هيئة تابعة لرئيس الجامعة الذي يعين مسئولا عنها، وتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية التعليمية والإدارية للمؤسسة⁽²⁾. (أنظر الملحق رقم 01)

2-1 خلية ضمان الجودة: جاءت تنظيم خلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في إطار إصلاح منظومة التعليم العالي، وتمثل جملة الاجراءات والآليات التي تسمح بضمان جودة الممارسات والبرامج، وتشكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، يرأسها مسؤول خلية ضمان الجودة الداخلية، ويحرص على تعيين رؤساء اللجان التابعة لها. ويتمثل عمل خلية الجودة في تحقيق الممارسات الداخلية الهادفة لمتابعة وتحسين جودة العمليات والأداء الجامعي، وتحرص الخلية على تحديد برنامج العمل والذي تسعى لوضعه في حيز التنفيذ وتمثل في:³

- تضمن متابعة برنامج العمل في ضوء التحسين المستمر لجودة البرامج والممل المؤسساتي والتكوين المستمر لأعضائها.

- وظيفة التقييم الداخلي لجميع المجالات التي نصت عليها اللجنة الوطنية باعتماد جملة معايير لتطوير الأداء.

⁽¹⁾ نبيل بوزيد ، المرجع سبق ذكره، ص 215.

⁽²⁾ عائشة بن النوي، "التجربة الجزائرية في تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، (ع07)، جانفي 2020، ص20.

³ سهم بن حسين، "تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء تطوير جودة التعليم العالي"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (ع18)، الجزائر: جامعة ورقلة، 2015، ص08.

كما تظطلع مهام خلية ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر في مجموعة من الأدوار والوظائف تتمثل
ففي : (وفقا للمادة 2 من القرار المؤرخ في 31 ماي 2010).

- ❖ إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية.
- ❖ تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة.
- ❖ وضع برنامج إعلامي للمؤسسات التعليمية والتحسيس بالنتائج المنتظرة من تطبيق هذا النظام.
- ❖ وظيفة التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التمكين، البحث والحياة الجامعية وذلك من خلال تحضير تنفيذ ومتابعة عملية التقييم الداخلي للمؤسسة الجامعية.
- ❖ ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة.
- ❖ تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات ومتابعة تنفيذها⁽¹⁾.

وبعد أن باشرت اللجنة بالقيام ببعض هذه المهام باشرت بوضع نموذج لضمان الجودة وتحضير شروط إنشائها
ويتجسد هذا النموذج في ⁽²⁾:

أ- الخيارات الأساسية: وهو مجال السياسة المتبعة لضمان الجودة، حيث تم تبني الجودة الداخلي لخيار استراتيجي
على حساب الخارجي والذي تم تأجيله إلى وقت لاحق، ووقع الاختيار على التقييم الداخلي أي التقييم الذاتي
كمرحلة أولى تناسبا مع مبدأ التطوير المستمر لجودة التعليم حيث يتعين على المؤسسات وضع أهداف لتحسين
الجودة ثم متابعة مدى تحقيقها لها، على أن يتم الانتقال إلى ضمان الجودة الخارجي من خلال تكوين وكالة وطنية
لوزارة التعليم للقيام بعملية التقييم الخارجي.

ب- تكوين المسؤولين وخبراء البحث: بعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج التكوين
على يد خبراء دوليين، والذي توجّ بزيارات ميدانية لبعض المؤسسات الأوربية، تم الشروع في تدريب المسؤولين
الذين تم تعيينهم على مستوى المؤسسات الجامعية ضمن برنامج تكوين على مستوى الندوات الجهوية الثلاث.

ج- إعداد نظام المعايير (Référentiel)، عملت اللجنة على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني
بالاعتماد على المعايير الدولية حيث تمّ الأخذ بعين الاعتبار إلى الخصوصيات السائدة في منظومة التعليم الوطنية.
وللقيام بهذه المهام وتجسيدها ميدانيا شرعت الهيئة الوصية لتأسيس أجهزة للتقييم وضمان الجودة تمثلا
هذين الجهازين في :

⁽¹⁾ فضلون الزهراء "مشروع إدارة نظام الجودة في التعليم العالي بالجزائر"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، (ع24)،
ديسمبر 2017، ص230.

⁽²⁾ عائشة بن النوي، مرجع سبق ذكره، ص22.

2-2 المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

حيث أنشأ هذا الجهاز سنة 2010 وهو مكلف بتقييم الاستراتيجيات والوسائل التي تم وضعها في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

ويقوم هذا المجلس بتقدير الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات للوصول للأهداف المسطرة، كما يسهم في تحليل تطور المنظومة الوطنية للبحث، ويقوم بإعداد حوصلة عن نشاطاته عند نهاية كل برنامج.

2-3 اللجنة الوطنية لتقويم مؤسسات التعليم العالي:

أنشأت هذه اللجنة بغرض تنفيذ نظام الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وهذه اللجنة مسؤولة عن صياغة وتتبع إحداث برنامج لتنفيذ ضمان الجودة وتتكلف اللجنة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات الأخرى⁽¹⁾.

3- تحليل تطورات منظومة التعليم العالي على المستوى التشريعي:

تعمدنا إعادة النظر إلى المنظومة التعليم العالي في الجزائر ليس بقصد التكرار وإنما حتى نتمكن من تحليل الوضع وواقع هذه المنظومة وتركيزها على أهم المبادئ التي جاءت بها وصولاً إلى أهم الاختلالات وفيما يلي تلخيص لما تحتويه هذه القوانين:

فعرفت منظومة التعليم العالي تطورات نذكرها باختصار:

(1) القانون رقم 84-05 المؤرخ في 07 يناير 1984 المتضمن تخطيط مجموعة الدارسين في المنظومة التربوية، ويعتبر هذا القانون أول نص تشريعي ينظم التكوين العالي وتضمنت أحكامه المتعلقة بالتكوين العالي فبموجب هذا القانون ينظم التكوين في مرحلتين:

مرحلة التكوين العالي للتدرج المنظم من جهته في التكوين العالي للتدرج قصير المدى والتكوين العالي للتدرج طويل المدى، أما المرحلة الثانية تتضمن التكوين العالي لما بعد التدرج ويهدف للحصول على شهادة الماجستير بالإضافة إلى تكوين عالٍ ثانٍ لما بعد التدرج يهدف للحصول على شهادة الدكتوراه.

(2) القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999 (الجاري به العمل) المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي: وهو يعتبر أول قانون توجيهي خاص بالتعليم العالي وتضمن المبادئ التالية⁽²⁾:

✓ تحديد الإطار القانوني لقطاع التعليم العالي وساهم من خلال أحكامه في التكفل بحاجات المنظومة التعليمية وتلبية الحاجات الاجتماعية.

⁽¹⁾ فضلون الزهراء، المرجع نفسه، ص 235.

⁽²⁾ République Algérienne Démocratique et populaire, Ministère de l'Enseignement et Recherche scientifique, Alger MESR 2013 P 15. www.mesres.de

- ✓ إضفاء الطابع العلمي والثقافي والمهني على مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ منح مؤسسات التعليم العالي الاستقلالية في التسيير.
- ✓ تكريس المراقبة المالية على نفقات مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ إمكانية إنشاء مؤسسات فرعية ذات طابع اقتصادي بغرض تحويل منتج البحث إلى منتج اقتصادي قابل للتسويق.

(3) القانون رقم 04-2000 المؤرخ في 06 ديسمبر 2000 الذي يعدّل القانون رقم 99-05، تضمن هذا القانون ما يلي⁽¹⁾:

- ✓ تحديد شروط إنشاء أشخاص معنوية خاضعة للقانون الخاص تتولى تنظيم تكوين تقني من مستوى عالٍ.
- ✓ إنشاء الندوة الوطنية والندوات الجهوية للجامعات بدلا من الأكاديميات الجامعية التي نص عليه القانون رقم 99-05.

(4) القانون رقم 06-08 المؤرخ في 23 فبراير 2008 الذي يعدل ويتمم القانون رقم 99-05، وقدم هذا القانون الإصلاحات التالية:

- ✓ تكريس نظام ل.م.د من خلال تنظيم التكوين في الأطوار الثلاث.
 - ✓ الترخيص للأشخاص المعنوية الخاضعة للقانون الخاص بضمان التكوين العالي في الطورين الأول والثاني.
 - ✓ اعتماد منظومة للتقييم من خلال إنشاء المجلس لوطني لتقييم مؤسسات التعليم العالي.
- ما ينبغي الإشارة إليه أنّ القانون رقم 99-05 هو الجاري العمل به حاليا أنه قد ساهم في تطوير وتعزيز منظومة التعليم العالي وأنه قدّم نتائج إيجابية في هذا القطاع، لكن في ظلّ التعداد الهائل للطلبة والذي بلغ أرقاما قياسية نلاحظ أن منظومة التعليم العالي قد تخلفت عن مواجهة التحديات والرهانات في مجال التعليم والبحث العلمي وكان لابدّ من صياغة مشروع قانون توجيهي للتعليم العالي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتعليم العالي وذلك في سنة 2019 (وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب 3)، خاصة في ظل الاختلالات التي عرفتتها المنظومة والمتمثلة في⁽²⁾:

- ✓ من الرهانات التي تقع على عاتق منظومة التعليم العالي في الجزائر هو التوفيق بين مبدأ مجانية التعليم العالي والحق في الالتحاق بالتعليم العالي خاصة في ظل العدد الهائل من الطلبة الذي تستقبله الجامعات سنويا، وهذا

⁽¹⁾ فضلون الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 23

⁽²⁾ كيجلي عائشة، حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نوج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصل، (ع02)، 2017، ص38.

ما يؤثر على مخرجات التعليم العالي من حيث النوعية مما يجعل بلوغ رهان الجودة في التعليم والحوكمة من الصعب تحقيقه.

✓ غياب أدوات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يفتقد مسؤولوا هذه المؤسسات لأدوات وأساليب تمكنهم من التحكم في سياسة التعليم وتطبق الحكم الراشد لصياغة مشروع مؤسسة يحقق أهدافهم وإستراتيجيتهم.

✓ عدم الاعتماد على معايير النوعية والجودة في التعليم العالي وغياب ثقافة التقييم الذاتي والتقييم الخارجي لأنشطة وسير مؤسسات التعليم العالي.

✓ ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمحيط الخارجي خاصة مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي وغياب آليات إضفاء الطابع المؤسسي عليها وتطويرها.

✓ ضعف التكوين في الجامعات لعدم مراعاته لحاجيات الاقتصاد الوطني ويتجلى ذلك في الانتشار والفتح العشوائي للتخصصات والشعب التي تراعي متطلبات السوق.

✓ ضعف مساهمة القطاع الخاص في جهود التكوين العالي.

فأمام هذه التحديات التي يعاني منها قطاع التعليم العالي في الجزائر وبالرغم من الإصلاحات التي جاء بها القانون رقم 99-05 والأسس والقوانين التي يتضمنها إلا أنه أصبح من الضروري مراجعة مدى تطبيق هذه الأسس والأحكام واستخلاص مواطن قوتها وضعفها في تسيير منظومة التعليم، كذلك لا يتعلق الأمر بمراجعة هذه القوانين وإنما بمدى تكريسها في الواقع، وهذا ما سيتم معالجته في المبحث الثاني.

المطلب الثالث: حدود اسهامات مفهوم إدارة الجودة على مستوى التعليم

توجّب على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي القيام بالأنشطة والممارسات لإدارة الجودة في الجامعات، إذ قامت بعدة إجراءات لتحقيق هذا الهدف، واستلزم علينا البحث مراجعة هذه الأنشطة والإجراءات ومدى تحقيقها على أرض الواقع، ومدى تكريسها والالتزام بها، وتمثلت هذه الأنشطة في تحقيق ما يلي:

1- المشروع التمهيدي للقانون الذي يحدد القواعد العامة بالتعليم العالي في 02 نوفمبر 2019:

في إطار مساعي خلايا إدارة الجودة في التعليم العالي عمدت الهيئات المختصة إلى العمل على مشروع القانون الذي جاء ثمره عدّة مسارات وحوارات وتشاور وانعقاد جلسات حول التعليم العالي والبحث العلمي منذ 2016 والتي أشركت كافة الأسرة الجامعية بممثلي الوسط الاجتماعي والاقتصادي، وتناول مشروع القانون التوجيهي المبادئ التالية⁽¹⁾:

1/ احترام الحرم الجامعي وحماية الحريات الأكاديمية:

- ✓ وتعني بحرية التعليم والفكر بعيدا عن القيود العقائدية، وحرية القيام بالأبحاث ونشر نتائجها والمشاركة بكل حرية في أنشطة المنظمات المهنية والتمثيلات الأكاديمية في إطار احترام آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية دون المساس بالنظام العام.
- ✓ تتمتع مؤسسات التعليم العالي بالاستقلالية العلمية.
- ✓ اعتماد القيمة العلمية الجوهرية كمعيار وحيد للتقييم ونشر الأعمال العلمية داخل مؤسسات التعليم والبحث.
- ✓ تتمتع الأساتذة الباحثين بكامل الاستقلالية وحرية التعبير في ممارسة مهام التعليم ونشاطات البحث.
- ✓ كما تضمن مشروع القانون إنشاء لجان آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

2/ ضمان انسجام منظومة التعليم والتكوين العالين:

إذ يهدف هذا المشروع لإخضاع مؤسسات التكوين العالي التابعة لدوائر وزارية أخرى والمؤسسات الخاصة للتكوين العالي إلى نفس المعايير المعمول بها في قطاع التعليم العالي، لا سيما من حيث شروط تأهيل عروض التكوين وتقييمها وإدراج ضمان الجودة ضمن مهامها وإخضاعها لتقييم الوكالة الوطنية لضمان الجودة.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مشروع تمهيدي لقانون يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتعليم العالي، 02 نوفمبر 2019، ص 02.

3/ تحسين الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

وذلك بتطوير أدوات الحوكمة الجديدة والتي تتعلق ب:

- تكريس مشروع المؤسسة لإدارة المؤسسات وتسييرها بتحديد مسار واضح لها والتعريف بكيفيات إعداد واعتماد مشروع المؤسسة.
- إعداد إستراتيجية لضمان الجودة كأداة للحوكمة إذ يتعين على حاملي شهادات البكالوريا أن تتوفر لديهم المهارات الجديدة والمعارف الواسعة التي تمكنهم من الولوج للجامعة وفقا للمعايير ISO8402-94، كما يتعين عليها وضع نظام وطني لضمان الجودة باعتبارها أداة للحوكمة، وهذا ما يتطلب إنشاء وكالة وطنية لضمان الجودة تحل محل اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات العمومية، إذ تتولى هذه الوكالة مرافقة المؤسسات العمومية والخاصة للتعليم والتكوين العالين لتحقيق هدفها الرامي لتعزيز القدرات المؤسساتية وتطوير ثقافة الجودة، كما تضمن هذه الوكالة التصديق والرقابة النوعية لنظام تقييم التعليم العالي.
- العمل على التحاق مؤسسة التعليم العالي بعصر التكنولوجيا الرقمية إذ يقترح المشروع وضع الموارد الرقمية في متناول التكوينات التي يضمنها المرفق العمومي للتعليم العالي في إدارته مع توفير الإطار القانوني لتطوير التكنولوجيا الرقمية.

4/ التعاون بين الجامعات والتقارب مع الوسط الاجتماعي والاقتصادي

حيث تتناسق عروض التكوين وإستراتيجية البحث بهدف إعداد مشروع مشترك متناسق مع السماح بمشاركة ممثلين عن الجماعات الإقليمية وهيئات البحث في عروض التكوين.

5/ انفتاح مؤسسات التعليم العالي على محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

وجاء فحوى هذا القانون بتعريفات لبعض هذه المبادئ ذلك في الفصل الأول من الباب الأول حيث قدّن تعاريف لها وهي:

أ- **الحريات الأكاديمية:** تعني حرية التعليم والفكر بعيدا عن أية عقود عقائدية، حرية القيام بأبحاث ونشر نتائجها والحق في التعبير عن الرأي بكل حرية بشأن المؤسسة أو المنظومة التي يشتغلون بها والحق في عدم التعرض للرقابة المؤسساتية والمشاركة بكل حرية في أنشطة المنظمات المهنية والتنظيمات الأكاديمية التمثيلية.

ب - **مشروع المؤسسة الوثيقة** التي يركز عليها مسؤول المؤسسة في إدارة وقيادة وتسيير مؤسسته.

ج - **ضمان الجودة:** ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي هو مسعى يهدف إلى وضع مؤسسات التعليم العالي في مستوى مطابق للمعايير الدولية في مجالات التعليم والبحث والتنظيم والتسيير والتقييم.

هذه التعاريف وفق ما جاء به في مشروع القانون التوجيهي 20 نوفمبر 2020.

كما عالج هذا المشروع في القسم الثاني منه ضمان الجودة في التعليم العالي وتناول في مواد 34-35-36 أهداف نظام الجودة في التعليم باعتباره نظام يشمل التقييم الداخلي والتقييم الخارجي والاعتماد والتصديق والتصنيف ذلك بإنشاء وكالة وطنية لضمان الجودة تتكلف هذه الوكالة ب⁽¹⁾:

- اليقظة النوعية للتعليم العالي والبحث.
 - توفر فريق من الخبراء المستقلين المعتمدين.
 - التكوين المؤهل للخبرة في النوعية.
 - وتتكلف الوكالة بالاعتماد والتصديق ووضع العلامات لعروض التكوين.
- هذا هو فحوى مشروع القانون التوجيهي في إطار ضمان الجودة في التعليم العالي.
- وكاستجابة لمشروع القانون التوجيهي من طرف الوزارة والسلطة العليا، قام الأمين العام لوزارة التعليم والبحث العلمي بالجزائر في 23 نوفمبر 2020 بإصدار تعليمة وزارية ينشر فيها نسخة من هذا المشروع باللغتين العربية والأجنبية حيث تضمنت التعليمات بإعداد الصيغة النهائية لمشروع القانون التمهيدي وعرضه على المجالس العلمية للمؤسسات ولرؤساء الأقسام للمناقشة وإبداء الرأي والإثراء.
- يتبين من فحوى مشروع القانون أنه ركّز على مبادئ مهمة لإدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر الركائز الأساسية لضمانها منها الحرية الأكاديمية، المشاركة، تشكيل فرق العمل، التقييم الذاتي، التوجه والانفتاح على المحيط الخارجي والشركاء الاجتماعيين وإشراكهم في برامج التكوين.
- كما يراعي هذا القانون وبشكل كبير الجانب التكويني لدى الطلبة والتركيز على المؤهلات والقدرات التي تسمح لهم بالالتحاق بالجامعة ذلك لضمان التكوين النوعي، كما يولي أهمية للموافقة البيداغوجية للطلاب وتوجيههم هذا لأن الجامعة تعرف وفود وولوج بشكل رهيب في كل سنة جامعية وهذا ما يؤثر على جودة التكوين وبشكل خاص والجودة في التعليم العالي بشكل عام.

كما تضمن هذا المشروع بإنشاء وكالة وطنية لضمان جودة التعليم العالي مستقلة تتكلف بتقييم نظام التعليم العالي الداخلي والخارجي، كما تتكلف بالتصديق والتصنيف والاعتماد.

وبعدّ هذا المطلب ضروري لإنشاء وكالة مستقلة للجودة للقيام بهذه المهام لأن ما يجعل ضمان الجودة يتحقق وهو وجود لجنة مستقلة لأن مبدأ الاستقلالية يمنح لهذه اللجنة رؤية وإستراتيجية لضمان جودة التعليم خاصة إذا أوكلت إليها مهمة التصنيف والاعتماد الأمر الذي يجعل من مؤسسات التعليم العالي تتنافس فيما بينها وهذا ما

⁽¹⁾ مشروع قانون التوجيهي، مرجع سبق ذكره، ص13.

تحتاجه بالفعل مؤسساتنا التعليمية، وهو تحقيق الميزة التنافسية مما يجعل كل جامعة تعمل على تحقيق إدارة الجودة الشاملة وضمانها.

لكن من خلال مراجعتنا لهذا المشروع أنه لم يحتوي في مضمونه على معايير وطنية لضمان الجودة بل جاء على سبيل الذكر فقط في مشروع القانون هو المعايير الدولية إذ كان من اللازم تحديد المعايير الوطنية التي تتناسب مع بيئة وثقافة مؤسسات التعليم في الجزائر، كذلك لم تتطرق بالتفصيل إلى القيم التي تضمن الجودة واعتبارها كخطوة أولى وضرورية لتحقيق هذا الهدف.

كانت هذه بعض المبادئ التي تضمنها مشروع القانون التمهيدي بالإضافة إلى مبادئ أخرى منها، عصنة ورقمنة التعليم العالي، التوجيه وشروط الالتحاق، الخارطة الجامعية... الخ، وغيرها من أجل التوسع أكثر تجدون مضمون المشروع ضمن الملاحق، (أنظر الملحق رقم 02)

ومن جهة أخرى لم نعتد في تحليلنا على دراسة ومراجعة بعض مواد وقوانين فحوى مشروع القانون التمهيدي، وإنما اعتمدنا على بعض التعليمات الوزارية التي تمثل ذلك وهي كالتالي:

2- التعليمات الوزارية لتجسيد قيم الجودة في التعليم العالي:

2-1- التعليمات الوزارية المتعلقة بخصوص التلاقي بين مقارنة الجودة ومشروع المؤسسة:

وهي تعليمة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من الأمانة العامة رقم 1334 في 03 أكتوبر 2018⁽¹⁾ وتناولت هذه التعليمة أهمية الأخذ بمبدأ مشروع المؤسسة كإستراتيجية هادفة لاكتساب طرق وأدوات وعمليات التي تندرج ضمن مشروع المؤسسة وهي التقييم والتسيير حسب النتائج، كما أكد على أن مرحلة إعداد مشروع المؤسسة هو مواصلة منطقية لعملية التقييم ضمن مسار ضمان الجودة وتعتمد هذه الإستراتيجية حسب مضمون التعليمة:

✓ التركيز على نتائج التقييم الذاتي وتحليل نقاط القوة والضعف ومكامن الخطر، ومواطن الفرص.

✓ حركية العناصر البشرية المكونة في مجال الجودة (مسؤولي وأعضاء خلايا الجودة).

✓ تسجيل مخطط العمل ضمن المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي (RNAQES).

من خلال هذه التعليمة يوصي الأمين العام لوزارة التعليم على أهمية مشروع المؤسسة الذي يندرج ضمن إستراتيجية تحقيق الجودة، كما يولي أهمية إلى مسؤولي وأعضاء خلايا الجودة لضرورة تطبيق هذه التعليمة في حين لم يحدد المعايير الأساسية أو المخطط الذي تعتمده لجان ضمان الجودة.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم رقم 1334 الأمين العام، الجزائر في 03/10/2018 من

أما مفهوم مشروع المؤسسة فستتطرق إليه في المبحث الثالث كنموذج يجسد القيم التنظيمية التي تسعى لضمان الجودة. (أنظر الملحق رقم 03)

2-2 التعليمية الوزارية المتعلقة بالتقييم الذاتي: وما ينبغي الإشارة إليه أن وزارة التعليم العالي تولي أهمية لهذا المشروع لكونه يشمل أهم مبادئ إدارة الجودة وهو التقييم الذاتي، إذ سبق وأن أشارت إليه الجهات الوصية إلى هذا المبدأ خاصة في التعليم الوزارية رقم 36 من سنة 2017، إذ أصدرت الأمانة العامة⁽¹⁾ منشور توضح فيه أهمية التقييم الذاتي والتي أوكلت مهمتها إلى اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي CAAQES، إذ أشارت هذه التعليم إلى أن التقييم الذاتي للمؤسسات التعليم العالي على أنه المتابعة الشهرية للتقدم المحرز لهذه المؤسسات وإعداده في تقارير وإرسالها إلى الأمانة العامة وتشمل هذه التقارير (التكوين، التوضيح، الاستشارة).

وأشار أنه يبدأ الانطلاق الفعلي لهذه العملية يكون ابتداء من 15 جانفي 2017 (أنظر الملحق رقم 04)

2-3 التعليمية الوزارية لدعم الاتصال المؤسساتي: فتدعيما لهذا المسعى في ضمان جودة التعليم العالي من طرف الوزارة الوصية ولتفعيل ممارستها خلايا تنفيذ وضمان الجودة دعى وزير التعليم العالي في تعليمية وزارية رقم 677، 2018⁽²⁾، كافة مسؤولي خلايا الجودة إلى تفعيل الاتصال المؤسساتي وتحسينه في القطاع، ودعاهم إلى انتهاج نمط اتصالي فعال، وضبط العملية الاتصالية وتوفير المعلومة وحركتها ذلك من خلال:

1- تحسين مواقع الواب: حيث يكلف مسؤول مختص لتحسين المعلومة بشكل يومي ومنتظم والتعريف بالمؤسسة التعليمية والفاعلين معها (طلبة، أساتذة، عمّال، مواطنين....) وجميع المستجندات والمشاريع ذات الصلة بالجامعة.

2- التعامل مع وسائل الإعلام: باعتماد علاقة إيجابية مع وسائل الإعلام ذات التأثير الجماهيري وإحاطتهم بالمعلومات المناسبة ودعوتهم لتغطية النشاطات والإنجازات.

3- التفتح على المحيط: وبتعزيز التفتح على المحيط الخارجي للمؤسسة وتنظيم النشاطات العلمية من ملتقيات وندوات لدى هيئات ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الاقتصادية.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تعليمية وزارية رقم 36، 2017، الجزائر في 08 جانفي 2017 من الموقع mesrz.dz/an chapitre في 05/01/2021.

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تعليمية وزارية رقم 677/2018 بالجزائر، في 11 أكتوبر 2018 من الموقع mesrs.dz/ar/chapitre02 تاريخ الدخول يوم 06/01/2021 الساعة 00:23.

4- تعزيز الحوار الداخلي: بتكريس الانتظام والديمومة في التواصل مع الطلبة والمستخدمين وتعزيز الحوار بين الفاعلين في المؤسسة مع استغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التواصل المباشر والدائم مع جميع الفاعلين (أساتذة، طلبة، هيئات إدارية،) مع الأخذ بانشغالهم والتكفل بها.

أكدت هذه التعليمات على أهمية الاتصال بالمؤسسات الداخلية والخارجية ومختلف الفاعلين مع الجامعة وتعتبر هذه التعليمات من الدعائم التي تساهم في تحقيق ضمان الجودة وتحقيق مشروع المؤسسة الرامي إلى تحقيقه من وزارة التعليم العالي.

قد أوضح الوزير مختلف الوسائل والطرق لتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي سيما مبدأ التفتح على المحيط الخارجي وإشراك الإعلاميين في نشر المعلومة التي تخص مؤسسات التعليم العالي⁽¹⁾.

تعتبر هذه التعليمات الوزارية الآتية الذكر من بين الانشغالات التي أولت لها الوزارة أهمية كمبادئ وأساليب لدعم وتحقيق ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي، إن تم تطبيقها والعمل بها وتفعيلها على أرض الواقع وهذا ما سيتم الكشف عنه من خلال دراستنا الميدانية وبطبيعة الحالة لا تقتصر الجهود فقط على الوزارة الوصية وإنما على دور لجان خلايا ضمان الجودة والممارسات والأنشطة التي تقوم بها ومدى تطبيقها هذه التعليمات. (أنظر الملحق رقم 05)

3- المرجع الوطني لضمان الجودة في الجامعة في الجزائر

بعد صدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي⁽²⁾ والبحث العلمي، مكونة من خبراء وأساتذة جامعيين، التي تهدف لدعم تطوير ممارسات ضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي ومتابعة ممارسات ضمان الجودة بالاعتماد على إجراء التقييم الذاتي لتحسين الجودة في المؤسسة التعليمية وفي سنة 2011 قامت اللجنة الوطنية بتعيين مسؤولي خلايا ضمان الجودة RAQ ووضع خبير التنفيذ خلايا ضمان الجودة ولجانها، واستمرت هذه العملية خلال سنتي 2012 و 2013 وتميزت هذه الفترة بتكوين مسؤولي خلايا الجودة على مستوى المؤسسات الجامعية وقامت بعدة أنشطة منها التحسيس والتوعية بمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية وفي سنة 2014 تم إعداد المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية وهذا من طرف اللجنة الوطنية لضمان الجودة، وتم نشر هذا المرجع والإعلان عنه سنة 2015، وتم وضعه حيز التنفيذ وانطلاق عملية التقييم الداخلي للمؤسسات الجامعية في 2016

(1) المرجع نفسه

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، السادس الأول 2010.

ويحتوي هذا المرجع على سبعة مجالات أو ميادين وكل ميدان يتجزأ إلى حقول، وتمثل هذه المجالات والحقول المعايير⁽¹⁾ والمؤشرات والأنشطة والمهام التي تعمل لضمان الجودة وهي بمثابة قيم مدخلات لعملية التقييم الذاتي من خلال أدلة وإثباتات تعتبر بمثابة مؤشرات أداء لقياس مستوى كل ميدان، ويمثل الجدول التالي الميادين التي يحتويها المرجع الوطني لضمان الجودة.

جدول رقم: 12 ميادين التكوين حسب المرجع الوطني لضمان الجودة.

الميادين	الحقول	المراجع	المعايير	الإثباتات
التكوين	7	23	49	106
البحث العلمي	3	17	32	55
الحكومة	5	27	53	180
الحياة الجامعية	4	14	25	71
الهياكل القاعدية	5	17	19	38
العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	3	11	19	40
التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	4	14	22	70
المجموع	31	123	219	563

المصدر: المرجع الوطني لضمان الجودة، اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر: 2016⁽²⁾.

- المرجع الوطني للجودة يمثل مجموعة من الأهداف والقيم التي تفسر عمل المؤسسة (الجامعة).
- الميادين والحقول، تشير إلى القطاعات والأنشطة داخل المؤسسة المعنية التي يغطيها المرجع وهي تحدد نطاق التطبيق
- المعيار: يمثل المعيار عنصرا نوعيا وكميا يجعل من الممكن تقييم مستوى تنفيذ المرجع.
 - الإثبات: هو الدليل أو العنصر الذي يؤكد الإنجاز الفعل للمعيار ومستوى الإنجاز والأداء المحتمل.

⁽²⁾ Référence National d'assurance Qualité dans l'enseignement supérieur (RNAQES)

من خلال قراءتنا لمحتويات الجدول نجد أن الميادين التي يركز عليها المرجع الوطني لضمان الجودة هي: التكوين، الحكامة، البحث العلمي، الحياة الجامعية، الهياكل القاعدية، العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والتعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وتعتبر هذه المعايير الركيزة الأساسية للتقييم الذاتي.

3-1- ميدان التكوين: حيث أولت الوزارة واللجنة أهمية كبيرة لميدان التكوين، وحسب المرجع أن المؤسسة تقدم برامج تكوينية مفصلة وتوفر الأدوات اللازمة لمتابعة هذا التكون، إذ أن عروض التكوين تأخذ بعين الاعتبار توقعات واحتياجات المحيط الوطني، والإقليمي والدولي ويشمل ميدان التكوين على (7 سبعة) حقول هي: وضع عروض التكوين وقيادتها، مرافقة الطالب في تكوينه، تكوين ومراجعة المواد التعليمية، مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة، التوجيه والإدماج المهني، التكوين في الدكتوراه، والتكوين المتواصل، ويكون كل حقل من ميدان التكوين على مراجع يفسر مضمون هذا الحقل مثلا (في الحقل 1 وضع عروض التكوين وقيادتها) يحتوي على مراجع يفسره فنجد مثلا (المرجع 11) تقدم المؤسسة عروض للتكوين تتماشى مع محيطها السياسية والعلمية والاجتماعية والمهنية فنجد أن هذه المراجع تتضمن كذلك معايير وإثباتات، حيث يشرح كل معيار القيم والمبادئ التي تشرح كيفية سيرها ويتم بها قياس الأداء حسب الميدان والحقل.

3-2- ميدان البحث العلمي، يحتوي على ثلاث حقول هي: تنظيم هيكلية وتطوير البحث العلمي، العلاقات والشركات العلمية، وتتمين البحث العلمي وكل حقل له مراجع تفسره منها: تسهيل المؤسسة الوصول إلى مصادر التوثيق الضرورية للبحث، تضمن المؤسسة وظيفة رصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية، تملك المؤسسة سياسة إعلام ونشر لنتائجها العلمية، بمعنى هذه المؤسسة توفر جميع الإمكانيات اللازمة لإبراز أنشطة البحث⁽¹⁾.

3-3- في ميدان الحكامة تحتوي على خمسة حقول وهي: نظام المعلومات، شروط إعداد السياسات، تنظيم وقيادة المكونات والمصالح إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام، مقاربات الجودة ويفسر هذا الأخير أن هذا الحقل (مقاربات الجودة) بحث على وضع مقاربات ملائمة لمهام وقيم المؤسسة وتحتوي على مراجع هي:

- المرجع 15: للمؤسسة سياسة جودة محددة جيدا ومتقاسمة بمعنى أن على المؤسسة وضع سياسة الجودة بالتشاور مع الأطراف المعنية للوصول إلى انخراط جميع الأطراف الفاعلة.

- المرجع 25: تطور المؤسسة مقارباتها للجودة وفقا لمهامها وقيمها معنى هذا المرجع أن الجامعة تضع مقاربة للجودة في إطار احترام قيم المؤسسة ومبادئها ومهامها وتعزيز ثقافة الجودة.

⁽¹⁾ هوارى منصوري، "معايير المرجع الوطني كنموذج لضمان جودة البحث العلمي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (ع06)، مارس

- المرجع ك45: تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي ومراجعة لكافة أنشطتها ويعني أن الجامعة تحرص على القيام بتقييم ذاتي بتحديد مواطن القوة والضعف والحرص على معالجة الاختلالات المحتملة⁽¹⁾.

3-4- في ميدان الهياكل القاعدية : ويحتوي على خمس حقول هي: الهياكل الإدارية، الهياكل البيداغوجية، الهياكل العلمية والخاصة للبحث، الهياكل الخاصة بالاستضافة، الهياكل الرياضية والثقافية⁽²⁾، ويعني هذا الميدان في مراجعة على توفر المؤسسة من جميع الهياكل والمباني والمرافقات الإدارية والبيداغوجية التي تسمح بتقديم الخدمات الجيدة للطلاب والأساتذة والإداريين التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم وأبحاثهم وجميع الأنشطة.

3-5- ميدان الحياة الجامعية: ويشمل على أربعة حقول تتمثل في الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين، الأنشطة الثقافية والرياضية، ظروف حياة العمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة، المسؤولية المجتمعية، حيث تضع المؤسسة جميع أجهزة الاستقبال للطلبة والموظفين وتوفير لهم جميع الأدوات والهياكل التي تسمح بديناميكية العمل الثقافي والعلمي لصالحهم كما يعني في مضمون (الحقل ج4) بتوفير مناخ يشجع على بناء العلاقات الناجحة والمثمرة بين الجامعة والقطاع الاجتماعي⁽³⁾ والاقتصادي بحيث تنخرط الجامعة في تشجيع الأنشطة والتبادل والنقاشات المجتمعية مع الحرص على احترام مبادئ وأخلاقيات وآداب المهنة كما تأخذ بعين الاعتبار الجامعة البعد البيئي والتنمية المستدامة.

3-6- ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ويحتوي على أربعة حقول تتمثل في المشاركة في تنمية الجماعات المحلية، العلاقة مع الشركات، البحث والتطوير، التكوين والمتابعة، حيث تلتخص مضامين هذه المراجع في أن تجعل الجامعة عروض التكوين تتلاءم وتتوافق مع الاحتياجات المحلية، بحيث تتشارك في المسائل ذات العلاقة بالمجتمع والشركات والشركاء الاجتماعيين وذلك بإقامة اتفاقيات وتعزيز العلاقات معهم (إقامة التربصات التطبيقية.. دراسة الحالة....) وهذا ما يضمن التقارب وتعزيز الشراكة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

3-7- ميدان التعاون مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي: ويشمل على ثلاثة حقول تتمثل في سياسة الانفتاح على العالم، الشراكة والحركية، تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد وتحتوي في مضامينها هذه الحقول بإيجاد السبل والإستراتيجيات والأدوات التي تسمح للمؤسسة بالانفتاح على العالم خاصة بتعزيز سياسة الاتصال التي تمكن من تحسين بروز الجامعة على المستوى الدولي وسمحت كذلك المؤسسة بأن تكون أنماط التكوين مفتوحة على العالم كما تعزز عمليات الاستفادة المتبادلة للموارد.

⁽¹⁾ المرجع الوطني لضمان الجودة مرجع سبق ذكره، ص03.

⁽²⁾ سمير حسين، المرجع نفسه، ص212.

⁽³⁾ المرجع الوطني لضمان الجودة، ص29.

كان هذا تلخيص لما يحتويه المرجع الوطني لضمان الجودة Référentiel وبعض المبادئ والقيم التي من شأنها تعزيز ضمان الجودة في التعليم العالي، والتي من خلالها يتمكن مسؤولي خلايا الجودة من التحضير والإعداد لعملية التقييم الذاتي.

ومن خلال قراءتنا لمحتوى المرجع الوطني نجد أنه من خلال هذه الميادين الأنفة الذكر يركز على مبدأ واحد وقيمة جدّ فعالة لها دور في ضمان الجودة وهو "التقييم الذاتي" بمعنى أن الهدف من هذا المرجع هو أن قياس مدى فاعلية المؤسسة (الجامعة) من تحسين أدائها بالاعتماد على تلك المعايير، ويمثل التقييم في حين أن المرجع الوطني قد أغفل عدّة قيم ومبادئ مهمة من شأنها أن تضمن إدارة الجودة في الجامعات منها: الولاء، المواطنة، فرق العمل والعمل الجماعي، وغيرها ركز على مبدأ التكوين كعملية إستراتيجية في ضمان الجودة وهذا المبدأ لا يعتبر شاملا ومكملا لضمان الجودة وإنما عنصر واحد من بين عناصر أخرى تمّ إهمالها مقارنة بالمعايير الدولية الأخرى وهذا ما سيتم التفصيل فيه في المبحث الثالث.

ولبيان مدى فاعلية هذا المرجع الوطني على المستوى العملي والممارسات الفعلية لهذه المبادئ والمعايير فإنه سيتم الكشف عنها في دراستنا الميدانية.

4- مراجعة نشاطات عمل خلايا الجودة في الجامعة:

يتمثل الدور الأساسي لخلايا الجودة في المساهمة في تطبيق إجراءات نظام الجودة وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، اتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة، وفي ما يلي أهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي⁽¹⁾:

- تضمن متابعة برنامج عمل المرجع الوطني للجودة وتحسين جودة برامج التكوين، البحث والعمل المؤسسي.
- تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها، والتحسين حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام الجودة.
- تقود إجراءات التقييم الذاتي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث والحياة الجامعية وتطوير أفضل الممارسات في هذه المجالات.

- تنسق مهمة تحرير تقارير التقييم الداخلي.
 - تقود عمليات التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
 - تضمن الاتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة.
- ولمعرفة مدى تطبيق هذه اللجان لمعايير الجودة المتجسدة في المرجع الوطني لنظام الجودة فإنه يستلزم منا القيام بدراسة ميدانية وهو ما سيتم الكشف عنه في دراستنا الميدانية.

⁽¹⁾ سمير بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 213.

لكن لمعرفة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها هذه الخلايا على مستوى كل جامعة فإنه قد قمنا بجمع بعض التقارير والمواثيق التي توضح عملها ونشاطها وهذه التقارير تخص الجامعة التي أنتمي إليها وهي جامعة تلمسان. وبعد عدّة لقاءات بين مسؤولي خلايا جودة في الوطن والتي أقيمت حسب الندوات الجهوية حيث التقى مسؤولوا خلية الجودة في مدينة وهران للقيام بتكوينات واجتماعات ومعالجة أهم الركائز التي تستند إليها نظام إدارة الجودة وقاموا بإعداد تقارير، وفي تحليلنا لهذه التقارير نجد أنها ركزت على بعدين أساسيين هو برامج التكوين فمثلا جامعة تلمسان اشتمل التقرير على برامج التكوين فقط أما جامعة تموشنت وهران فقد اشتملت على الميادين الأخرى منها الحكامة، البحث العلمي الحياة الجامعية... وقد احتوت هذه التقارير على تحديد مواطن الضعف ومواطن القوة لكل ميدان، وسيتم تناول محتوى هذه التقارير خاصة بما يتعلق بجامعة تلمسان في عناصر البحث الموالية.

المبحث الثاني: تحديد مستوى القيم التنظيمية المعتمدة لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر اعتمادا على بعض النماذج.

قد سبق واستعرضنا الإطار النظري الذي يبرّر ويفسر طبيعة عنوان دراستنا "القيم التنظيمية ودورها في إدارة المنظمة، دراسة تحليلية لمتغير الجودة في مؤسسات التعليم العالي". نجد أن هناك علاقة متغيرين القيم التنظيمية من جهة وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى، وفي محاولة منا لإيجاد هذه العلاقة قد قدمنا عدّة مناهج ومقاربات نخدم واقع هذه الدراسة، كما تناولنا في المبحث السابق عدّة أطر قانونية وتشريعية ووثائق وتقارير رسمية تضمنت القيم التنظيمية التي تحقق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في الجزائر كما يسعنا الذكر أن هذه القيم تترجم ثقافة وخصوصية بيئتنا وإضافة إلى هذه المراجع والمصادر التي اعتمدناها في التعرف على قيم إدارة الجودة في الجزائر، فإنه سيتم الاعتماد كذلك على معايير كالكوم بالدريج التي تعتبر معايير التميز والجودة المعتمدة على المستوى الدولي، وهذا ما سيسمح لنا بإجراء دراسة مقارنة بين قيم إدارة الجودة في الجامعات الجزائرية والقيم المعتمدة على المستوى الدولي "مالكوك بالدريج" الذي يعتبر المرجع الأساسي لكثير من الدول المتقدمة ونهج في ضمان الجودة.

المطلب الأول: قراءة مقارنة في معايير إدارة الجودة الشاملة بين المعايير الدولية والمعايير الوطنية

لتحديد مستوى القيم التنظيمية التي تضمن إدارة الجودة في الجامعات اعتمدنا على أسلوب المقارنة بين معايير الجودة في الجامعة الجزائر ومعايير الجودة لمقياس "مالكوم بالدريج"، ومن الأسباب التي دعت إلى الأخذ بنموذج مالكوم عن باقي النماذج الأخرى في تحليل الظاهرة أنه العديد من أدبيات الدراسة قد اعتمدت على هذا النموذج في تبرير العلاقة بين معايير مالكوم وإدارة الجود في التعليم العالي، حيث تناول كل من « Win and

» cameron إلى تبرير هذه العلاقة وتم التأكد من سلامة معايير بالدريج التعليمية باستخدام بيانات التعليم العالي.

وقد قاما بتطوير أداة استقصاء لعمليات ممارسات ونتائج الجودة في جامعة Mid western الأمريكية وقد وجدوا أن المعايير السبعة الجائزة تعدّ مكوّنات للتميز، وأنها قد قيست بشكل يمكن الاعتماد عليه بواسطة أداة الاستقصاء، وقد ظهر لهما أنّ هذه المعايير قوية وذات دلالة إحصائية يمكن اعتمادها في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة⁽¹⁾.

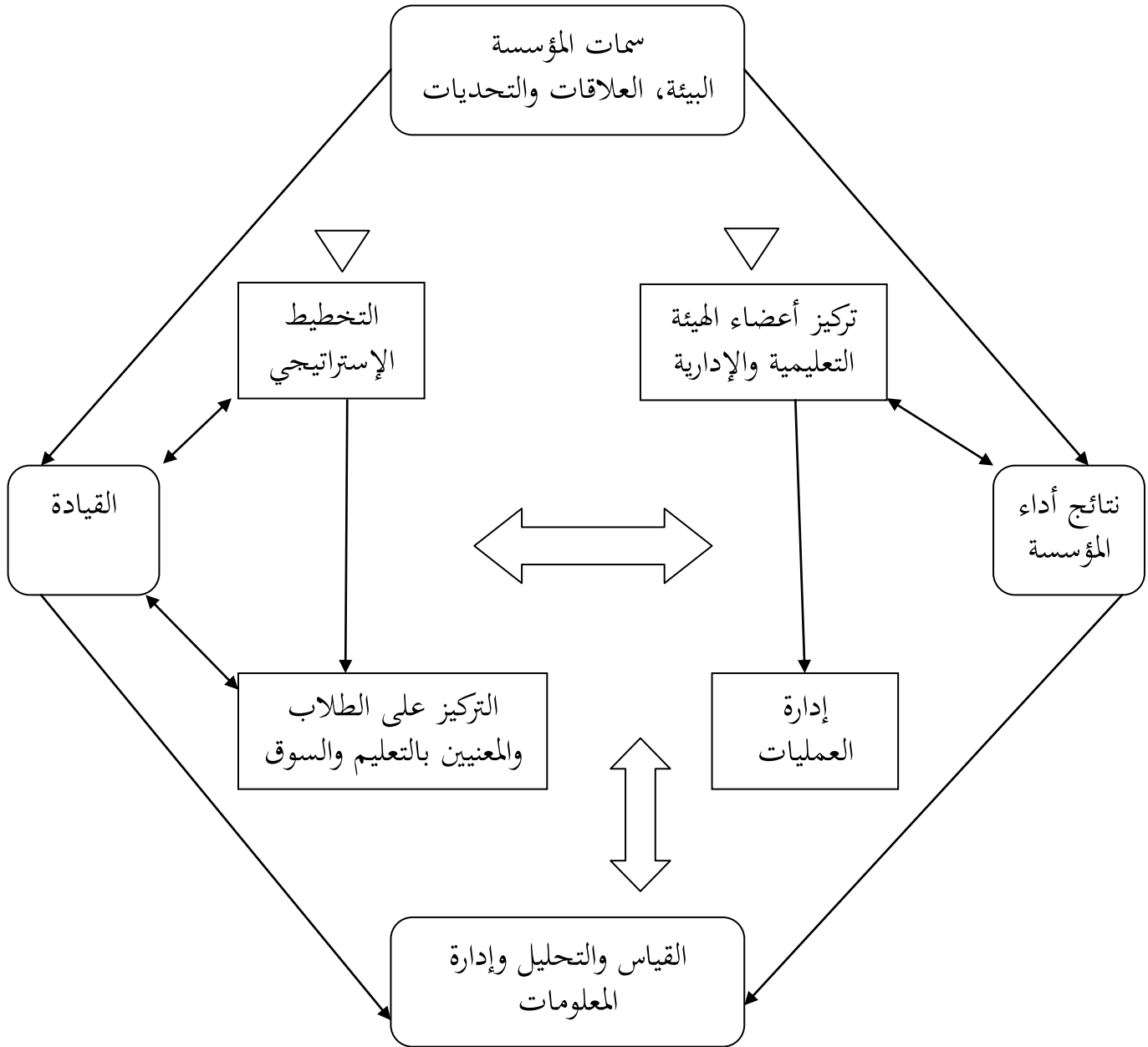
كما قام "Badri" سنة 2006، باختيار العلاقة بين معايير بالدريج التعليمية وذلك باستخدام عينة من 220 مستقصى منهم جامعات إماراتية وقد أظهرت نتائج التحليل أن العلاقات المفترضة في نموذج بالدريج ذات دلالة إحصائية ذلك بأخذ هذه المعايير كمحرك لنظام الجودة⁽²⁾.

وما يبرر أيضا ذلك أن العديد من المنظمات والهيئات الأمريكية أخذت بهذا النموذج واستطاعت أن تحقق الزيادة في مجال التعليم العالي، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر دول العالم من حيث عدد مؤسسات التعليم العالي كما أن هذه الجامعات تأتي في مصاف أفضل الجامعات على المستوى العالمي ولإثبات معايير مالكوم بالدريج للتميز والجودة، واعتمادنا عليها عن غيرها من النماذج الأخرى هو اعتماد مبادئ بالدريج على التميز العمل وتمثل هذه المعايير في: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الاهتمام بالطلاب والأطراف المعنية وسوق العمل، نظم المعلومات، الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات، نتائج الجامعة، وتمثل هذه المعايير المحاور الكبرى والأساسية للتعليم العالي. ويوضح الشكل التالي الإطار العام لمعايير بالدريج التعليمية للتميز الإطار العام لمعايير بالدريج التعليم ي للأداء المتميز:

⁽¹⁾ محمد الكر، مرجع سبق ذكره، ص 202.

⁽²⁾ مصطفى عبد القادر زيادة، تجارب عالمية في التخطيط التعليم العالي وربطه باحتياجات التنمية اجتماع مسؤولي التعليم العالي في البلاد العربية، المنظمة العربية للتنمية والثقافة والعلوم، تونس 13 ن 14 أكتوبر 2000، ص 15.

شكل رقم: 29 الاطار العام لمعايير بالدريج التعليمية للاداء المتميز.



المصدر: حامد محمد علي الشمراي، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة في التعليم العالي، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2010، ص89.

1- المعيار الأول: القيادة، يختص هذا المعيار بفحص التوجيه المقدم من قبل كبار القادة للمؤسسة، وكيفية عرض المؤسسة مسؤوليتها للجمهور وممارستها للمواطنة الصالحة، ويتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة في توجيه

واستمرارية المؤسسة وإيجاد نظام للحاكمية⁽¹⁾، بالإضافة إلى تلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية ويتضمن هذا المعيار المحاور التالية:

- ✓ الرؤية والقيم والرسالة الجوهرية.
- ✓ الاتصال والأداء المؤسساتي.
- ✓ الحاكمية المؤسسية.
- ✓ النواحي القانونية وأخلاقيات العمل.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ التركيز على العميل.
- ✓ مدى اتصال القائد بالعميلين واعترافه وتشجيعه لإسهاماتهم وابتكاراتهم.
- ✓ مدى قدرة القائد على تهيئة جو التميز في مجال الجودة⁽²⁾.

2- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

يختص هذا المعيار بكيفية تحديد خطط العمال الرئيسية بها ويشمل هذا المعيار وجود أهداف إستراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة، ويأخذ هذا المعيار في الاعتبار التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة في إطار الإستراتيجية العامة لها، ويتضمن هذا المعيار وجود رسالة معلنة للجامعة، وجود خطط إستراتيجية لرفع مستوى التحصيل الطلابي والأداء الإداري والخدمات الطلابية والأداء الأكاديمي من خلال ترتيب الأولويات والتركيز على تحقيقها تم تقييم جودة هذه الخطط ويشمل المعيار المحاور التالية:

- ✓ تحديد أسس ومتطلبات التخطيط.
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ متطلبات الخطط تترجم إلى نظام إداري فعال.
- ✓ إعداد خطط العمل.
- ✓ مراجعة الأداء المؤسسي.
- ✓ عملية تحليل أداء المؤسسة⁽³⁾.

(1) حامد محمد علي الشمراني، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة في التعليم العالي، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 95.

(2) حامد محمد علي، المرجع نفسه، ص 96.

(3) أسماء، مرا صالح مراد، "معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكر بالدريج للجودة الشاملة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربية و النفس، (ع12)، جزء 2، 2019، ص 40.

المعيار الثالث: القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

يختص هذا المعيار باستخدام وتحليل المعلومات وتوفيرها لدعم عمليات التنظيم الرئيسية وتتحدد فاعلية الإدارة في استخدام البيانات والمعلومات وتحليلها على مستوى الإدارة ومدى استخدامها للأساليب الإحصائية لقياس الأداء في ضوء المعايير الموضوعة⁽¹⁾.

المعيار الرابع: إدارة الموارد البشرية

يختص هذا المعيار بفحص الكيفية التي تمكن بها المؤسسة تطوير القوى العاملة، وكيفية دفع القوى العاملة بالمؤسسة على التوافق مع أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها. كما يتضمن هذا المعيار المحاور التالية:

✓ نظام لقياس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي المؤسسة.

✓ تعليم وتدريب العاملين

✓ تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين.

✓ الروح المعنوية داخل الإدارة ومدى رضا العاملين.

✓ مشاركة العاملين في تخطيط البرامج التدريبية

المعيار الخامس: تحديد العمليات

يختص هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظام العمل بها وكيفية تصميم وتطوير وتبسيط عملياتها بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها، ويتضمن هذا المعيار مراعاة أساليب التعليم المختلفة عند تصميم العملية التعليمية، تقدير الظروف الفردية للطلاب، خضوع كافة البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقييم المستمر وشم الاستفادة من التغذية الراجعة الناتج عن عملية التقييم، كما يهتم هذا المعيار باستطلاع آراء الطلاب في تقييم الخدمات، ويتضمن المحاور التالية:

✓ تصميم نظام العمل.

✓ مدى إدارة العمليات وجودتها.

✓ تطبيق العمليات.

✓ مدى تركيز العمليات على المستفيدين.

✓ مدى مساهمة العمليات المدعمة في التعليم.

(1) أسماء مراد صالح، المرجع نفسه، ص 41.

المعيار السادس: التركيز على المستفيدين:

يختص هذا المعيار بفحص الكيفية التي تحدد بها المؤسسة متطلبات المستفيدين واحتياجاتهم، والتفاعل معهم للحصول على معلومات قابلة للتنفيذ أي أنه يتضمن كل ما يتعلق بإدارة العلاقات مع المستفيدين وكيفية قيام المؤسسة بالنظرية الراجعة، ويشمل هذا المعيار على المحاور التالية:

- ✓ تحديد احتياجات المستفيدين من الخدمة وتوقعاتهم.

- ✓ قياس مستوى الرضا لدى المستفيدين.

- ✓ وجود مؤشرات ومعايير لقياس رضا المستفيدين.

المعيار السابع: نتائج الأداء:

يختص هذا المعيار بفحص أداء المؤسسة وتحسين مجالات أعمالها الرئيسية خاصة الموارد البشرية والمالية والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى كيفية أداء المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها ويشمل هذا المعيار المحاور التالية:

- ✓ نتائج جودة الخدمات.

- ✓ قياس نتائج أداء العاملين والطلاب.

- ✓ نتائج الفعالية التنظيمية⁽¹⁾.

وتعتمد معايير "مالكوك بالدريج" على قيم ومفاهيم أساسية ذات صلة على النحو التالي⁽²⁾:

- ✓ القيادة الحكيمة

- ✓ التميز في تقديم الخدمات.

- ✓ قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والبقاء على قيد الحياة

- ✓ التركيز على النتائج وخلق القيمة المضافة.

*جائزة مالكوم بالدريج للجودة:

أنشأت جائزة "مالكوم بالدريج" عام 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف التنافسية في المنظمات الأمريكية وزيادة الإنتاجية، وهي أحد جوائز الجودة العالمية يتولى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا بالولايات

⁽¹⁾أسماء مراد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁽²⁾Raharya, S.J, Hasyim. A.N Arifianti, "the Analysis of company Performance Based on Malcolm Aldridge with special reference to a Hotel in Indonesia", Review Integrative Business and Economies Research.

المتحدة الأمريكية مسؤولية تنظيمها والإشراف عليها بهدف تنمية الوعي وتعزيز الاهتمام بالجودة ووضع الأسس الإرشادية للتقييم الذاتي⁽¹⁾.

وتكون الجائزة من سبع فئات رئيسية تختلف عملية توزيع النقاط بين الفئات الرسمية والفرعية أثناء عملية التطوير، وفي 2004 عرضت الجائزة متضمنة سبع فئات رئيسية هي: القيادة، التخطيط الإستراتيجي التركيز إلى المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج الأداء، وقد وضعت هذه المعايير لتحقيق أهداف الجائزة.

وتستخدم هذه الجائزة لثلاث مجموعات منفصلة للأعمال بما في ذلك المؤسسات غير الحكومية والأرباح، والتعليم والرعاية والصحة، حيث يمكن لمؤسسات التعليم العالي الاستفادة من إطار مصمم خصيصا لثقافتها ومتطلباتها الفريدة، حيث تم تطوير نموذج التميز في التعليم العالي عام 1997 ونقح في عدد من الإصدارات اللاحقة من عام 2017 ويعتمد على معايير إطار "بالدريج" والتركيز على الأبعاد الخاصة للتقييم والتحسين، وقد تم استخدامه في أكثر من 100 مؤسسة تعليمية، ويعمل هذا الإطار على إشراك العاملين في تقييم ذاتي تنظيمي شامل يخلق إحساسا مشتركا بنقاط القوة ومجالات التحسين ويحدد الأولويات العليا⁽²⁾.

يعتمد جائزة الجودة "مالكوم بالدريج" على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وخاصة على التحسين المستمر، حيث يتوقع من المؤسسات التعليمية تحسن عملياتها ومنتجاتها وخدماتها وأدائها بعد الحصول على جائزة الجودة، وهي إحدى الجوائز الأكثر شهرة في العالم لأنها تحتوي على نموذج تقييم شامل للأداء ويستخدم على نطاق واسع كنموذج للتحسين.

ويتضح من الجدول التالي المعايير الأساسية لجائزة مالكوم لإدارة الجودة الشاملة في التعليم على النحو التالي⁽³⁾:

(1) أحمد أسماء مراد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) Lazoros, A.Sofia, V. George, Malcom Baldrige National quality Award (M B N Q A) dimension I, Greek Tertiary Education System, Social Science, 1(2) 2017, p436.

(3) — مروان حمودة الدهدار: "تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقا لنموذج مالكوم بالدريج، دراسة استكشافية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 25، (ع2)، 2018، ص 95.

جدول رقم: 13 المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لبالدريج.

المعايير الأساسية	المعايير الفرعية المنبثقة من على معيار أساسي	النقاط المحددة لكل معيار	النقاط المحددة للمعيار الأساسي
القيادة	القيادة التنفيذية	70	120
	علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة	50	
التخطيط الإستراتيجي	تطوير الإستراتيجية	40	85
	تنفيذ الإستراتيجية	45	
إدارة العمليات	نظم العمل (عمليات توليد القيمة)	45	85
	العمليات المساندة وتخطيط العمليات	40	
إدارة الموارد البشرية	مشاركة قوى العمل	45	85
	رضا العاملين عن بيئة العمل	45	
التقييس والتحليل وإدارة المعرفة	قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي	45	90
	إدارة المعرفة والمعلومات، تكنولوجيا المعلومات	45	
التركيز على المستفيدين	مشاركة المستفيدين السوق، المجتمع....	40	85
	العلاقات مع المستفيدين ورضاهم	45	
نتائج الأداء	نتائج تعلم الطلبة	100	450
	نتائج التركيز على المستفيدين	70	
	نتائج الأداء المالي و السوق	70	
	نتائج التركيز على الموارد البشرية	70	
	نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة	70	
	نتائج القيادة والمسؤولية الاجتماعية	70	
المجموع الكلي		1000	

المصدر:

Aydin, Kahransan, Evaluation of firms applying to malcom baldrige national quality award, Annodified fuzzy A H P method complex & Intelligent system, 5 (1) 2019, p.53.

تمثل هذه المعايير خطوات الحصول على جائزة مالكوم التي تشمل الإنجازات والتحسينات في هذه المجالات (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأداء حيث يتم الاعتماد على التقييم باستخدام مقياس من 1000 نقطة (كما هو موضح في الجدول) ، إذ تحتوي هذه المعايير على قيم لإدارة الجودة على المستخدمين مراعاتها لتحقيق الجودة الشاملة.

مثل هذا الجدول نموذج للمعايير الدولية في إدارة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتم الاعتماد عليه من أجل قياس مدى التزام الجامعة الجزائرية لهذه المعايير في مؤسساتها التعليمية، وحتى يتم قياس مدى استخدام الجامعة الجزائرية لهذه المعايير والاعتماد عليها كمرجع لإدارة الجودة، فإنه لابد من الرجوع إلى المرجع الوطني لإدارة الجودة وقد سبق وأن تم ذكره وهذه المعايير ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم: 14 معايير إدارة الجودة حسب المرجع الوطني للجودة.

المعايير	تقسيماتها الفرعية
التكوين والقيادة	1- وضع عروض التكوين وقيادتها. 2- مرافقة الطالب في تكوينه. 3- تقييم ومراجعة المواد التعليمية. 4- مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي. 5- التوجه والإدماج المهني. 6- التكوين والدكتوراه. 7- التكوين المتواصل.
البحث العلمي	1- تنظيم وهيكله وتطوير البحث العلمي. 2- العلاقات والشراكات العلمية. 3- تثمين البحث العلمي.
الحكامة (الحوكمة)	1- الاعتماد على نظام معلومات موثوق به وفعل. 2- التوجه الإستراتيجي للتعليم العالي مرتبط بسياسة المؤسسة. 3- تنظيم وقيادة المكونات والمصالح. 4- إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام. 5- مقاربات الجودة ملائمة لمهام وقيم المؤسسة.

1- توفير هياكل إدارية ومرافق مخصصة للأنشطة الإدارية. 2- توفير هياكل بيداغوجية مخصصة للأنشطة البيداغوجية. 3- توفير هياكل ومرافق مخصصة للأنشطة العلمية والبحث العلمي.	الهياكل القاعدية
1- التكفل التام بالطلبة والموظفين. 2- ظروف الحياة والعمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة (الأمن، الصحة، النظافة....)	الحياة الجامعية
الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة.	المسؤولية المجتمعية
1- المشاركة في تنمية الجماعات المحلية. 2- العلاقات مع الشركات والمجتمع المحلي.	العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي
الانفتاح على العالم. الشراكة والحركية وتبادل المعلومات والاستفادة من الموارد.	التعاون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Révérenciel National Assurance Qualité

يحتوي المرجع الوطني للجودة على عدة معايير وقيم لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تقوم كل مؤسسة بتشخيص نشاطاتها وتحصل تقييم ذاتي وتعمل على تطوير نفسها حيث يتم مقارنة المرجع الوطني للجودة بالممارسات الفعلية للمؤسسة، ثم بعد ذلك إظهار التباينات بين الوضع الحالي والوضع المستهدف كما هو موضح في النظام المرجعي لكل نشاط، وما ينبغي الإشارة إليه أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ملزمة بتطبيق هذه المعايير مع مراعاة ما يلي:

- 1- كل مؤسسة ملزمة بتنفيذ المرجع الذي ينطبق عليها أي من حيث المبدأ هي حرة في رفضه بطريقتها الخاصة.
 - 2- يجب على المؤسسة مراعاة معايير وإثباتات RNAQUES واستكمالها بأخرى إذا رغبت بذلك.
- ومن خلال قراءتنا لكلا الجدولين (جدول مالكوم للجودة وجدول المرجع الوطني للجودة) لمعرفة التزام المؤسسات التعليم العالي في الجزائر واعتمادها على المعايير الدولية نجد أن المرجع الوطني للجودة يستوفي الشروط والمعايير الدولية لمالكوم باعتمادها على قيم ومبادئ القيادة التخطيط الإستراتيجي، التكوين، إدارة العمليات، التركيز على الطلاب والهيئة التعليمية والهيئة الإدارية (السوق) أي أن تتطابق وتتشابه في ما بينها (من حيث نقاط التشابه).
- ولكن نجد أن المرجع الوطني لإدارة الجودة لم يعتمد على معيار وشرط أساسي وهو معيار نتائج الأداء والذي يحتوي على 450 نقطة إذ أن هذا المعيار لم يذكر ولم يتم الإشارة إليه في المرجع الوطني للجودة والذي يعدّ أهم شرط لضمان الجودة لما يتضمنه هذا المعيار من نتائج للأداء ممثلة في نتائج تعلم الطلبة، نتائج المستفيدين من

التعليم، نتائج الأداء المالي، نتائج الكفاءة الكلية للجامعة، إذ أنّ المعيار هو الذي يعكس ويبين الفعل الحقيقي والمدارس الحقيقية للمؤسسة ومستوى أدائها وهذا ما يبين قصور المرجع الوطني في تنفيذ وتحقيق ضمان الجودة في الجامعة

أيضا يفتقد المرجع الوطني لإدارة الجودة إلى التنقيط (النقاط) المميزة على مدى الالتزام بها (أي بالمعيار) حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها، فعامل النقاط هو من العوامل المهمة والمؤشرات التي ينبغي الالتزام بها لتحديد مستوى أداء الجامعة.

كما أنه لا يمكن الجزم والحكم النهائي حول فعالية المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلا بعد معرفة مدى الالتزام به من طرف الجامعات وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في دراستنا الميدانية، إنما نحاول فقط الإشارة إلى نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين المعايير الدولية ومدى اعتماد مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لهذه المعايير.

فالغرض الرئيسي من المرجع الوطني للجودة هو مساعدة المؤسسة على تحديد أمثل الطرق لتحسين أدائها في أنشطتها المختلفة وتشخيص واقع المؤسسة الجامعية، أيضا من أجل بناء مشروع المؤسسة الخاصة بالمؤسسة الجامعية الذي يتضمن إستراتيجية تنمية وتطوير الجامعة في جميع الميادين ولتسهيل عملية التقييم الذاتي وتزويد الجامعة بشهادة الاعتماد، ومشروع المؤسسة هو نموذج اعتمدته الوزارة كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وهو ما سيتم التفصيل فيه أكثر.

المطلب الثاني: مشروع المؤسسة كنموذج لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر:

قدّم مشروع المؤسسة كنهج مكمل لعملية التقييم الذاتي التي اعتمدتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في نظام الجودة، حيث أطلقت الوزارة الوصية من سنة 2017 التعلّيمية الوزارية رقم 1334 في 03 أكتوبر 2018 بخصوص الثلاثي بين مقارنة الجودة ومشروع المؤسسة، والذي تمثل استكمالاً لمسعى التقييم الذاتي للجودة في الجامعات.

إن فكرة العمل بمشروع المؤسسة على مستوى المؤسسات وجدت طريقا لها في التعليم ما قبل الجامعي في فرنسا والجزائر وعدة دول، وهي حديثة التطبيق في أوروبا، حيث انتهجته فرنسا سنة 1972 في التعليم المتخصص وقد بذلت جهود كبيرة من أجل إعطاء المؤسسة التعليمية الاستقلالية التي تعتبر الخطوة الأولى للعمل بها لتحقيق

كفاءة تسييرية لها، أما في المغرب فقد عملت الوزارة على تبني مشروع المؤسسة منذ التسعينات بشكل تدريجي في المؤسسات التعليمية التربوية⁽¹⁾.

وفي 2014 أصدرت وزارة التعليم الوطني والتدريب مذكرة بشأن الإستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة والتي تهدف إلى إنشاء ونشر منهجية العمل في مشروع المؤسسة في التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي. أما في تونس تم اعتماد مشروع المؤسسة في التعليم العالي سنة 2008 كأداة للمساهمة الفعالة وتركيز الجهود لتدعيم التكوين والنهوض بالموارد البشرية ولدعم استقلالية الجامعات وتعزيز مساهمتها في التنمية الاقتصادية، وتضمن هذا المشروع على إرساء منظومة متكاملة للتقييم وضمان الجودة وتدقيق الأداء الأكاديمي والمؤسسي⁽²⁾. وفيما يخص الجزائر فقد كانت وزارة التربية الوطنية السبّاقة للعمل به منذ 1994 وتم إقراره في 1997، كأداة لتحسين التسيير ومعالجة مشاكل المؤسسة بوضع إستراتيجية لتحقيق أهدافها بحيث يكون التلميذ هو محور كل الانشغالات ومحل كل الجهود، قصد تحقيق أفضل مردود بمشاركة ومساهمة كل أفراد الجماعة التربوية⁽³⁾.

أما على المستوى المؤسسات الجامعية فتم إقراره فعليا سنة 2017 وتم تنصيب لجنة خاصة به للمتابعة والتقييم في 2018، على أن يتم على مستوى كل جامعة بتنفيذ برامج وزارية ومبادرات قطاعية ومحلية (بحثية، تكوينية، ثقافية، إنسانية) تتقاطع وتتكامل في الأهداف، بمشاركة الأساتذة والطلبة ينخرطون بالشكل المطلوب في تلك البرامج، حيث تجمع هذه البرامج والمبادرات في إستراتيجية تسيير المؤسسة وتكون منسجمة في وثيقة واحدة ومتاحة للجميع للإطلاع عليها.

وبعد دراستها ومرورها بجميع مراحل الإعداد على مجموعة مهمة من الفاعلين في المؤسسة الجامعية وموافقة المجلس العلمي عليها ومسؤول الجامعة يصبح مشروع المؤسسة الركيزة ولوحة القيادة التي يعتمد عليها في تسيير الجامعة وتحقيق أهدافها، وهو ما يساعد على انخراط الجميع في عملية التنفيذ والالتزام بالعمليات والإجراءات الإدارية، وكذلك يمنح للمحيط الخارجي للمؤسسة رؤية حول أهداف وطموحات المؤسسة وإمكانياتها وفرص الاستثمار في علاقات واتفاقيات شراكة تعود بالفائدة على الجميع⁽⁴⁾.

(1) صلاح الدين طالي، مشروع المؤسسة كأداة لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يومي 28 و 29 جانفي 2020، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص.08.

(2) -صلاح الدين طالي، المرجع نفسه، ص.09.

(3) مشطر حسن، وحرّاس وسيلة، مشروع المؤسسة في الإصلاحات التربوية الجزائرية كنموذج للجودة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، (ع24)، جوان 2018 ص.20.

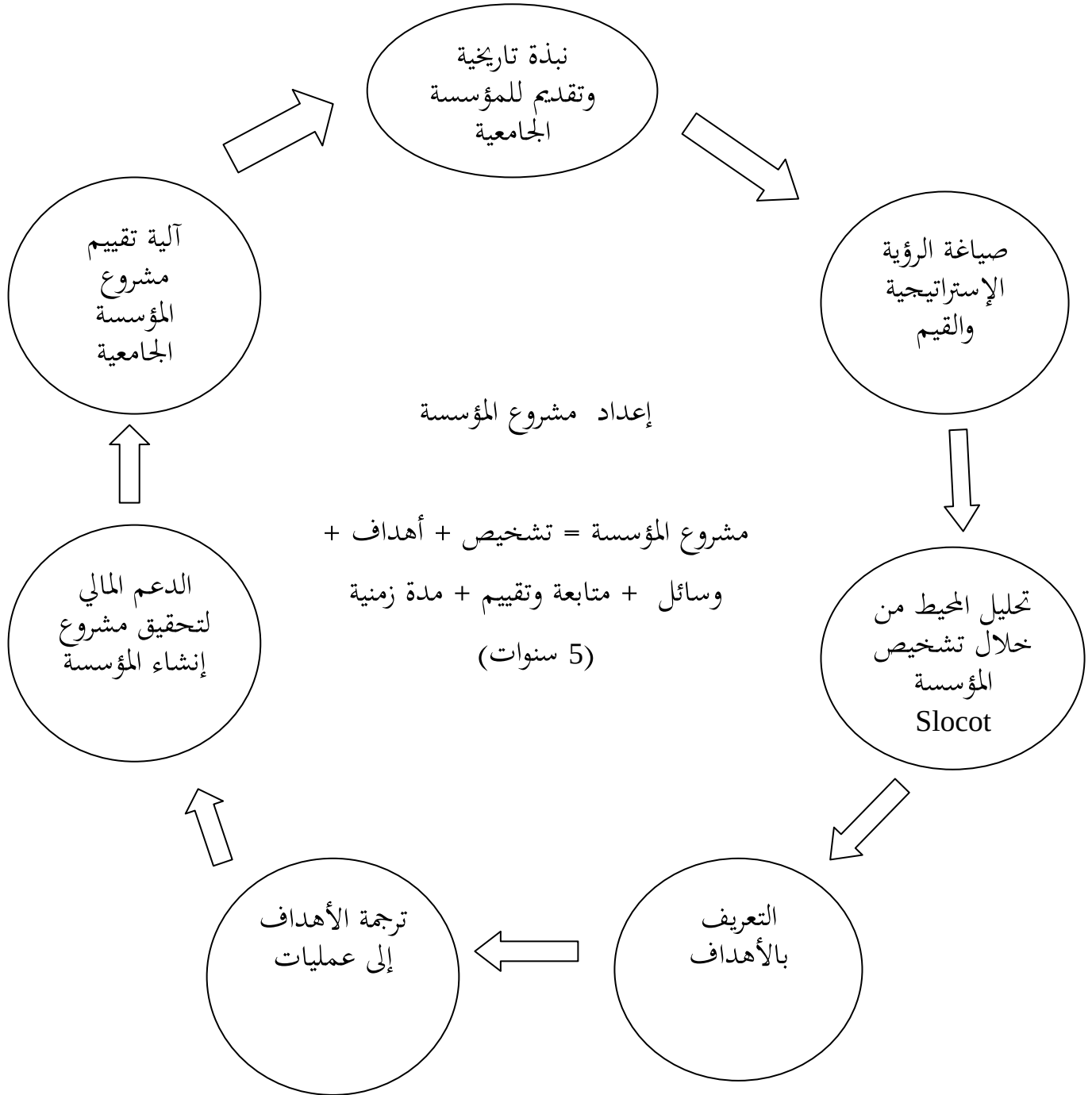
(4) Mohamed Lerari, Implémentation de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieure guide de l'auto évaluation selon le référentiel national Alger, 2016.

2-خطوات إعداد مشروع المؤسسة:

تعتبر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مشروع المؤسسة مبادرة مكتملة لمسعى مسار التقييم الذاتي للمؤسسات الجامعية الذي تسهر على متابعته اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، وتضمن المذكرة المنهجية الواردة في الدليل لإعداد المشروع على ضرورة إعدادده وفق نهج تشاركي مع الهيئة الإدارية والهيئة الأكاديمية والهيئات الاستشارية (اللجان البيداغوجية، المجالس العلمية، مجلس الإدارة...) كما أوصت بوضع خلية اتصال لحشد مشاركة كبيرة من الفاعلين لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويبين الشكل الآتي خطوات إعداد مشروع المؤسسة الجامعية حسب دليل المفتشية العامة للبيداغوجية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ نموذج إعداد مشروع المؤسسة الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المتفشية العامة للبيداغوجية الجزائر 2017 على الموقع: Academi.edu.com. يومي 04/02/2021 ساعة 23:30.

شكل رقم: 30 خطوات إعداد مشروع المؤسسة.



المصدر: صلاح الدين طالبي، مشروع المؤسسة كأداة لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يومي 28 و 29 جانفي 2020، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص12.

تم عملية إعداد مراحل مشروع المؤسسة بالخطوات التالية:

1- نبذة تاريخية وتقديم للمؤسسة الجامعية: وتضم تقديم نبذة تاريخية عن المؤسسة وموقعها الجغرافي وأهدافها وإمكانياتها ومهامها وتشمل على ما يلي:

➤ إنشاء المؤسسة.

➤ التطورات الرئيسية في ميادين وشعب وتخصصات التكوين.

➤ تنوع التوظيف.

➤ تطوير الهياكل القاعدية.

➤ اقتناء التجهيزات البيداغوجية والعلمية والبحث.

أما تقديم المؤسسة يكون من خلال:

❖ تحديد أهداف ومهام المؤسسة.

❖ تنظيم عملية تسيير المؤسسة.

❖ هياكل لتكوين البحث والموارد البشرية المتوفرة.

❖ تعداد الطلبة من حيث (الجنس، الفئات العمومية، الفئات الاجتماعية، المهنية،....).

2- صياغة الرؤية الإستراتيجية والقيم: ويتم التعريف برؤية ورسالة المؤسسة وخاصة في مجال التكوين والبحث

العلمي، والأهداف العامة وربطها بالأهداف الوطنية مع التركيز على أن تكون الجامعة شريكا اجتماعيا في مجال

التنمية المحلية والجهوية والوطنية حيث يستلزم على مدير المؤسسة الجامعية والبحثية أن يبين بوضوح ما يلي:

- سياسة الجامعة في مجال التكوين الجامعي و البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- الرؤية الإستراتيجية والقيم التي تدافع عنها الجامعة.

- السياق المحلي والإقليمي والوطني الذي يفرض تطوير التنمية المستدامة في البعدين الداخلي والخارجي.

- البعد المتعلق بالأخلاق والسلوك المهني للتتناغم مع السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تضطلع إليها

البلاد⁽¹⁾.

3- تحليل المحيط من خلال تشخيص المؤسسة SWOT

تحليل SWOT هو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة مع التهديدات المحتملة والذي يسمح

للمؤسسة بمعرفة مكانتها وتواجدها مقارنة مع محيطها مع تحديد الأهداف المراد إدراجها ضمن هذا المحيط.

(1) نموذج إعداد مشروع المؤسسة، المرجع نفسه، ص 05.

وبأخذ هذا التشخيص بعين الاعتبار العناصر التالية: عروض التكوين والبحث العلمي، حوكمة المؤسسة، الموارد المالية والبشرية، الشراكة، التعاون الدولي والحياة الجامعية (ميادين الجودة حسب المرجع الوطني للجودة).

4- التعريف بالأهداف: بعد التشخيص وتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديد يجب تحويل الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ والتابعة في الميادين السبعة مع التمييز بين الأهداف الإستراتيجية على المدى المتوسط وال المدى الطويل والأهداف العملية على المدى القصير.

5- ترجمة الأهداف إلى عمليات: وتعني تحويل الأهداف العامة والفرعية إلى عمليات وإجراءات وتمثل هذه النقطة المستوى العملي الواجب تنفيذه من قبل المؤسسة الجامعية.

6- الدعم المالي لتحقيق مشروع المؤسسة: ويتعلق الأمر بوضع تقديرات مالية لتحقيق مشروع إنشاء المؤسسة: وضع تقديرات مالية بالنفقات أو الإيرادات اللازمة لتنفيذ مشروع المؤسسة حسب الجدول الزمني المختار.

7- آلية تقييم مشروع المؤسسة: للقيام بهذه المهمة يستحسن الاعتماد على مسعى تشاركي بين المسؤولين والتنفيذيين عند إعداد المشروع من خلال:

- توفير محاور التحسين وفقا لخطة العمل وضمان متابعة إنجازها.
- تنصيب جهاز عمل للتشاور.
- تجنيد فريق ذو خبرة من داخل المؤسسة الجامعية حيث يكلف كل من المجلس العلمي ومجلس الإدارة بتعيين هذا الفريق.
- يجب أن يتم هذا المشروع من خلال تعبئة جميع الفاعلين في الجامعة وإشراك مصالح الوزارة الوصية وممثلي القطاع الاقتصادي والاجتماعي
- تعيين هيئات للمتابعة والتنفيذ والمصادقة على مشروع المؤسسة.

تتمثل هذه الهيئات في:

○ لجنة القيادة.

○ فريق العمل بين الهياكل.

○ فرق عمل موضوعاتية حسب ميادين التكوين، الشعب والتخصصات.

أ- لجنة القيادة: تتكفل بتنظيم وضمان ومتابعة عملية إعداد مشروع المؤسسة من حيث:

✓ التنظيم والإشراف على أشغال أفواج العمل واتخاذ القرارات والمبادئ التوجيهية والمحاور التنموية.

✓ ضمان السير الحسن للأشغال.

✓ المصادقة على النتائج التي يحققها فريق العمل.

ب- فريق العمل ما بين الهياكل تتمثل مهامه في:

✓ ضمان تحقيق وتماسك نظام العمل.

✓ تحديد المواضيع الواجب تطويرها.

✓ تحديد القضايا الحساسة الواجب معالجتها واقتراح مجالات التحسين.

✓ استقبال والمصادقة على النتائج الموضوعاتية ونقل الحصائل لفريق القيادة⁽¹⁾.

ويتكون هذا الفريق من عمداء الكليات، الأمين العام للكلية أو الممند رؤساء الأقسام، المسؤولين البيداغوجيين، ممثلون عن الشركاء الاجتماعيين.

ج- أفواج العمل الموضوعاتية: حسب ميادين التكوين والشعب والتخصصات: تتمثل مهمتهم في:

إنتاج مساهمات وإحالتها إلى فريق العمل.

ضمان المشاركة الفعلية للموظفين ذوي الصلة.

معالجة المواضيع المستهدفة.

ما يمكن استخلاصه من نموذج مشروع المؤسسة أن مشروع لتطوير وعصرنة التسيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وأنه يمنح للجامعة عدّة خصائص تتمحور في القيم التي تضمن الجودة متمثلة في الاستقلالية، المشاركة، المرونة، والحوكمة، مما يمنحها من وضع إستراتيجية تتناسب والمحيط الاقتصادي والاجتماعي وسوق العمل المحلي لأنه يشتمل على دراسة المحيط الخارجي للجامعة. وإشراك جميع الفاعلين في صياغة مشروع المؤسسة.

إلا أن هذا المشروع ستكتشف مدى فاعليته والعمل به على مستوى الجامعات من خلال بحثنا الميداني الذي سيجري في الفصول الموالية.

المطلب الثالث: التقييم الذاتي كمعيار لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر:

التقييم الذاتي هو مبادرة من الوزارة الوصية اعتمدته في إطار الإصلاحات والتحسينات التي أدرجتها تم تأسيس المجلس الوطني للتقييم CNE في شهر جانفي 2010 وبعدها تأسيس اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي أصبح التقييم الذاتي من المهام التي تقوم به هذه اللجنة حيث تقوم بمتابعة وتفعيل ممارسات ضمان الجودة بالاعتماد على إجراء التقييم الذاتي لتحسين الجودة وتهدف إلى تطوير ثقافة الاعتماد على الذات في المؤسسات الجامعية حيث تقوم كل مؤسسة بتشخيص نشاطها وتحضر تقييم ذاتي وتعمل

⁽¹⁾ نموذج إعداد مشروع المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

- على تطوير ذاتها حيث تقوم بمقارنة معايير المرجع الوطني للجودة (وهي مجموعة الأهداف والقيم التي تحدد الحالة المثالية الثابتة) بالممارسات الفعلية للمؤسسة من أجل إظهار التباينات بين وضعها الحالي والوضع المستهدف كما هو موضح في النظام المرجعي لكل نشاط (الميادين والحقول) مع التركيز على ما يلي:¹
- ✓ كل مؤسسة ملزمة بتنفيذ معايير المرجع الوطني للجودة حيث يمكن لكل مؤسسة تعديل أو إضافة بعض الأنشطة لكن في ظل إطار الميادين والحقول التي يشتمل عليها المرجع.
 - ✓ يجب على المؤسسات مراعاة معايير وإثباتات RNAQUES واستكمالها بأخرى إذا رغبت في ذلك.
 - ✓ تشخيص واقع المؤسسة الجامعية.
 - ✓ بناء مشروع المؤسسة الخاصة بالمؤسسة الجامعية يتضمن إستراتيجية تنميتها وتطويرها في جميع الميادين السبعة.

1-متطلبات التقييم الذاتي:

أعطت الوزارة الوصية التقييم الذاتي الأولوية باعتباره الركيزة الأساسية لضمان الجودة عبر مختلف الميادين السبعة والحقول التي تفسر هذه الميادين والتي تعبر عن متطلبات المؤسسة الجامعية، حيث يقدم المرجع الوطني من خلال هذه الميادين المعايير التي تمثل حالة سير المؤسسة المرغوبة أو المتوقعة، والتي تشكل في مجملها مدخلات لعملية التقييم الذاتي بهدف تحسين الجودة وتمثل هذه المتطلبات في:²

1- مقارنة ممارسة المؤسسة مع أهداف المرجع الوطني للجودة من خلال:

- ✚ المعرفة الكاملة للمرجع الوطني من قبل أعضاء الفريق المشرف على مشروع المؤسسة.
- ✚ تحديد الهياكل والجهات الفاعلة المعنية بالتقييم.
- ✚ توضيح طبيعة المعلومات (البيانات) المرتبطة بالمرجع وإدخالها في نظام معلومات المؤسسة.
- ✚ التعرف على الوضع الحالي للمؤسسة في كل ميدان بتشخيص مواطن القوة والضعف.

2- لجنة التقييم الذاتي وتكوينها : تتم عملية التقييم الذاتي بواسطة لجنة مخصصة تنشأ لهذا الغرض ويتم تعيين رئيس وأعضاء اللجنة بقرار من رئيس المؤسسة، بحيث يجب أن تضع اللجنة ممثلين وأعضاء من جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة أو في جميع أعضاء وحدة ضمان الجودة QAC، إذ يجب أن يشمل ممثلو الإدارة العليا، الأساتذة، الإداريين، والطلبة.

¹لزهر وناسي، "التقييم الذاتي لإدارة الجودة الشاملة وأشكال إنتاج المعرفة في الجزائر"، مجلة الاكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، (01ع) 2021، ص 12.

²لزهر وناسي، المرجع نفسه، ص 14

انطلقنا في دراستنا من الإطار النظري الذي يفسر المفاهيم المرتبطة ب القيم التنظيمية ودورها في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ووجدنا أن هذه القيم تختلف من حيث أهميتها وترتيبها من جامعة لأخرى ومن مفكر لآخر، كل حسب رؤيته ونظريته، والبيئة التنظيمية من دولة لأخرى وثقافتها التنظيمية.

بما أن دراستنا تتمحور حول دراسة واقع هذه القيم ودورها في إدارة الجودة الشاملة فإننا لم نحدد بشكل دقيق هذه القيم وإنما سبق وعرضنا مجموعة من القيم التنظيمية التي يمكن اعتبارها ضمن المحاور الكبرى والأسس التي تقوم عليها الجودة الشاملة بشكل عام.

وحتى يكون تحليلنا في مستوى واقعي يستجيب لحقيقة مجتمعنا وجامعاتنا الجزائرية فإنه سيتم تحديد القيم التنظيمية حسب ما تم عرضه في الإطار النظري من خلال ما يأتي:

- ❖ المعايير الدولية لقيم إدارة الجودة الشاملة (ملكوم بالدريج).
- ❖ الأطر القانونية والتشريعية للدولة الجزائرية والمتعلقة بوزارة التعليم العالي والتي قد سبق عرضها.
- ❖ القيم التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة حسب المفكرين.
- ❖ المرجع الوطني لإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ تقارير خالايا الجودة الشاملة في الجامعة.

أي أننا لم نحدد القيم سابقا وهذا ليس عن عبث وإنما حتى تكون دراستنا تحليلية، وسيتم عرض هذه القيم والإطار الذي حددت فيه أما دراسة واقع هذه القيم ومدى ممارستها بشكل فعلي فإنه سيتم معالجته في الفصل التطبيقي. ومن خلال ما تم عرضه في دراستنا النظرية والاستكشافية التحليلية تم التوصل إلى القيم لتنظيمية التالية التي تحث وتفعّل قيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وهي كالتالي:

جدول رقم: 15 قيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

المصدر	القيم (وفق المصدر)
Dave Francis & Mick Woodook	- قيم إدارة المنظمة (القوة، النفوذ) - قيم إدارة المهنة (الكفاءة، الفعالية) - قيم إدارة العلاقات (فرق العمل، العدل) - قيم إدارة البيئة (استغلال الفرص، التنافس)
معايير مالكوم بالدريج	- القيم وفق معايير مالكوم. - القيادة. - تحليل المعلومات (الاتصال). - تطوير الموارد البشرية (الإبداع، التميز)

- رضا المستفيدين. - إشباع حاجات وتوقعات المستفيدين - التقييم	
- الاتصال الفعال، فرق العمل، المشاركة الاعتراف، التطوير الذاتي التقييم، المسؤولية.	Ken Blanchard كينيث بلا نتيكرار، مايكل أوكوتور
القيادة بالقيم (قدرة القائد على تحقيق التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية) الالتزام، الولاء، المواطنة.	الكبيسي، مرزق العتيبي
- التقييم الذاتي - الاتصال المؤسسي - التمكين - المشاركة	التشريعات والتعليمات الوزارية.
- المرافقة البيداغوجية (التكوين في مجال القيادة) - إدارة التميز والإبداع (في ميدان البحث العلمي). - التفتح على المجتمع. - مشاركة القواعد الخارجية. - الاتصال وشفافية المعلومات. - التقييم الذاتي. - التعاون.	الرجع الوطني للجودة
- الاستقلالية الأكاديمية (الحريات الأكاديمية) - فرق العمل. - المشاركة (انفتاح المؤسسة على الجمهور) - التقييم الذاتي. - التكوين والمرافقة (التمكين) - التعاون المسؤولية الأكاديمية.	مشروع القانون التوجيهي للتعليم العالي
- التقييم الذاتي - المشاركة - العمل الجماعي	تقارير خلية الجودة.

المبحث الثالث: قراءة تحليلية في بعض المصادر الرسمية لممارسة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

المطلب الأول: نموذج عن مخطط عمل خلية ضمان الجودة لجامعة تلمسان 2020/2019

يشمل عمل خلية إدارة الجودة في جامعة تلمسان نشاطات مختلفة تمكنا بتلخيصها في النقاط التالية(أنظر

الملحق رقم 06)

1- توسيع عمل الخلية وإعادة بعث الحيوية لدى أعضاء خلية الجودة وتقوم على:

-التحسيس: إطلاق حملة التحسيس والتوعية التي تستهدف جميع أعضاء الأسرة الجامعية (طلبة، أساتذة،

العمال والإداريين

وضع الأهداف من عمل الخلية وتوضيحها

-تحديد الجمهور المستهدف ونشر سياسة الجودة مع ضمان متابعتها

- الإعلام والاتصال بنشر مفاهيم إدارة الجودة على نطاق واسع من المستوى الداخلي والقيام بنشاطات (

دورات تدريبية في إدارة الجودة، عقد ملتقيات وورشات لفائدة أعضاء الأسرة الجامعية تنسيق عمل الخلية مع

المستويات الإدارية الأخرى وأيضاً لعمال قطاع الاجتماعي والاقتصادي

2-النتائج المسطرة

انضمام جميع أعضاء الأسرة الجامعية لتحقيق مبدأ إدارة الجودة

التزام الأعضاء الفاعلين في الجامعة بمبادئ إدارة الجودة ووضع القوانين حيز التطبيق

أن تكون النشاطات المتعلقة بالجودة في وضعية مستمرة

2- ميدان التكوين

تكوين أعضاء لجنة ضمان الجودة وكذا أطراف الجامعة لممارسة السلوكات المتعلقة بالجودة مع متابعة المكونين

والإشراف عليهم

إنجاز مخطط التكوين والإعلان عنه¹

التعريف بمحتوى التكوين و تقديم البرامج التي يتضمنها

ضمان متابعة التكوين

القيام بعملية تقييم وتحديد مواطن الضعف ومواطن القوة للتكوين.

¹ جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، خلية إدارة الجودة، 2020.

3- التقييم

يجرى التقييم بإجراء دراسات تحليلية وربطها وإشراكها بدراسات تطبيقية وعملية تشمل على حال أو وضعية تبين شكل ومدى الممارسات وآليات ضمان الجودة، وكذا تقدم نتائج ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي. يتعين على لجنة المقيمين التواصل مباشرة مع الأشخاص المعنيين (مع تجنب الأشخاص الوسطاء والمتدخلين) تقوم اللجنة ببعض النشاطات من أجل التقييم تتمثل في مايلي:

- دراسة حدود مشروع التقييم
 - تحديد والمصادقة على المجالات التطبيقية للتقييم
 - توزيع المهام والمسؤوليات
 - وضع الوسائل الضرورية في المكان المناسب لها
 - تحديد أنواع التكوينات المطلوبة من أجل تقييمها مع الحرص على الالتزام بالمعايير
 - تحديد الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات المحصل عليها (وثائق، مقابلة، إستجواب)
 - تحديد الأفراد المراد إجراء المقابلة بهم والتواصل معهم
 - جمع المعلومات ودراستها ومعالجة المعطيات
 - تعيين فريق التحرير
 - إعداد التقرير وتحريره
 - وضع التقرير لدى الأطراف المعنية
- الأشخاص المشتركون: أعضاء خلية ضمان الجودة، العمداء، نائب العميد، رؤساء الأقسام

4- مشاركة أفضل الممارسات ومبادئ الجودة في التعليم العالي

يتم تعزيز وتحفيز نقل الممارسات الجيدة والقيم المتعلقة بالجودة في التعليم العالي التي يتضمنها المرجع الوطني لضمان الجودة، مما يتطلب التواصل مع مختلف خلايا الجودة مع باقي الجامعات الأخرى ومشاركة الخبراء العلميين في هذا المجال، وكذا القيام ببعض الأنشطة تتمثل في:

تنظيم ورشات عمل، ملتقيات، أيام دراسية في موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفق مخطط عمل محدد مسبقا

تنظيم اجتماعات ولقاءات علمية التي تناول موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي ويتم التناول فيها إعداد جدول زمني للقيام بتنفيذ عمليات إدارة الجودة، و إعداد تظاهرات علمية والمشاركة فيها وتقديم توصيات، والاستعانة بتجارب بعض الجامعات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: ملخص لمحتوى الدورة التدريبية لمسؤولي خلايا الجودة في التعليم العالي

2021/01/30

قام بإعداد هذا التقرير الأستاذ "فارس¹ بوباكور" و هو أستاذ بمدرسة الدراسات العليا التجارية، و عضو ضمن اللجنة الوطنية لإدارة الجودة الشاملة، وقد أجريت في 2021/01/30، وحسب ما قدمه الأستاذ في هذا التقرير أنه الدورة تضمنت عدة جلسات بخصوص إدارة الجودة الشاملة فس مؤسسة التعليم العالي.(أنظر الملحق رقم 07)

الجلسة الأولى: شروط تنفيذ ضمان الجودة – تذكير بأهم المبادئ الأساسية modalité de mise en œuvre de system d assurance qualité .rappel de quelque principe de base تناولت الجلسة أهم المبادئ الأساسية لشروط نظام ضمان الجودة وأكدت بضرورة وضع خطة عملية تتماشى مع مبادئ إدارة الجودة، كما أكدت على ضرورة النظر في الجوانب العملية ومعالجة الخلل الذي يحول دون انجازها، وكذا فهم المنطق العام لضمان الجودة وهو "التقييم الذاتي " لأنه الجانب المرتبط بالعمل والفعل وهو المرحلة التي تسبق أي خطوة من التقييم أي قبل التقييم الخارجي، وتناولت الجلسة الأولى من هذه الدورة:

هدفت الجلسة لمناقشة المبادئ الأساسية لشروط إدارة الجودة والتأكيد على ممارستها، ومعالجة الجانب العلمي في مؤسسات التعليم العالي وبعض القضايا تمثلت في:

الإنفتاح على المستوى الداخلي والخارجي

التعليم النوعي

تقييم الجودة والإعتماد

تطوير واعتماد ثلاث ركائز مكملية لبعضها وهي :

على مستوى النظام: تحديد الأهداف، البدائل ، الرسالة

على المستوى الداخلي: التركيز على الأفراد، الطلاب، الأساتذة

على المستوى الخارجي: المجتمع المؤسسات الاقتصادية

وتم التركيز على المستوى الداخلي والذي يتعلق مباشرة بأداء كل مؤسسة جامعية والتي تعبر على مجموعة الممارسات الداخلية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين الجودة ومراقبة جودة العمليات مما يتوجب وضع سياسة وإجراءات مرتبطة بالإدارة حسب طبيعة العمل، وينبغي على مستوى هذه العملية إنشاء ثقافة تعترف بأهمية الجودة والإعتماد على المرجع الوطني كدليل تسترشد به المؤسسة في عمليات تطبيق الجودة

الجلسة الثانية –التقييم الذاتي-

¹ فارس بوباكور، خلية ادارة الجودة، الدورة التدريبية الرابعة لمسؤولي خلايا ادارة الجودة في الجزائر

لا يمكن تحديد مستوى الجودة دون القيام بعملية التقييم الذي يمثل أحد عمليات ضمان الجودة، فالتقييم يمكن أن يكون على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ويشمل التقييم المجالات التالية:

التقييم المؤسسي: يتعلق بما تحتويه الجامعة من مخابر ومراكز البحث، النشاطات التي تقوم بها الجامعة، التقييم المالي، الحوكمة، الشفافية، الإتصال داخل المؤسسة وخارجها، نشاط فرق العمل.

التقييم الذاتي: قدم الأعضاء المشتركون في الجلسة مفهوم عملي للتقييم الذاتي تمثل مراحل وهي:

مرحلة الإعداد : وتتناول أهم الخطوات هي:

-إعداد خطة العمل

- التواصل وإنشاء فريق عمل

- تحديد كيفية الحصول على معلومات وتحليلها

- إنشاء مواقع للنشاطات التي تقوم بها الجامعة في مجال الجودة

- تحديد مواطن الضعف ومواطن القوة للجامعة

- استمرار عملية التقييم

2- إعداد نموذج للتقييم الذاتي:

لكن يبقى هذا النموذج اختياري إذ يمكن تعديل بعض أبعاده حسب طبيعة عمل إدارة كل جامعة، ويحتوي مضمون هذا النموذج على:

-مقدمة، وتشمل تعريف للجامعة المعنية، مكوناتها، مواردها البشرية والمادية، المشاريع الكبرى للتكوين، موقع الجامعة(المستوى)، تصنيفها، رتبها، سمعتها، تحديد الأهداف حول إمكانية القيام بالبحث في الجامعة.¹

- التنفيذ: ويتمثل في تحضير الإستبيان حيث على أعضاء خلية الجودة أن يكونوا على دراية تامة بمبادئ المرجع الوطني للجودة وأهدافه ومعايير وتحويل هذه المعايير إلى أسئلة ، القيام بالأنشطة والتواصل مع الأفراد، شرح عمليات التقييم للجهات المعنية، نشر الإستبيانات، القيام بالاجتماعات مع فرق العمل وتحليل المعلومات.

- النشر: ويتم القيام فيه بتقديم تقرير حول جودة المؤسسة وإعداد تفاصيل حول عملية التقييم ونشرها.

3- تقرير التقييم الذاتي: يقوم أعضاء خلية الجودة والممثلون في مسؤول الخلية، أستاذ جامعي، إداري وطالب بإعداد تقرير للتقييم الذاتي للجامعة الذي يحتوي في الفقرة الأولى على تقديم حول الجامعة، وصف العمليات، وضع النتائج النهائية، ومهم جدا تحديد المشكلات التي واجهت عملية التقييم، ويجب أن يحتوي التقرير على

¹ فارس بوباكور، المرجع نفسه

الأعمال والأنشطة التي قامت بها الخلية في الميدان وتحديد نقاط الضعف و القوة للجامعة من أجل معالجة النقائص وتعزيز مواطن القوة واستغلال الفرص الممكنة للجامعة. وفي الأخير تقوم اللجنة بوضع التقرير في صيغته النهائية وعرضه على المرجع الوطني للجودة الذي يمثل المنهج أو الطريقة التي تتبعها الجامعة في تقييمها

المطلب الثالث: نموذج تقرير التقييم الذاتي لكلية الحقوق والعلوم السياسية لخلية إدارة الجودة-2017-2018.

تناول تقرير التقييم الذاتي لكلية الحقوق والعلوم السياسية على مقدمة، المجال المعني بالمراقبة و المتابعة الميدانية، المصالح المعنية بالمراقبة و المتابعة الميدانية، التقنيات المستعملة في المراقبة و المتابعة الميدانية، بطاقة وصفية للتكوين في شعبي الحقوق و العلوم السياسية (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، الإمكانيات المسخرة لضمان التكوين، عرض نتائج عملية المراقبة و المتابعة الميدانية، - محاولة تقييم واقع التكوين في شعبي الحقوق و العلوم السياسية بالكلية¹. (ملحق رقم 08)

مقدمة:

يندرج هذا التقرير ضمن مقتضيات عمل خلية مراقبة و ضمان الجودة التابعة لكلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة تلمسان التي دأبت إلى ترسيخ هذا العمل التقييمي بما يتماشى و متطلبات تطوير الجامعة الجزائرية والرقعي بها إلى مصاف الجامعات العالمية المرموقة.

لقد واجهت هذه الخلية ومنذ إنشائها العديد من العقبات، كان أهمها مقاومة التغير التنظيمي الذي يعتبر رد فعل آلي أمام أي محاولة إصلاح جديدة، إلا أن الموسم الجامعي 2016/2017 عرف قفزة نوعية إذ تم تنصيب خلايا على مستوى كل الكليات، و كانت كليتنا إحدى الكليات التي أثبتت إلا أن تلتزم بإعداد هذا التقرير بغرض التعرف على مواطن الضعف والقوة في المجال المعني بالمراقبة و المتابعة الميدانية.

كانت الخلية التابعة لكلية الحقوق و العلوم السياسية إلى جانب إدارة الكلية قد تعهدت أمام مسؤول خلية مراقبة و ضمان الجودة لجامعة تلمسان بإعداد هذا التقرير، إيماننا منها بضرورة رفع التحدي و المضي قدما بجامعة تلمسان نحو التميز والامتياز ونحن اليوم إذ نعد هذا التقرير لا ندعي بأننا أحطنا بكل متطلبات مراقبة و ضمان جودة التكوين في ميدان الحقوق و العلوم السياسية، بل هي محاولة منا للمساهمة في هذا العمل الذي يتطلب منا جميعا الجدية و الالتزام.

¹ جامعة أو بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم والسياسية، قسم العلوم السياسية. تقرير مقدم من طرف رئيس قسم كلية الحقوق والعلوم السياسية لخلية إدارة الجودة، 2016.

2-المجال المعني بالمراقبة و المتابعة الميدانية:

بناء على جملة الاجتماعات و المشاورات مع مختلف المعنيين بعملية مراقبة وضمان الجودة بكلية الحقوق و العلوم السياسية، قررت الخلية اختيار مجال "التكوين" نظرا لأهميته و علاقته المباشرة بكل أعضاء الأسرة الجامعية و كذا تأثيره المباشر على واقع و مستقبل الجامعة. إذ يمس هذا التكوين مجموعة من المصالح هي: قسم القانون العام، قسم القانون الخاص، قسم العلوم السياسية، نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي.

بطاقة وصفية للتكوين في شعبي الحقوق و العلوم السياسية:

تضمن كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة تلمسان برسم السنة الجامعية 2016/2017 تكويننا قاعديا في طوري الليسانس والماستر، بمجموع أربع تخصصات في الليسانس وثلاثة عشر تخصصا في الماستر مثلما توفر ثمانية عروض تكوين في طور الدكتوراه نظام (ل م د) لشعبي التكوين التابعتين لميدان الحقوق و العلوم السياسية لسير السنة الجامعية 2016/2017¹

إضافة إلى هذا تسهر الكلية على تكوين طلبة الماجستير نظام كلاسيكي و طلبة الدكتوراه LMD في الشعبتين.

1/-عروض التكوين في الليسانس: ²

جدول رقم: 16 عروض التكوين مرحلة الليسانس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان.

شعبة الحقوق		شعبة العلوم السياسية	
ليسانس	التخصص	ليسانس	التخصص
ل1	حقوق (جذع مشترك)	ل1	علوم سياسية (جذع مشترك)
ل2	حقوق (جذع مشترك)	ل2	علوم سياسية (جذع مشترك)
ل3	قانون عام	ل3	تنظيم سياسي و إداري
ل3	قانون خاص	ل3	علاقات دولية

¹ المرجع نفسه، ص 04

² المرجع نفسه، ص 7

2-عروض التكوين في الماستر:

جدول رقم: 17 عروض التكوين بمرحلة الماستر بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان.

شعبة الحقوق		شعبة العلوم السياسية	
ماستر 1	التخصص	ماستر 1	التخصص
	العقود		دراسات استراتيجية و أمنية
	القانون البحري والنقل		تسيير الموارد البشرية
	القانون القضائي		دبلوماسية و تعاون دولي
	بنوك وتأمينات		إدارة عمومية و تنمية سياسية
	العام المعمق		
	العام الإقتصادي		
	الخاص المعمق		
ماستر 2	التخصص	ماستر 2	التخصص
	العقود		دراسات استراتيجية و أمنية
	القانون البحري والنقل		تسيير الموارد البشرية
	القانون القضائي		سياسات عامة
	العام المعمق		دبلوماسية و تعاون دولي
	العام الإقتصادي		إدارة عمومية و تنمية سياسية
	الخاص المعمق		اتصال و علاقات عامة
	الدولي العام		

3- عروض التكوين في الدكتوراه (نظام ل م د):

جدول رقم: 18 عروض التكوين بمرحلة الدكتوراه بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان.

شعبة الحقوق		شعبة العلوم السياسية	
التخصص	عدد المناصب	التخصص	عدد المناصب
القانون الخاص	05	تنظيم و إدارة المؤسسات	05
قانون العقود	06	السياسة الدولية	10
القانون البحري و النقل	05		
القانون العام	08		
قانون الأعمال	04		
القانون الدولي الخاص	03		

الإمكانات المسخرة لضمان التكوين:

يسهر على ضمان هذا التكوين فريق تكوين و تأطير متكون من 124 أستاذا دائما (تجدر الإشارة إلى أن الكلية تلجأ للاستعانة بأساتذة مؤقتين) لما يفوق 3300 طالبا (بعد آخر عملية تحيين لقوائم الطلبة برسم السنة الجامعية 2016/2017)*.

تسخر الكلية لضمان التكوين امكانات مادية متمثلة في مدرجات وقاعات، مكتبة، قاعتي انترنت، قاعتي إعلام آلي ومخابر بحث.

يهدف هذا العرض الوصفي إلى تقديم كل المعطيات المفتاحية التي من شأنها أن تساعد في عملية تقييم واقع التكوين في ميدان الحقوق و العلوم السياسية بجامعة تلمسان، وكذا رصد نقاط القوة و الضعف في هذا التكوين و هو ما سنحاول الإشارة إليه في آخر هذا التقرير.

7- عرض نتائج عملية المراقبة و المتابعة الميدانية:¹

سنستعرض أهم النتائج المتوصل إليها حسب المعطيات المتحصل عليها جراء استعمال كل تقنية من التقنيات التي المعتمدة في عملية المراقبة و المتابعة الميدانية وهي كما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص 08.

1/7- عرض النتائج المتعلقة باستمارات الاستبيان الموزعة على الطلبة:

تضمنت الأسئلة الموجهة للطلبة بمختلف الأطوار (ليسانس ، ماستر ، دكتوراة) في الأقسام الثلاث التابعة للكلية، عدة محاور يمكن تلخيصها كما يلي:

- الإمكانيات البيداغوجية المستخدة لضمان التكوين في شعبي الحقوق و العلوم السياسية.

- الأساليب الإدارية المعدة لحل انشغالات للطلبة.

-اجتماعات اللجان البيداغوجية.

- التقنيات الحديثة في التدريس.

- ساعات التدريس

- توزيع الطلبة على المجموعات و الأفواج.

من خلال تحليل البيانات تبين أن اغلب الطلبة يعتبرون أن الوسائل الحديثة المعدة للتدريس جيدة غير أنها غير مستعملة في كل أطوار الدراسة ما عدا مخابر البحث ، و بخصوص الأساليب الإدارية الموجهة لحل انشغالات للطلبة كاجتماعات اللجان البيداغوجية فهي تنعقد مرتين على الأقل في السنة قبل امتحانات كل سداسي لطور الليسانس و الماستر و تشمل كل المواد و هي فرصة لطرح الطلبة لانشغالاتهم التي يتم التكفل بها .

فيما يخص المقاييس ، فان الملاحظ هو أن بعض طلبة شعبة الحقوق يعتبرون بعض مقاييس الماستر جديدة بالنسبة للتكوين القاعدي في الليسانس، في حين يرى بعض طلبة شعبة العلوم السياسية أن عددا من المقاييس يحتاج إلى دورات تكوينية ميدانية.

أما فيما يتعلق بمواضيع مذكرات التخرج فان الطلبة يثمنون فكرة الحرية في اختيارها و هي في الغالب موجهة نحو الدراسات الميدانية و هو ما يناسب المسار المهني للطلاب بعد التخرج .

بالنسبة لساعات التدريس هناك شبه إجماع بأنها تقف عائقا أمام الطالب للقيام بأعمال أخرى، إلا أنها و رغم ذلك لا تسمح بتحصيل كل أساسيات المقاييس.

يعتبر طلبة شعبة الحقوق أن التكوين في مجال القانون يسمح لهم باكتساب مهارات في حياتهم اليومية باعتبارهم مجال يخص حياة الطالب بالدرجة الأولى كما أنهم يقترحون تكوين تطبيقي على مستوى بعض الإدارات حسب تخصص الدراسة، وكذا العمل على التقليل من عدد الطلبة في الأفواج و المجموعات

أما طلبة شعبة العلوم السياسية فيرون بأن التكوين يتيح لهم فرصة التعرف على مختلف العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ويكسبهم مهارات تفاوضية و حسا تحليليا يساعدهم في فهم الواقع السياسي و السوسيو -

اقتصادي، غير أنهم من عدم احتكاكهم بالمحيط الخارجي، و يقترحون مسايرة التطور العالمي الحاصل في هذا التخصص. و عبر الطلبة عن رضاهم بعدد الطلبة في الأفواج في طور اليسانس والماستر.

2/7- عرض النتائج المتعلقة باستمارات الاستبيان الموزعة على الأساتذة:¹

حورت اغلب الأسئلة التي وجهت للأساتذة تقريبا في نفس المجالات المذكورة أعلاه خاصة التقنيات الحديثة المستعملة في التدريس كالتدريس عن بعد ، و في حين اعتبر اغلب الأساتذة أن المقاييس في متناولهم، إلا أنهم أكدوا على ضرورة إعطاء الأولوية في التكوين البيداغوجي لطور التدرج و الاهتمام أكثر بالأساليب الحديثة للتدريس من خلال الدورات التكوينية.

أما فيما تعلق بطبيعة التكوين فاختلفت وجهات النظر بين مؤيد و معارض لمحتوى التكوين في كلا شعبي التكوين، و اتفقوا في ضرورة تحيين عدد من المقاييس.

3/7- عرض النتائج المتعلقة بالمعينة الميدانية للمصالح:

تم الاتصال بكل من قسم القانون العام، قسم العلوم السياسية، قسم القانون الخاص وكذا نيابة العمادة لما بعد التدرج للتأكد من مدى تدوين انشغالات الطلبة و الأساتذة و التكفل بها دوريا ، فتمت المعينة على مستوى كل المصالح المذكورة، و تجدر الإشارة إلى مدى التعاون الإيجابي لمختلف رؤساء الأقسام و المصالح إذ أطلعونا على كل الوثائق المطلوبة، و أسفرت العملية عن النتائج التالية:

1/3/7 قسم القانون العام:

- وجود محاضر اجتماع اللجان البيداغوجية لكل طور مرتين في السنة قبل الامتحانات.
- وجود محاضر المداولات بإمضاءات هيئة التدريس و رئيس لجنة المداولات.
- وجود محاضر اجتماعات تنسيقية مع مسؤول الشعبة و مسؤولي التخصصات.
- وجود ملف خاص بانشغالات الطلبة.
- وجود ملف خاص بانشغالات الأساتذة.
- وجود سجلات خاصة بتنظيم سير مناقشات الماستر.
- استشارة الأساتذة بخصوص تواريخ انجاز الامتحانات.
- السهر على إعلام الطلبة بإعلانات غياب الأساتذة و الحصص التعويضية.
- التكفل اليومي بانشغالات الطلبة باستقبالهم يوميا.

¹ المرجع نفسه، ص 09

2/3/7 قسم العلوم السياسية:¹

- وجود محاضر اجتماع اللجان البيداغوجية لكل طور مرتين في السنة قبل الامتحانات.
- وجود محاضر المداولات بإمضاءات هيئة التدريس و رئيس لجنة المداولات.
- وجود محاضر اجتماعات تنسيقية مع مسؤول الشعبة و مسؤولي التخصصات.
- وجود محاضر اجتماعات تقييمه للسداسي مع ممثلي الطلبة.
- وجود سجلات خاصة بتنظيم سير مناقشات الماستر.
- وجود ملف خاص بانشغالات الطلبة.
- وجود ملف خاص بانشغالات الأساتذة.
- استشارة الأساتذة بخصوص تواريخ انجاز الامتحانات.
- التكفل اليومي بانشغالات الطلبة باستقبالهم يوميا.
- محاولة تعميم استعمال الوسائل البيداغوجية الحديثة.
- استعمال البريد الالكتروني للتواصل مع الأساتذة إضافة إلى طرق التواصل الكلاسيكية.

3/3/7 قسم القانون الخاص:

- وجود محاضر اجتماع اللجان البيداغوجية لكل طور مرتين في السنة قبل الامتحانات.
- وجود محاضر المداولات بإمضاءات هيئة التدريس و رئيس لجنة المداولات.
- وجود ملف خاص بانشغالات الطلبة.
- وجود ملف خاص بانشغالات الأساتذة.
- وجود سجلات خاصة بتنظيم سير مناقشات الماستر.
- استشارة الأساتذة بخصوص تواريخ انجاز الامتحانات.
- السهر على إعلام الطلبة بإعلانات غياب الأساتذة و الحصص التعويضية.
- التكفل اليومي بانشغالات الطلبة باستقبالهم يوميا.

4/3/7 مصلحة ما بعد التدرج:

- وجود محاضر اجتماع الجان التكوين.
- وجود محاضر اجتماعات المجلس العلمي.
- وجود سجلات خاصة بتنظيم سير مناقشات الماجستير و الدكتوراه و دكتوراه علوم.

¹ المرجع سبق ذكره، ص 10

- إحالة كل انشغالات الطلبة على أول مجلس علمي يلي ايداع الطلب.
- استعمال البريد الالكتروني للتواصل مع الأساتذة إضافة إلى طرق التواصل الكلاسيكية.

8- محاولة تقييم واقع التكوين في شعبي الحقوق و العلوم السياسية بالكلية:¹

هذه المحاولة هي في نفس الوقت عرض لنتائج المقابلات مع رؤساء الأقسام، واستنتاج لما وجدناه في قاعدة البيانات التي تم جمعها عبر الاستمارات و المعاينة و سنحاول عرضها في شكل نقاط قوة و نقاط ضعف لكل شعبة تكوين على النحو التالي:

أجريت سلسلة من المقابلات مع كل من رئيس قسم العلوم السياسية و رئيس قسم القانون العام على فترات مختلفة.

1/8- شعبة الحقوق:

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها و المقابلات التي أجريناها مع رئيس قسم القانون العام أمكننا سرد النقاط التالية:

- شعبة التكوين في الحقوق تتماشى و متطلبات التكوين الأكاديمي.
- تحتاج شعبة التكوين إلى إعادة نظر في بعض المقاييس.
- يتميز التكوين في الشعبة بجامعة تلمسان بتوفر تأطير علمي مؤهل ومتخصص.
- توفر شعبة التكوين في الحقوق تكويناً قاعدياً متميزاً.
- تحتاج عروض التكوين في اليسانس إلى خرجات ميدانية.
- تحتاج عروض التكوين في الماستر إلى اتفاقيات شراكة مع المؤسسات المتخصصة في مجال القانون.
- تحتاج عروض التكوين في الدكتوراه إلى إعادة النظر في توزيع التخصصات و عدد المناصب المفتوحة بما يتماشى و متطلبات ميدان التكوين.

2/8- شعبة العلوم السياسية:²

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها و المقابلات التي أجريناها مع رئيس قسم القانون العام أمكننا سرد النقاط التالية:

- شعبة التكوين في الحقوق تتماشى و متطلبات التكوين الأكاديمي.
- تحتاج شعبة التكوين إلى إعادة نظر في بعض المقاييس.
- يتميز التكوين في الشعبة بجامعة تلمسان بتوفر تأطير علمي مؤهل ومتخصص.

¹ المرجع سبق ذكره، ص 11.

² المرجع نفسه، ص 12.

- توفر شعبة التكوين في الحقوق تكويناً قاعدياً متميزاً.
- تحتاج عروض التكوين في الليسانس إلى خرجات ميدانية.
- تحتاج عروض التكوين في الماستر إلى اتفاقيات شراكة مع المؤسسات المتخصصة وكذا الجامعات العالمية.
- تحتاج عروض التكوين في الدكتوراه إلى إعادة النظر في عدد المناصب المفتوحة بما يتماشى و متطلبات ميدان التكوين.

المطلب الرابع: التحليل الكمي والتحليل الكيفي للمصادر الرسمية

يهدف مضمون الفصل للكشف عن محتوى قيم إدارة الجودة في الجامعة من خلال الوثائق التي تم الحصول عليها، وهذا باعتمادنا على التحليل الكمي والتحليل الكيفي باعتباره أحد أهم خطوات البحث العلمي ووسيلة لتحليل المعلومات وتفسيرها كمياً وكيفياً، وترجمة المضامين والنصوص وتحويلها إلى محتوى رقمي ذو دلالة إحصائية، حيث سيتم معالجة فئة الموضوع والإتجاه والقوى الفاعلة والأهداف وهو ما يتناوله التحليل الكمي والكيفي

1- التحليل الكمي

يقوم التحليل الكمي على خطوات ومبادئ مهمة تتمثل في فئات تساعدنا على تحليل المعطيات وتفسيرها حيث تكون هذه الفئات ذو دلالة إحصائية، منها فئة الشكل كمثلاً قالب المادة، نوعية اللغة، الألوان، المدة الزمنية...، فئة المضمون ويتضمن الموضوعات المعالجة في المحتوى، فئة الفاعلون وتشمل أهم الشخصيات التي قامت بإعداد المحتوى و الجمهور المستهدف لهذا المحتوى، فئة القيم وهو لب وأساس التحليل أي تحديد نوع القيم إيجابية أم سلبية، أو قيم سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية...، فئة الإتجاه أي إذا كان إيجابياً أو محايداً أو سلبياً، فئة المصدر أي ماهي المراجع والمصادر التي تم الإعتماد عليها في إعداد هذا المحتوى.¹

ليس بالضرورة أن يستخدم الباحث جميع الفئات في التحليل الكمي لأن البعض منها ليس له علاقة بالإشكالية أو التساؤلات المطروحة.

جدول رقم: 19 الموضوعات المتعلقة بإدارة الجودة في الجامعة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان ممثلة بالنسبة المئوية.

الموضوع		مقترح مخطط عمل		الدورة التدريبية		نموذج التقرير	
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية

¹ مورييس انجريس، تر: مصطفى ماضي، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية: تدريبات علمية، الجزائر: دار القصة، 2006، ص 279.

التكوين	14	1.61	74	0.50	68	2.93
التقييم	5	%0.59	144	%0.97	1	0.04
التقييم الذاتي	1	%0.11	14	%0.09	0	%0
إدارة الجودة	18	%2.07	117	%0.79	4	%0.17
القيم الايجابية	12	1.38	96	%0.64	2	0.08
القيم السلبية	0	0%	0%	0%	0	%0

من اعداد الباحثة

تشير بيانات الجدول إلى نوع الموضوعات المتعلقة بإدارة الجودة في الجامعة ونخص بالذكر جامعة تلمسان كلية الحقوق والعلوم السياسية، لأن المعلومات التي تم الحصول عليها وجمعها المتمثلة في المقترح الذي قدمته المسؤولة عن خلية الجودة في جامعة تلمسان، ونموذج التقييم الذي قام بإعداده رئيس كلية الحقوق والعلوم السياسية، وملخص عن الدورة التدريبية لمسؤولي ضمان الجودة في التعليم العالي والذي أقيم في جامعة وهران بحضور مسؤولة خلية الجودة لدى جامعة تلمسان.

1- فئة الموضوع و المضمون: يبين الجدول إلى نوع الموضوعات المتناولة في كل محتوى، حيث يتبين أنه تم معالجة واقع ممارسة الجودة و الذي انحصر في بعض المواضيع والممارسات المتمثلة في التكوين، التقييم بصورة عامة و التقييم الذاتي، والتي تشكل قيما في حد ذاتها قيما تنظيمية ، فنجد أن المقترح المقدم عن مسؤولة خلية الجودة في جامعة تلمسان أن المفردات التي تشير إلى التكوين قد شكلت نسبة 1.61% وهي نسبة لا بأس في هذا المحتوى مقارنة مع الموضوع المقترح الذي يشمل الجودة بصفتحه لم تتطرق لموضوع التكوين، وباعتبار أيضا أن هذا المقترح يحتوي على صفحتا قليلة مقدّرة ب أربعة صفحات ، ثم تليها نسبة 0.50% في الدورة التدريبية لإدارة الجودة أين تم معالجة قضية التكوين وأهميته وهي نسبة قليلة مقارنة بما يحتويه موضوع الدورة حيث تضمنت صفحات مقرر الدورة على خمسة وأربعون صفحة ، بينما نجد أن التكوين قد أخذ اهتماما كبيرا في التقرير الذي قدمه رئيس كلية الحقوق والعلوم والسياسية وذلك بنسبة 2.93% باعتباره المحور الأساسي في عملية إدارة الجودة فنجد أنه أخذ اهتماما كبيرا، أما الموضوعات المرتبطة بالتكوين وهي البحث العلمي، الحكامة، مرافقة الطالب، الهياكل القاعدية، التعاون والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والإقتصادي فقد شكل نسبة قليلة حيث لم يتم الإشارة إليها، أما موضوع التقييم فنجد أنه قد تم التطرق إليه إذ يعتبر عملية مهمة لإدارة الجودة في التعليم العالي حيث قد تم

مناقشته في المقترح الي قدمته مسؤولة خلية الجودة و تمثلت المفردات المعبرة عنه بنسبة 0.59% إلا أنه لم يتم الإشارة إلى أي نوع من التقييم ولم يفصل فيه، كما نجد أنه قد شكل التقييم نسبة 0.97% في الدورة التدريبية المقامة في جامعة وهران والتي أولت إلى أهمية التقييم ودوره في عملية إدارة الجودة فهي نسبة لا بأس بها مقارنة مع المواضيع الأخرى، في حين نجد أن التقييم لم يحظى باهتمام كبير في تقرير التقييم المقدم من كلية الحقوق والعلوم والسياسية انعدم الحديث عنه إذ تمثل بنسبة 0.04%، بينما يلاحظ أن في الدورة التدريبية قد تم الإشارة إليه ومناقشته و اعتبر كأساس في عملية إدارة الجودة ، أما موضوع التقييم الذاتي فلم يحظى باهتمام كبير في مخطط عمل خلية الجودة قد شكل نسبة 0.11%، بينما في الدورة التدريبية فقد تم الإشارة إليه و تكررت مفرداته وشكلت نسبة 0.09% و لأن المحتوى عدد صفحاته كبيرة فقد شكل هذه النسبة وما هم أنه تم معالجته، أما في تقرير التقييم المقدم من طرف كلية الحقوق والعلوم والسياسية فهو يجد ذاته يمثل تقييما ذاتيا إنما لم يتم ذكر مفردات التقييم الذاتي وشكلت نسبة 0% .

أما فيما يخص المفردات المعبرة عن إدارة الجودة في المقترح المقدم قد تمثلت بنسبة 2.07% أين تم الإشارة إلى عمل خلية إدارة الجودة والأنشطة التي يلزم القيام بها لضمان الجودة، بينما في الدورة التدريبية فقد تم الإشارة إلى مفردات إدارة الجودة بمفردات قدرت تكراراتها ب 117 مفردة إلا أنها مثلت نسبة 0.79% في هذا المحتوى لأن عدد صفحات المحتوى كبير، أما النموذج المقدم فقد توالى كلمات إدارة الجودة والمفردات المشابهة لها إذ شكلت نسبة 0.17%، حيث لم يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير في هذا التقييم.

وبخصوص القيم الإيجابية في المحتوى فنجد أن في كل من المضامين الثلاثة قد احتوت على قيم إيجابية وشكلت تقريبا نسبا جيدا تراوحت ما بين 1.38% في مخطط العمل ونسبة 0.64% في الدورة التدريبية و بنسبة 0.08% في نموذج التقييم الذاتي لكلية الحقوق والعلوم والسياسة، حيث من خلال قراءتنا للمحتوى لاحظنا أن كلها تعبر عن ممارسات إيجابية لضمان الجودة ولا يوجد أي مفردات أو جملا تعبر عن رفض لعملية إدارة الجودة، وهذا ما يعبر عن انعدام القيم السلبية في المحتوى إلا في جمل نذكر منها: الجامعة واجهت عقبات...مقاومة التغيير"،وههي تشكل نسبة قليلة مقارنة بالمحتوى كله الذي يحتوي على قيما تجسد تطبيق الجودة في التعليم العالي

2 الفئات الأخرى : من خلال قراءتنا للمحتويات المتحصل عليها لاحظنا بعض النقاط التي تخص فئة الشكل، فنجد أن في المقترح الذي قدمته مسؤولة خلية الجودة للجامعة تلمسان أنه يحتوي على أربعة صفحات، اللغة المستخدمة هي اللغة الفرنسية، المحتوى مقسم إلى عناوين وفقرات وكل فقرة تتضمن رؤوس أقلام، تم إعداده في أبريل 2019 جامع تلمسان من طرف مسؤولة خلية الجودة وهي السيدة سهيلة غوماري مالطي وهذا يمثل فئة الفاعلون، أما الدورة التدريبية فكانت على شكل جلسات تضمنت عدة عناوين تتعلق بإدارة الجودة في الجامعة

تجسدت في 45 ورقة وكل عنوان يتضمن شرح وتفصيل لذلك العنوان، واستعملت اللغة الفرنسية في هذا المحتوى، وحضر هذه الدورة عدة أساتذة من جامعات مختلفة من الوطن وهم أعضاء في اللجنة الوطنية للجودة وهذا الأخير يمثل مئة الفاعلون، أما نموذج التقرير الذي أعدّه كل من رؤساء كلية الحقوق والعلوم السياسية وهم يمثلون فئة الفاعلون فقد تجسد في 12 ورقة مقدّم باللغة العربية وهو تضمن عدة عناوين وجداول تتعلق بالتكوين ووصف لما تحتويه كلية الحقوق والعلوم السياسية. أما فئة الإتجاه فكل المحتويات هي موافقة على عملية إدارة الجودة في التعليم العالي وهذا ما يدل على أن الإتجاه إيجابي.

وتلخيصا لما سبق يمكن القول أن التحليل الكمي لا يكفي بالغرض من أجل القيام بتحليل المحتوى والوصول إلى نتائج جيدة بالبحث، لأنه يمثل دلالات إحصائية تعكس نسبا مئوية لمفردات متعلقة بموضوع الجودة، لهذا لا بد من الانتقال للتحليل الكيفي للحصول على نتائج البحث.

2- التحليل الكيفي: يستند التحليل الكيفي على شرح المعطيات الرقمية المتحصل عليها من التحليل الكمي والتعليق عليها لاستخلاص النتائج، حيث سيتم توظيف المبادئ التي يركز عليها التحليل الكيفي في تفسير نتائج التحليل الكمي لرصد واقع ممارسة الجودة في التعليم العالي وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية:

- تحديد أهم المحاور والمواضيع الأساسية التي تناولت قيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في التعليم العالي
- تحديد أبرز اتجاهات هذه الوثائق نحو مواضيع إدارة الجودة الشاملة
- تحديد دور القوى الفاعلة إيجابية او سلبية
- نتائج التحليل الكيفي

1- فئة الموضوع والمضمون من خلال قراءتنا للمحتوى الأول المعني بخطة عمل خلية إدارة الجودة الذي قدمته مسؤولة خلية الجودة نجد أن المواضيع التي تم الإشارة إليها اشتملت على مختلف النشاطات التي تقوم بها والتي تناولت في محتواها على رسالة، أهداف، مؤشرات وقيم حيث يجب أن تقيس الجامعة مستوى إدارة الجودة بناء على تلك المعايير إذ سنتطرق في دراستنا إلى الميادين التي اعتمدتها خلية إدارة الجودة، وتبين حسب التقرير أن نشاطها انحصر في بعض الممارسات منها التحسيس بنشر ثقافة الجودة لدى أعضاء الجامعة وتكوين مسؤولي الجودة ومرافقة الوحدات في كل الأنشطة، وكذا قيامها بعملية التواصل وإعلام كل الجهات المعنية، مع القيام بإدارة التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية لضمان تطبيق معايير إدارة الجودة، وكذا تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي، و وفي تحليلنا مما سبق يلاحظ ان خلية الجودة تولي لأهمية كبيرة لميدان التكوين والتقييم الذاتي أكثر من الميادين الأخرى باعتبار هذه الأخيرة طلبت من كليات القسم بإعداد تقريرا كاملا يوضح عملية التكوين. وحسب المرجع الوطني لإدارة الجودة أن التكوين يتكون من سبعة حقول وهي: وضع عروض التكوين

وقيادتها، مرافقة الطالب في تكوينهم، تقييم ومراجعة المواد التعليمية، مراقبة التحصيل العلمي والمعرفي للطلبة، التوجيه والإدماج المهني، التكوين في الدكتوراه، التكوين المتواصل، وهو ما يتناوله مضمون وعمل خلية الجودة في سعيها لتطبيق مبادئ المرجع الوطني وهنا يظهر ان خلية إدارة الجودة استطاعت تطبيق جزء مما يحتويه المرجع الوطني لإدارة الجودة حيث اقتصر نشاطها على طلب تقديم عروض التكوين وقيادتها وهو الفعل الذي قام به رؤساء قسم كلية الحقوق والعلوم السياسية، وأهملت بقية الأنشطة وهي تثمين البحث العلمي، مرافقة الطالب في تكوينه، التعاون مع المحيط الخارجي وهي متطلبات أساسية في إدارة الجودة الشاملة.

كما نجد أن خلية الجودة اقتصرت في عملية التقييم فقط حول التكوين حيث يبرّز نموذج التقييم لقسم العلوم السياسية الجوانب المهمة بشرح طريقة التكوين الذي يتناول نوعية المقاييس، الهياكل القاعدية المتوفرة من أجل التكوين، برامج التكوين في الأطوار الثلاث، انشغالات الطلبة حول التكوين، تحديد مواطن القوى ومواطن الضعف، ومما يجب الإشارة إليه أن خلية الجودة اعتمدت على مقياس واحد للتقييم وهو التكوين الذي يعتبر غير كاف من أجل تحرير تقرير مفصل وتقييم كل جوانب النشاط البيداغوجي والعلمي.

أما ملخص الدورة التدريبية فقد تناول هو الآخر موضوع التكوين والتقييم الذاتي ونوقشت فيه معالم إدارة الجودة الشاملة ونفس المبادئ والقيم والمجاور التي تم تناولها في المضامين السابقة، لكن ما بينته دراستنا أن أبعاد هذه الدراسة لم تطبق في أرض الواقع إنما بقيت مجرد دراسة نظرية لم تعمم في الممارسات داخل الجامعة.

1- الفئات الأخرى: بالنسبة لفئة الإلتزام والفاعلون يظهر جيدا في المحتويات السابقة اتجاه المضامين وهو الإلتزام الإيجابي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو ما تسعى إليه محتوى هذه الوثائق في النشاطات التي يقوم بها أعضاء خلية إدارة الجودة الشاملة وتأييدها الكامل لموضوع إدارة الجودة من خلال خطة عمل الخلية السابق الذكر، ونفس الإلتزام بالنسبة لرؤساء القسم ويظهر ذلك في تأييدهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وقيامهم بتقديم تقرير مفصل حول التقييم الذاتي للتكوين في مختلف الأطوار، وكذلك بالنسبة للأعضاء الذين شاركوا في الدورة التدريبية وهو سعيهم لتقديم اقتراحات إيجابية تخدم مصلحة إدارة الجودة الشاملة، فلم يظهر أي اعتراض في هذه المحتويات السابقة أو أي اتجاه سلبي يقف عائقا أمام ذلك، أما بالنسبة لفئة المصدر فنجد ان المرجعية الأساسية في هذه المحتويات السابقة هو اعتمادها على مصدر واحد وهو المرجعية الوطنية لإدارة الجودة الشاملة الذي يحتوي على مختلف الميادين و الحقول والمعايير، فنجد أن المرجع الوطني لإدارة الجودة يعتبر مصدرا كافيا لأنه يتناول جميع المعايير المتعلقة بالجودة خاصة وأنه تم التفصيل فيها وتفسيرها كما أنه يوافق ويتناسب مع بيئة الجامعة الجزائرية، فالشروط الذي يتناولها المرجع الوطني تستوفي ومتطلبات الجامعة الجزائرية.

فئة الأهداف: من خلال قرائتنا للمحتويات السابقة الذكر استطعنا تقسيم الأهداف إلى أهداف محققة وأهداف غير محققة أي أنها لم تتجسد على أرض الواقع، فنجد أنه من بين الأهداف التي قامت خلية الجودة بتحقيقها فعليا هي نشر ثقافة الجودة، المشاركة في الملتقيات والندوات للتعريف بإدارة الجودة الوطنية وتفسير المعايير التي تتبناها، تقييم عمليات الجودة في الجامعة، تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لعملية إدارة الجودة. أما الأهداف غير المحققة والتي كانت مسطرة ضمن نشاط خلية الجودة فنجد عدم قيامها بتطبيق جميع محتويات المرجع الوطني لإدارة الجودة ومنها التعاون مع المحيط الاجتماعي والمحيط الخارجي، عدم مرافقة الطالب في مساره التكويني، التركيز على ميدان التكوين وإهمال الميادين الأخرى التي تمثل معايير عالمية لإدارة الجودة الشاملة، بل حتى ميدان التكوين لم يستطع أن يشمل جميع معايير إدارة الجودة منها تامين البحث العلمي بل اقتصرت مهمتها على مراجعة برامج التكوين وتحسينها ولم تكلل باختراعات وإنجازات ميدانية. أي عدم مطابقة جميع الأهداف المسطرة في المرجع الوطني مع الواقع. أما بالنسبة لأهداف الدورة التكوينية فقد وضعت أهداف محددة وهي مراجعة مدى تطبيق الجودة في الجامعة، الاستفادة من تجارب كل خلية وتبادل المعارف، محاولة إعداد نموذج موحد للتقييم الذاتي، لكن هذا الأخير لم يتحقق وهذا راجح لاختلاف الهياكل ونظام التسيير في كل كلية.

بعد دراستنا للمضامين السابقة و تحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

أثبتت الدراسة أن خلية ضمان الجودة في جامعة تلمسان تعتمد في نشاطاتها على المرجع الوطني لإدارة الجودة اقتصر عمل خلية ضمان الجودة في عملية التقييم الذاتي على ميدان التكوين وأهملت الميادين الأخرى وبالتالي تعتبر عملية التقييم ناقصة وهذا ما يؤثر على إدارة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة تلمسان بالنسبة للفاعلون تمتلك خلية ضمان الجودة مقومات بشرية لكنها بحاجة إلى ت تكوين وتطوير من قيادتها والإشراف عليها.

الفصل الرابع: القيم التنظيمية وإدارة الجودة في جامعة تلمسان – مقارنة استبائية–

المبحث الاول : الإطار المنهجي للدراسة

يناقش هذا الموضوع الإطار المنهجي للبحث من خلال تحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار عيناته وأهم خصائصه ومراجعة أدوات البحث المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث. بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث، تم أيضاً بناء والتحقق من صحتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق إلى تعريف ثلاث عناصر مهمة في الدراسة الميدانية:

1. منهج الدراسة :

لقد شهد علم المناهج تطوراً ملحوظاً كما وكيفا على غرار التطور العلمي فقد تعددت المناهج بتعدد الاختصاصات العلمية، بل أصبح العلم الواحد يستعين بمناهج مختلفة حسب ما يقتضيه موضوع البحث وطبيعة البيانات المستهدفة ، وكذا تبعاً لأهدافه.¹

لقد اعتمدت هذه الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات من عينة الدراسة بوكالات كلية الحقوق والعلوم السياسية تلمسان باستخدام الاستبيان المعدة لأغراض هذه الدراسة، ودراسة استجابات أعضاء هيئة وتحليلها.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

ويقصد بـ **مجتمع الدراسة** : " المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها الباحث وتعمم نتائجها عليها، والمفردات أو العناصر قد تكون أشخاص أو أسر أو مؤسسات أو أسواق أو غيرها.² ويقصد بمجتمع البحث في هذه الدراسة بالأفراد المنتمين لكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان.

عينة الدراسة: طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (114) عضو من أفراد كلية الحقوق والعلوم السياسية، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المكونة من (114) فرد من عينة الدراسة، في السداسي الثاني للسنة الدراسية 2023، حيث تم التواصل معهم بكلية الحقوق والعلوم السياسية تلمسان لملاً الإستمارة، وتم استرجاع 109 ورقة استبيان وتم تفريغها للحصول على النتائج.

عندما يصعب على الباحث دراسة كل وحدات المجتمع فإنه يلجأ إلى دراسة جزء منه والذي يتمثل في العينة³، حيث يتم حصر كل مجتمع البحث على شكل تمثيل مصغر لها وتعرف العينة بأنها " مجموعة جزئية من

¹ خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجزائر: دار جسر للنشر و التوزيع ، ط2، 2012، ص26.

² شفيق العتوم ، طرق الاحصاء : تطبيقات اقتصادية وادارية باستخدام Spss، الأردن: دار المناهج للنشر ، ط1 ، 2007 ، ص22.

³ حمزة محمد دودين ، التحليل الإحصائي المقدم للبيانات باستخدام Spss، الأردن: دار المسيرة للنشر، طبعة الأولى ، 2010 ، ص24.

المجتمع الأصلي للبحث ، يتم اختيارها بطريقة علمية منظمة من جميع عناصر مفردات المجتمع وبنسبة معينة ، بحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع الأصلي بحيث تحمل نفس الصفات أو الخصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث "1.

اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية العشوائية كون المجتمع الدراسة غير متجانس و العينة الطبقية العشوائية هي التي يقسم فيها مجتمع البحث إلى طبقات ويقدر حجم العينة الكلي اللازم للحصول على درجة الدقة المطلوبة ، ثم توزع العينة على شكل الطبقات المختلفة بطريقة تسمح بأقل خطأ ممكن.

جدول رقم: 20 توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترجعة	الباقى
المجموع	114	109	5
النسب	100%	95,61%	4,39%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان.

3. مجالات الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء المجالات الآتية:

- ✓ المجال البشري: طبقت هذه الدراسة على 114 مستجوباً من كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ المجال المكاني: جرى تطبيق هذه الدراسة في جامعة تلمسان: كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الثاني لعام 2023

4. أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة المستخدمة والتي يجب على الباحث الاعتماد عليها للقيام بدراسة هذه الظاهرة فيما يلي :

أ. الاستبيان:

اعتمدنا على الاستبيان كطريقة لجمع البيانات ويعرف الاستبيان على أنه تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد ونقارن بها ما تم اقتراحه في الفرضيات كل ذلك.

¹ حسين محمد جواد جبوري ، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2013 ،

والذي تم إعداده كالتالي :

1. الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن ثم بناء الاستبيان وصياغة فقراته ومن ثم إعداد استبيان أولي
2. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات وإجراء التعديلات المطلوبة .
3. إعداد الاستبيان في صورته النهائية
4. تطبيق الاستبيان على العينة الاختيارية.
1. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسته وقد احتوى الاستبيان على 108 سؤالاً قسمت إلى جزئين
2. الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية المتمثلة في: النوع، العمر، الموقع في الجامعة ، الاقدمية
3. جزء الثاني: وقد تناولنا فيه البيانات الأساسية في الدراسة وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور:
- المحور الأول: يتعلق بالقيم التنظيمية والذي يتكون من 50 فقرة.
- المحور الثاني: يتعلق بإدارة الجودة في الجامعة والذي يتكون من 26 فقرة
- المحور الثالث: يتعلق بالمرجع الوطني لإدارة الجودة والذي يتكون من 27 فقرة ويوضح الجدول أدناه وصف متغيرات الدراسة.

جدول رقم: 21 وصف متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع
القيم التنظيمية	إدارة الجودة في الجامعة
متغيرات الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم: 22 وصف فقرات الاستبيان.

متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	المتغيرات الوسيطة	المتغير التابع
	القيم التنظيمية	- مستوى القيم التنظيمية في الجامعة - أبعاد إدارة الجودة الشاملة: البعد التنظيمي، البعد الأكاديمي، البعد القيادي . - المرجع الوطني لإدارة الجودة الشاملة.	إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

المصدر: من إعداد الطالبة

لقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي المستويات (1-5) لقياس استجابة الأفراد لفقرات الاستمارة باعتباره من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وذلك على نحو التالي :

جدول رقم: 23 درجة مقياس ليكرت.

العبارة	غير موافق نهائيا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في النموذج لتحديد مستوى التبني والاهمية فقد تم تحديدها وفقا للمقياس التالي لتفسير مستوى النتيجة=(الحد الاقصى-الحد الادنى) \ (عدد المستويات) = 0.8 \ (1-5) وبذلك تكون الدرجات موزعة كما يلي:

جدول رقم: 24 المتوسطات المرجحة والقيم الموافقة لها.

التقييم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الأهمية	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالبة

أما فيما يخص قوة الارتباط فيمكن تحديدها من خلال مقياس معامل الارتباط.

جدول رقم: 25 مقياس معامل الارتباط

درجة الأهمية	لا يوجد ارتباط يذكر	ارتباط ضعيف	ارتباط متوسط	ارتباط قوي	ارتباط قوي جدا
القيم المطلقة	0.3-0	0.5-0.3	0.7-0.5	0.9-0.7	1-0.9

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: اختبار الصدق الاحصائي لمتغيرات الدراسة

لإختبار صحة الفرضيات والإجابة على أسئلة متعلقة بالدراسة تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي (التحليلي)، حيث تم إدخال المعطيات إلى الحاسوب باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS نسخة 24) ومن ثم تحليلها عن طريق الأساليب الإحصائية التالية :

✚ النسب المئوية ، التكرارات ، والمتوسط الحسابي النسبي : من أجل معرفة تكرار الفئات متغير معين ، وإفادة الباحث في وصف عينة الدراسة .

✚ اختبار " Cronbach's Alpha " : لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان . لاختبار صدق الاستبيان

جدول رقم: 26 يوضح مدى الاتساق الداخلي لاسئلة البيانات الشخصية

الرقم	المحاور	قيمة ألفا كرونباخ (α)	صدق الاستبيان
0	القسم الأول: معلومات شخصية	,981	0,990
1	محور القيم التنظيمية	,980	0,990
2	محور إدارة الجودة في الجامعة	,980	0,990
3	محور المرجع الوطني لإدارة الجودة	,980	0,990
	المجموع الكلي	,980	0,990

جدول رقم: 27 يوضح معامل ثبات محاور الاستبيان

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ (α)	صدق الاستبيان
108	0,980	0,990

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24

من الجدول نلاحظ أن جميع معاملات الفا كرونباخ مع معدلها 0,980 وكذلك قيمه الصدق الذاتي المرتفعه 0,990

وهي عبارة عن الجذر التربيعي لالفا كرونباخ تدل على ان ثبات قياس جميع عبارات الاستبيان مرتفع وانه دال احصائيا

2. صدق الاتساق الداخلي: هو حساب مدى دلالة كل فقرة لكل محور تنتمي اليه حيث يبين ان كل فقرة لها

علاقة مع المحور ام لا وهذا يأتي باستعمال معامل الارتباط Pearson

1.2 صدق الاستبيان الداخلي للجزء الأول والخاص بالبيانات الشخصية

تم دراسة صدق الاستبيان الداخلي للجزء الأول من الاستبيان والخاص بالبيانات الشخصية كما هو موضح

بالتدول رقم (30).

جدول رقم: 28 يوضح مدى الاتساق الداخلي لأسئلة البيانات الشخصية

ارقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة Sig	الدرجة
1	A1 النوع	.422**	.000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2	A2 المستوى التعليمي	.339**	.000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3	A3 العمر	.742**	.000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4	A4 عدد سنوات الأقدمية	.808**	.000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5	A5 الموقع في الجامعة	.096,	.321,	لا يوجد ارتباط معنوي دال
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن كل العبارات مرتبطة بالمحور وذات دلالة إحصائية الا الموقع في الجامعة فانه غير دال، اما لو كانت هناك عبارات غير المرتبطة فكان بالإمكان دراسة السبب لعدم ارتباطها او حذفها كلياً حتى لا تؤثر سلباً على الدراسة.

جدول رقم: 29 مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة Sig	الدرجة
1	يسود الجامعة جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية	.598**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2	تدرك الهيئات العليا للجامعة أهمية المكاسب التي يحققها العمل الجماعي.	.577**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3	تنتشر قيم الإحترام والتعاون المتبادل في الوسط الجامعي.	.628**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5	تدرك الإطارات الجامعية أهمية العمل الجماعي.	.528**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
6	عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة يؤخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات الأساتذة والطلبة.	.687**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
7	تعمل الهيئات المسؤولة في الجامعة على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي.	.736**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
8	غالبا ما يتم تحفيز فرق العمل التي تقوم بالإنجازات الجيدة من أجل تطوير المناهج الدراسية.	.582**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
9	توفر الجامعة الدعم الكافي لإجراء البحوث الجامعية وسير العملية التعليمية .	.604**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
10	تمنح الإطارات الجامعية فرص عادلة لسماع شكاوي الطلبة الأساتذة والموظفين عندما تنشأ الخلافات.	.540**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
11	القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه الجامعة عادلة.	.624**	.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12	عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة يؤخذ بعين الاعتبار آراء	.677**	.000	يوجد ارتباط معنوي

	واقترحات جميع الأساتذة والطلبة.		(دال)
13	يتفق جميع أعضاء الجامعة على عدالة ونزاهة القرارات الإدارية.	588,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
14	تجرى متابعة دورية للوقوف على سلامة الإجراءات المتبعة في تنفيذ الخطط والتعليمات والقوانين على الجميع.	546,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
15	توجه الجامعة أعضائها إلى ضرورة التعامل الإيجابي مع الأنظمة والقوانين التي تتبناها.	482,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
16	ترسخ الجامعة لدى أعضائها ضرورة انتهاز مبادئ العدل والإعتدال في ممارساتهم	698,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
17	لدي الثقة في القيم التي تتبناها الجامعة لأنها تخدم مصلحة الجميع.	725,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
18	تساعد القيم التنظيمية التي تتبناها الجامعة على تلبية احتياجات الطلبة والأساتذة والإداريين .	710,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
19	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة.	593,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
20	تدافع الجامعة بقوة عن مصالحها ومصالح أعضائها.	647,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
21	تبنى الجامعة رسالة وأهداف واضحة بشأن القيم التي تنتهجها.	744,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
22	يفتخر أعضاء الجامعة من أساتذة وطلبة وموظفين بانتمائهم لها.	698,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
23	لدي الثقة أن إدارة الجامعة تساعدني في حل المشاكل التي تواجهني في العمل.	703,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
24	ينظر إلى الأبحاث التي ينتجها الباحث نظرة تقدير عالية.	671,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
25	يشعر الباحث بالحرية في إنجاز عمله بالأسلوب الذي يختاره.	488,**	000, يوجد ارتباط معنوي (دال)
26	تمنح مكافآت كبيرة للطلبة المتميزين في الوسط الجامعي.	594,**	000, يوجد ارتباط معنوي

				(دال)
27	تدافع الجامعة بقوة عن مصالح طلابها أساتذتها وموظفيها.	**744,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
28	تفوض الإطارات الجامعية السلطة الكافية للشعور بالمسؤولية.	**731,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
30	توفر الجامعة الهياكل البيداغوجية اللازمة لسير العملية التعليمية.	**529,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
31	يوجد تقدير للأعمال والمهام التي يقوم بها كل فرد داخل الجامعة من طالب أو أستاذ أو موظف	**675,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
32	تقدر إدارة الجامعة الأعمال التي يسهم بها الباحثون في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	**681,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
33	تشجع الجامعة على الإبداع من خلال وضع برامج تدعم المبدعين.	**596,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
35	تعمل إدارة الجامعة على تشجيع الابتكار الفردي للطلاب وعضو هيئة التدريس داخل منظومة الجامعة.	**716,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
36	يتم تحفيز الأبحاث والباحثين وتمويلها .	**568,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
37	تبدل جهود كبيرة لتطوير مهارات الطلبة .	**610,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
38	يتوفر بالجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين	**367,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
39	هناك حرص على التخلص من الأساليب التقليدية في العمل	**565,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
40	تشجع سياسة التسيير الجامعي المبادرات الفردية والجماعية لنجاح البحث العلمي	**516,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
41	ينظر إلى الأبحاث التي ينتجها الباحث نظرة تقدير عالية.	**666,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
42	الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الهيئة التعليمية.	**563,	000,	يوجد ارتباط معنوي

				(دال)
43	يجري تقويم دوري لأداء كل أستاذ، طالب، موظف.	591,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
44	تعتمد الجامعة على نماذج معينة لإجراء تقويم الأداء خاص بالهيئة التدريسية والموظفين والطلبة	587,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
45	تجرى بصورة دورية استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها خريجي الجامعة للتعرف على نقاط القوة لدى هؤلاء الخريجين.	631,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
46	تقوم إدارة الكلية بصورة دورية باستطلاع آراء الطلبة حول كفاءة أداء الهيئة التدريسية.	599,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
47	تقوم الجامعة بصورة دورية باستطلاع آراء الأساتذة حول مستوى الطلبة.	710,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
48	تقوم إدارة الجامعة باستطلاع آراء الطلبة والأساتذة حول الخدمات المقدمة من طرف الموظفين.	669,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
49	تقوم الجامعة بصورة دورية بتطوير البرامج والمناهج بالاعتماد على التقييم الذي قامت به على ضوء آراء أعضائها	687,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
50	تجري الجامعة عملية التخطيط الإستراتيجي لجميع الكليات.	663,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
51	تستضيف الجامعة كل الطلبة والأساتذة الموظفين للإستماع إلى مشاكلهم وإعادة النظر فيها.	560,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
52	تستخدم المنافسة في الجامعة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء	585,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
53	تجري الجامعة عقد الندوات باستمرار في مواضيع خاصة بتقييم الأداء للتعرف على آراء الطلبة والأساتذة والموظفين حول سير العملية التعليمية والإدارية والخدمات المقدمة	571,**	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
	**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
	*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).μ			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل العبارات المرتبطة بمحور القيم التنظيمية ذات دلالة إحصائية في حين لو كانت هناك عبارات غير المرتبطة فكان بالإمكان دراسة السبب لعدم ارتباطها او حذفها كلياً حتى لا تؤثر سلباً على الدراسة.

4.1 صدق الاستبيان الداخلي لمحور إدارة الجودة في الجامعة

تم دراسة صدق الاستبيان الداخلي لفقرات محور إدارة الجودة في الجامعة كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول رقم: 30 مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الجودة في الجامعة

الدرجة	الدلالة Sig	معامل ارتباط بيرسون	العبارات	ارقم
يوجد ارتباط معنوي (دال)	,000	,669**	يتبادل الأساتذة مواضيع إدارة الجودة في الجامعة وتشكل محور للنقاش بينهم.	1
يوجد ارتباط معنوي (دال)	,000	,569**	لدى الأساتذة، الطلبة والموظفين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول ثقافة الجودة.	2
يوجد ارتباط معنوي (دال)	,000	,667**	لدى أعضاء الجامعة رؤية واحدة وواضحة حول إدارة الجودة في الجامعة.	3
يوجد ارتباط معنوي (دال)	,000	,697**	يتم التنسيق بين أقسام الكلية لتحقيق مطلب الجودة في الجامعة.	4
يوجد ارتباط معنوي (دال)	,000	,713**	تقوم الكلية بتحديد معايير الجودة وتطبيقها على أعضائها.	5
يوجد ارتباط معنوي (دال)	,000	,773**	توضح الكلية أهداف الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة التي تتناسب مع احتياجات جميع الأطراف المعنية بالجامعة.	6
يوجد ارتباط معنوي (دال)	,000	,801**	تقوم الجامعة بنشر قيم الجودة من خلال البرامج والمقاييس التي تتبعها.	7
يوجد ارتباط معنوي (دال)	,000	,639**	تقوم إدارة الجامعة بعقد ملتقيات وندوات وورشات عمل تعرف فيها على مبادئ الجودة ودوره في تطوير العملية التعليمية.	8

9	توجد أنظمة وآليات تلتزم بها الإدارة في تطبيق الجودة.	**696,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
10	تعتمد إدارة الجامعة على تكوين فرق ومجالس لتحسين الجودة	**767,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
11	تقوم الإدارة بدراسة النتائج والتوقعات وطرق التعديل وتقييمها من أجل تحسين الجودة	**725,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12	تعتمد هيئة التدريس في برامجها الدراسية على مناقشة مواضيع إدارة الجودة	**765,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13	تقوم هيئة التدريس في برامجها الدراسية بمناقشة مواضيع إدارة الجودة مع الطلاب	**626,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
14	لدى الطلاب قناعة تامة بأهمية تبني إدارة الجودة في الأعمال البحثية	**559,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
15	تصميم وتطوير برامج التعليم المتعلقة بالجودة تحظى باهتمام بالغ من طرف هيئة التدريس	**640,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
16	توجد نشرات دورية لنشر ثقافة الجودة والأساليب المتبعة لتطبيقها موجهة للطلاب والأساتذة	**588,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
19	يعتمد القائد في تقويم أداء الموظفين مقياس يتميز بالموضوعية والثبات والمصادقية بدون تمييز	**749,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
20	يتشاور القائد مع أطراف الهيئة التعليمية والإداريين من أجل سير العملية التعليمية والإدارية	**640,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
21	يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار	**731,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
22	يحرص المدير على خلق جو من التفاعل بينه وبين مختلف الهيئات بفتح مجال للإتصال	**656,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
23	تفوض إدارة الجامعة للأفراد ذات المسؤولية للقيام ببعض الأعمال وإسناد لهم المهام الصعبة	**701,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

24	تثق القيادة الإدارية بقدرات العاملين عند إنجاز الأهداف	**646,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
25	تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للأعمال الإبداعية	**700,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
26	يسعى القائد لتحويل الخطط الإبداعية إلى خطط تنفيذية في مجال التعليم والبحث	**776,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
27	يحث القائد الأساتذة والموظفين والطلبة على الالتحاق بالدورات التي تنمي الإبداع الفكري والوظيفي	**686,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
28	يعمل القائد على إزالة المخاوف وتذليل الصعاب عند طرح الأفكار الجديدة	**747,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
	**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
	*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).μ		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي.

نلاحظ ان اكل العبارات مرتبطة بالمحور وذات دلالة إحصائية، وهذا ما يدل على وجود ترابط واتساق بين العبارات، اما لو كانت هناك عبارات غير المرتبطة فكان بالإمكان دراسة السبب لعدم ارتباطها او حذفها كليا حتى لا تؤثر سلبا على الدراسة.

5.1 صدق الاستبيان الداخلي لمحور المرجع الوطني لإدارة الجودة

تم دراسة صدق الاستبيان الداخلي لفقرات محور المرجع الوطني لإدارة الجودة كما هو موضح بالجدول أدناه

جدول رقم: 31 مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور المرجع الوطني لإدارة الجودة

ارقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة Sig	الدرجة
1	يتوافق عروض التكوين مع مشروع الجامعة ووسائلها المادية والبشرية والبيداغوجية.	**617,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	
2	تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة مبتكرة وحديثة متوفرة في مواقع الإنترنت.	**636,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	

3	تعتمد الجامعة على هيئات علمية واستشارية لقيادة وإعداد وتنفيذ وضمان السير الحسن لبرامج التكوين	**705,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4	تقوم الكلية بالتكفل الشامل للطلاب الجديد من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي	**704,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5	أنشأت المؤسسة محالا رقميا فعالا يضمن توفر دروس تكميلية عبر الإنترنت لفائدة الطلبة.	**536,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
6	تخضع المواد التعليمية لمراجعة دورية من أجل تحديثها.	**684,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
7	يتم إعداد تقرير تقييمي حول عروض التكوين من طرف خلية لتقييم المواد التعليمية.	**677,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
8	أنماط تقييم الأداء موضوعية ومنصفة وموثوق بها .	**696,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
9	تقوم الجامعة بإعداد جهاز لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه في المخابر من أجل البحث والتطوير.	**672,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
10	تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تلي احتياجات الباحثين.	**774,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
11	تمنح الكلية ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين	**756,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12	تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تلي احتياجات الباحثين	**792,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13	تنظم الجامعة دورات تكوين متخصصة تضم نتائج للبحوث العلمية لفائدة مستخدمي القطاع	**760,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
14	أهداف الجامعة تتوافق مع القيم المنصوص عليها في قوانين العمل وتحدد معايير التسيير والتطوير.	**629,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
15	تقوم المؤسسة بوضع آليات التشاور الداخلي بغرض إعداد سياستها المختلفة في التكوين والبحث والتسيير الإداري و	**703,	000,	يوجد ارتباط معنوي (دال)

الحكامة			
16	تحرص الجامعة على احترام المهام وتحديد المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح	**720,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
17	تقوم الجامعة بعمليات تحسيس وتكوين للموظفين حول مفاهيم ضمان الجودة في البرامج التعليمية وتنظيم ملتقيات حول إدارة الجودة.	**763,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
18	تضع الجامعة نماذج وبرامج للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها وتعزيز ثقافة الجودة	**744,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
19	تنشئ الجامعة اجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة وتحدد استراتيجية مشتركة لتحديد العمليات والأهداف ومؤشرات الجودة بتحسيس أفرادها حول أهمية الجودة وتنظيم الملتقيات	**617,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
20	تتناسب الهياكل القاعدية مع الخصائص الوظيفية ومتطلبات الأنشطة الإدارية والعلمية اللازمة	**730,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
21	الجامعة في عمليات تحديد ومعالجة مشكلات قضايا المجتمع المحلي.	**566,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
22	تقوم المؤسسة ببناء جسور للشراكة مع العالم المهني	**646,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
23	تقيم الجامعة عقود أبحاث تطبيقية مع الشركات	**626,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
24	تجري المؤسسة أبحاثا مشتركة مع المؤسسات المعنية بالإتفاقيات والذي يضمن تحقيق تقارب البرامج المشتركة للبحث وتطويرها مع الشركات	**529,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
25	تشجع الجامعة الحركة الدولية للطلبة والأساتذة الباحثين من خلال التأطير والإشراف المشترك ومنح الشهادات المشتركة والتربصات العلمية	**677,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

26	تعزز الجامعة الوصول إلى المراجع والموارد الدولية من خلال الإشتراك في قواعد البيانات الدولية	**590,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
27	تمتلك الجامعة سياسة اتصال ونشر لمنتوجها العلمي والبيداغوجي وكفاءاتها على المستوى الدولي من خلال المنشورات في المجالات الدولية ووصف وحداتها التعليمية على مواقع الأنترنت	**707,	يوجد ارتباط معنوي (دال)
	**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
	*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).μ		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي

نلاحظ من خلال النتائج الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه ان كل العبارات مرتبطة بالمحور وذات دلالة إحصائية

وهذا يدل على صدق العبارات وارتباطها بموضوع المحور.

اما لو كانت هناك عبارات غير المرتبطة فكان بالإمكان دراسة السبب لعدم ارتباطها او حذفها كليا حتى لا

تؤثر سلبيا على الدراسة

6.1 صدق الاتساق البنائي بين محاور الدراسة

تم دراسة صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة الثلاث.

جدول رقم: 32 يوضح مدى الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة Sig	الدرجة
1	محور البيانات الشخصية	-,176	,062	لا يوجد ارتباط معنوي (دال)
2	محور القيم التنظيمية	,960	,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3	محور إدارة الجودة في الجامعة	,906	,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4	محور المرجع الوطني لإدارة الجودة	,929	,000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
	**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
	*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان كل العبارات مر نلاحظ ان اكل العبارات مرتبطة بالمحور وذات دلالة إحصائية الا المعلومات الشخصية فهي غير دالة، اما لو كانت هناك عبارات او محاور غير المرتبطة فكان بالإمكان دراسة السبب لعدم ارتباطها او حذفها كلياً حتى لا تؤثر سلباً على الدراسة تبطة بالمحور وذات دلالة إحصائية

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لاجابات أفراد عينة الدراسة

لا شك أن المتغيرات الديموغرافية لها تأثير كبير على فهم المستجيبين للاستبيان والإجابة على الأسئلة موضوعياً من خلال النوع و العمر و عدد سنوات الاقدمية والمستوى التعليمي والموقع في الجامعة لعينة البحث. فيما يلي وصف إحصائي لعينة البحث بناءً على الخصائص والخصائص الشخصية للعينة الفردية اعتمد البحث على إجابات الجزء الأول من الاستبيان.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس تم توزيع إجابات العينة على هذا السؤال كما يلي:

جدول رقم: 33 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	63	57,7
انثى	46	42,2
المجموع	109	99,9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 24

من خلال الجدول نلاحظ أن اجابات مرتفعة عن الإناث إذ يمثلون نسبة (57%) من مجموع أفراد العينة، وهي اكبر بالنسبة للإناث التي تمثل نسبة 42.2% .

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

تم توزيع إجابات أفراد العينة على هذا السؤال على النحو التالي:

جدول رقم: 34 توزيع أفراد العينة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	9	8.25
من 25 إلى أقل من 35 سنة	54	49.5
من 35 إلى أقل من 45 سنة	32	29.3
من 45 إلى أقل من 55 سنة	13	11.9
من 55 إلى أقل من 65 سنة	1	0,9
المجموع	109	99,8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

من خلال الجدول نلاحظ أن اجابات أغلب أفراد العينة أعمارهم من 25 الى اقل من 35 سنة بنسبة (49.5%) ثم تأتي بعدها مجموعة الأفراد التي أعمارهم ما بين 35 سنة إلى اقل من 45 سنة بنسبة (29.3%)، ثم تليها فئة اقل من 45 سنة الى اقل من 55 بنسبة (11.9%) ثم تليها فئة اقل من 25 سنة بنسبة (8.25%) ثم في المرحلة الأخيرة فئة اكثر من 55 سنة الى اقل من 65 سنة بنسبة (0.9%).

3. توزيع أفراد العينة حسب الموقع في الجامعة :

تم توزيع إجابات أفراد العينة على هذا السؤال على النحو التالي:

جدول رقم: 35 توزيع أفراد العينة حسب الموقع في الجامعة

الموقع في الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ أكاديمي	28	25,6
أستاذ إداري	7	3.6
طالب	38	34.8
موظف	36	33.02
المجموع	109	97.02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

يتبين من الجدول أعلاه استجابة المستجوبين من العينة محل الدراسة حيث أن العدد الكبير من المستجوبين كان من طرف الطلبة 34.8% ثم تليها في المرتبة الثانية إجابات الموظفون بنسبة 33.02% ثم تليها فئة أستاذ أكاديمي بنسبة 25.6% ، ثم في المرتبة الأخيرة إجابات الأستاذ الإداري بنسبة 3.6%.

4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

تم توزيع إجابات أفراد العينة على هذا السؤال على النحو التالي:

جدول رقم: 36 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
لليسانس	19	17.4
ماسنر	48	44.03
ماحستير	3	2,7
[درجة الدكتوراه	35	32.1
بروفيسورا	4	3,6
المجموع	109	99.8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلب إجابات الباحثين كانت من مستويات مختلفة، حيث الإجابات الأكبر عددا هي من المستوى ماسنر بنسبة 44.03%، ثم تليها في المرتبة الثانية إجابات طلبة الدكتوراه بنسبة 32.1 ثم

تليها اجابات فئة ليسانس بنسبة 17.4%. ثم تليها فئة بروفيسور بنسبة 3,6%. ثم في الاخير فئة ماجستير بنسبة 2,7% وهذا راجع لقللة عددهم في الجامعة.

5. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الاقدمية:

تم توزيع إجابات أفراد العينة على هذا السؤال على النحو التالي:

جدول رقم: 37 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية

عدد سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	07	6.42
من سنتين إلى أقل من أربع سنوات	25	22,9
من أربع سنوات إلى عشر سنوات	30	27.5
من عشر سنوات إلى أقل من اثني عشر عاما	15	13.7
اثني عشر سنة فأكثر	32	29.39
المجموع	109	93,9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

تضح من خلال الجدول السابق أن أجوبة الباحثين حسب الأقدمية مرتفعة لدى الأفراد ذو اثنا عشر سنة في مافوق بنسبة 29,3% من افراد العينة لديهم اقدمية، ومن من أربع سنوات حتى عشر سنوات بنسبة 27.5%، وهي نسبة جيدة لأن أقدمية هؤلاء الباحثين تدل على درايتهم ومعرفتهم بالوضع في الجامعة أكثر من الباحثين الجدد، ثم تليه الأفراد ذو أقدمية من سنتين إلى أربع سنوات بنسبة 22.9%، ثم تليه الأفراد عشر سنوات أقدمية إلى اثنا عشر عاما بنسبة 13.7% من أفراد العينة، ثم يليها من لديهم سنتين أقدمية بنسبة 6.42%.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية لقيم المشاركة والعمل والجامعة.

جدول رقم: 38 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B1 إلى B9 لقيم المشاركة، العمل الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
B2	تدرك الهيئات العليا للجامعة أهمية المكاسب التي يحققها العمل الجماعي B2.	3,48	1,998	1	مرتفع
B3	تنتشر قيم الإحترام والتعاون المتبادل في الوسط الجامعي B3.	3,43	1,064	2	مرتفع
B1	يسود الجامعة جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية B1	3,22	1,054	3	مرتفع
B5	تدرك الإطارات الجامعية أهمية العمل الجماعي B5.	3,22	1,041	4	متوسط
B6	تعمل الهيئات المسؤولة في الجامعة على نشر وترسيخ العمل الجماعي B6.	3,15	1,063	5	متوسط
B9	ترسخ الجامعة لدى طلبتها أهمية العمل المشترك رسمياً وتطوعياً B9.	3,14	,921	6	متوسط
B8	توفر الجامعة الدعم الكافي لإجراء البحوث الجامعية وسير العملية التعليمية B8.	3,03	1,048	7	متوسط
B7	غالباً ما يتم تحفيز فرق العمل التي تقوم بالإنجازات الجيدة من أجل تطوير المناهج الدراسية B7.	2,86	1,088	8	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي قيم _لمشاركة والعمل لجماعي	3,19	1,03		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه الذي تعبر فقراته عن القيم المشاركة والعمل الجماعي ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا وجود القيم التنظيمية في الجامعة وتبينها من طرف جميع الأفراد والهيئات، فيتبين سمو وارتفاع بعض القيم عن الأخرى حيث نجد أن المبحوثين يقدرون أهمية العمل المشترك وفرق العمل ويعملون على إنجازه جماعياً حيث سجلت عبارة "تدرك الهيئات العليا للجامعة أهمية المكاسب التي يحققها العمل الجماعي" أعلى قيمة بمتوسط حسابي قدره (3.48) و انحراف معياري (1.9) وهو مرتفع من بين القيم الأخرى، وكذلك بالنسبة لعبارة التعاون

والاحترام المتبادل في الوسط الجامعي، وهي في المرتبة الثانية سجلت متوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.06) وهي قيمة مرتفعة ما يدل على وجود قيم التعاون والعمل المشترك بين أعضاء الجامعة .

في حين سجلت باقي العبارات الأخرى التي تدل في معناها وتعبير عن قيم العمل الجماعي والاحترام والتعاون قيم مرتفعة كالعبارتين: "يسود الجامعة جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية" أتت في المرتبة الثالثة وتبين كذلك من خلال العبارة "ان الإطارات الجامعية تدرك أهمية العمل الجماعي" في المرتبة الرابعة نفس المتوسط الحسابي قدره (3.22) وانحراف معياري و(1.054)، ثم تلتها في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.15) وانحراف معياري (0.921)، تبين ان الهيئات المسؤولة في الجامعة تعمل على نشر وترسيخ العمل الجماعي ثم ناني بعدها في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.14) وانحراف معياري (0.921)، تبين ان الجامعة ترسخ لدى طلبتها أهمية العمل المشترك رسميا وتطوعيا ثم تليها في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.03) وانحراف معياري (1.048) تبين ان الجامعة توفر الدعم الكافي لإجراء البحوث الجماعية وسير العملية التعليمية. ثم تليها في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي متوسط قدره (2.86) وانحراف معياري (1.088) تبين ان غالبا ما يتم تحفيز فرق العمل التي تقوم بالإنجازات الجيدة من أجل تطوير المناهج الدراسية فهذا يدل على ان الإدارة لا تعير هذا الجانب اهتماما كبيرا ولذا يجب تدارك ذلك.

من خلال المؤشرات المذكورة وترتيب العبارات حسب الأهمية وحسب آراء المبحوثين تبين أن جامعة تلمسان وخاصة كلية الحقوق والعلوم والسياسية تولي اهتماما كبيرا للقيم التنظيمية وتجسدها فعليا من خلال الممارسات اليومية، وتبين أن أعضاء الهيئات التعليمية أو الإدارية تتقاسم وتتشارك مختلف القيم التنظيمية ويتفقون عليها وتظهر جليا في الجدول أولها قيم المشاركة والعمل الجماعي وكذا الاحترام المتبادل بين مختلف الأطراف، وامايجدر الإشارة إليه أن جامعة تلمسان معروفة بهذه القيم التنظيمية وتتصف بها وهذا ما يدعم من تجسيد وترسيخ قيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

جدول رقم: 39 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B10 إلى B16 لقيم العدالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
15	توجه الجامعة أعضائها إلى ضرورة التعامل الإيجابي مع الأنظمة والقوانين التي تتبناها B15.	3,52	968,	1	مرتفع
10	تمنح الإطارات الجامعية فرص عادلة لسماع شكاوي الطلبة الأساتذة والموظفين عندما تنشأ الخلافات B10.	3,25	1,118	2	مرتفع
16	ترسخ الجامعة لدى أعضائها ضرورة انتهاج مبادئ العدل والإعتدال في ممارساتهم B16	3,16	1,074	3	متوسط
14	تجرى متابعة دورية للوقوف على سلامة الإجراءات المتبعة في تنفيذ الخطط والتعليمات والقوانين على الجميع B14.	2,96	1,068	4	متوسط
12	عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة يؤخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات جميع الأساتذة والطلبة B12.	2,91	1,031	5	متوسط
11	القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه الجامعة عادلة B11.	2,90	1,072	6	متوسط
13	يتفق جميع أعضاء الجامعة على عدالة ونزاهة القرارات الإدارية B13.	2,89	1,076	7	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي قيم العدالة	3,01	1,07		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان قيم العدالة والذي هو بعد من ابعاد القيم التنظيمية بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3,01) وانحرافه المعياري (1,07) ذو مستوى متوسط وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطها محصورة بين (2,89) و (3,52) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نرى ان العبارة التي احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3,52) وانحراف معياري (968,) لتي تدل ان الجامعة توجه أعضائها إلى ضرورة التعامل الإيجابي مع الأنظمة والقوانين التي تتبناه ثم تلتها بعدها العبارة "الإطارات الجامعية تمنح فرص عادلة لسماع شكاوي الطلبة الأساتذة والموظفين عندما تنشأ

الخلافاً " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,25) وانحراف معياري (1,118)، ثم تلتها العبارة التي تدل على "ان الجامعة ترسخ لدى أعضائها ضرورة انتهاج مبادئ العدل والإعتدال في ممارستهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,16) وانحراف معياري (1,074)، ثم ن بعدها العبارة التي تعني "بانه تجرى متابعة دورية للوقوف على سلامة الإجراءات المتبعة في تنفيذ الخطط والتعليمات والقوانين على الجميع" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط قدره (2,96) وانحراف معياري (1,068)، ثم تلتها العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط قدره (2,91) وانحراف معياري (1,031) تبين انه "عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة يؤخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات جميع الأساتذة والطلبة"، ثم تليها العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط قدره (2,90) وانحراف معياري (1,072) تبين ان "القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه الجامعة عادلة". ثم في الأخير العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي متوسط قدره (2,89) وانحراف معياري (1,076) تبين انه يتفق جميع أعضاء الجامعة على عدالة ونزاهة القرارات الإدارية.

تدل هذه العبارات وتتجتمع في معناها على قيم العدالة فيلاحظ أن المجموع الكلي لهذه الفقرة قد دلّ على متوسط حسابي قدره (3.01) وانحراف معياري قدره (1.07) وهو ذو اتجاه متوسط، وهو ما يدل على أن قيم العدالة مجسدة في الجامعة محل الدراسة و، وهذه القيمة هي من القيم التي يصعب تجسيدها في الجامعة الجزائرية لكن يتضح أن جامعة تلمسان وبالأخص كلية الحقوق والعلوم السياسية استطاعت إلى حدّ ما تحقيق هذه القيمة وهي العدالة والنزاهة في العمل وعدم التفرقة بين أعضاء الأسرة الجامعية، وبالتالي تعزز هذه القيم على تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتحقيقها.

جدول رقم: 40 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B17 إلى B23 لقيم الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
22	يفتخر أعضاء الجامعة من أساتذة وطلبة وموظفين بانتمائهم لها B22.	3,49	1,062	1	مرتفع
21	تبنى الجامعة رسالة وأهداف واضحة بشأن القيم التي تنتهجها B21.	3,45	1,021	2	مرتفع
18	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة B19.	3,22	1,075	3	متوسط

20	تدافع الجامعة بقوة عن مصالحها ومصالح أعضائها B20.	3,21	1,096	4	متوسط
17	لدي الثقة في القيم التي تتبناها الجامعة لأنها تخدم مصلحة الجميع B17.	3,11	1,137	5	متوسط
18	تساعد القيم التنظيمية التي تتبناها الجامعة على تلبية احتياجات الطلبة والأساتذة والإداريين B18 .	3,09	1,114	6	متوسط
23	لدي الثقة أن إدارة الجامعة تساعدني في حل المشاكل التي تواجهني في العمل B23.	2,93	1,170	7	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي قيم الولاء التنظيمي وقناعة أعضاء الهيئة العلمية	3,21	1,10		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان قيم الولاء التنظيمي والذي هو بعد من ابعاد القيم التنظيمية بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3,21) وانحرافه المعياري (1,10) ذو مستوى متوسط، وبالنسبة للمتغيرات التابعة بهذا البعد والتي متوسطها محصورة بين (2,93) و (3,49) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نرى ان العبارة التي تعبر عن افتخار أعضاء الجامعة بولائهم للجامعة حققت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3,49) وانحراف معياري (1,062) تبين انه يفتخر أعضاء الجامعة من أساتذة وطلبة وموظفين بانتمائهم لها"، كما توضح الفقرة من خلال العبارات رقم [17-18-19-21] أن الجامعة تعمل على ضمان الولاء لأعضائها بالقيام ببعض السلوكات كالدفء عن مصالحهم وتلبية احتياجاتهم العلمية وحل مشاكلهم في العمل حيث حققت هذه العبارات متوسط حسابي محصور بين (2.93 و 3.45) وانحراف معياري (1.1) وهي قيم ذو اتجاه متوسط جيد.

وكتفسير لهذه الارقام نستنتج أن جامعة تلمسان وخاصة كلية الحقوق والعلوم السياسية تعمل جاهدة على الإبقاء والمحافضة على العلاقة بينها وبين أعضائها بغرس الثقة لديهم و تعزيز الولاء لديهم، وهذا ماتفتقده الكثير من الجامعات وهي غياب الثقة وحدوث فجوة بينها وبين طلابها وأساتذها وموظفيها، لهذا تعمل الجامعة على تقليص هذه الفجوة باحتواء أفرادها و المحافضة علاقتها معهم حتى بعد انتهاء عقد العمل أو الدراسة بالنسبة للطلاب وهذا مانلاحظه في الواقع الحاصل في الجامعة، لهذا يمكن القول أنها بالالتزام بهذه القيم يمكن تحقيق الجودة والوصول إلى معاييرها المطلوبة.

جدول رقم: 41 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B24 إلى B41 لقيم الاعتراف والتقدير والحرية الأكاديمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
30	توفر الجامعة الهياكل البيداغوجية اللازمة لسير العملية التعليمية B30.	3,35	1,067	1	متوسط
25	يشعر الباحث بالحرية في إنجاز عمله بالأسلوب الذي يختاره B25.	3,19	1,101	2	متوسط
41	تشجع سياسة التسيير الجامعي المبادرات الفردية والجماعية لنجاح البحث العلمي B41	3,14	1,055	3	متوسط
24	ينظر إلى الأبحاث التي ينتجها الباحث نظرة تقدير عالية B24	3,10	1,118	4	متوسط
28	تفوض الإطارات الجامعية السلطة الكافية للشعور بالمسؤولية B28.	3,09	1,053	5	متوسط
32	تقدر إدارة الجامعة الأعمال التي يسهم بها الباحثون في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها B32.	3,07	1,180	6	متوسط
40	هناك حرص على التخلص من الأساليب التقليدية التي تقيد العمل B40	2,98	1,113	7	متوسط
38	تبدل جهود كبيرة لتطوير مهارات الطلبة B38 .	2,96	2,269	8	متوسط
36	تعمل إدارة الجامعة على تشجيع الابتكار الفردي للطلاب وعضو هيئة التدريس داخل منظومة الجامعة B26.	2,96	1,034	9	متوسط
31	يوجد تقدير للأعمال والمهام التي يقوم بها كل فرد داخل الجامعة من طالب أو أستاذ أو موظف B31	2,94	1,104	10	متوسط
33	تشجع الجامعة على الإبداع من خلال وضع برامج تدعم	2,89	1,119	11	متوسط

				المبدعين B33.	
27	متوسط	12	2,81	1,138	تدافع الجامعة بقوة عن مصالح طلابها أساتذتها وموظفيها B27.
35	متوسط	13	2,78	1,039	يتم دراسة الأفكار الجديدة التي تسهم في نجاح الجامعة وتنفيذها في الواقع B35.
37	متوسط	14	2,64	1,040	يتم تحفيز الأبحاث والباحثين وتمويلها B37.
39	ضعيف	15	2,57	1,004	يتوفر بالجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين B39
26	ضعيف	16	2,50	1,150	تمنح مكافآت كبيرة للطلبة المتميزين في الوسط الجامعي B26.
	متوسط		2,94	1,16	المجموع الكلي المتوسطي قيم الإعترااف والتقدير والحرية الأكاديمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات تظهر لنا ان قيم الإعترااف والتقدير والحرية الأكاديمية والذي هو بعد من ابعاد القيم التنظيمية أنه بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (2,94) وانحرافه المعياري الكلي (1,16) ذات مستوى متوسط وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطها محصورة بين (2,50) و (3,35)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نرى ان الفقرة المعبرة عن الحرية الأكاديمية التي تتجلى في العبارات [30،25،41] أتت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,35) وانحراف معياري (1,067) كأعلى قيمة حول الحرية الأكاديمية التي تمنحها الجامعة لأعضائها، ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي تحوي العبارات رقم [24،28،32،31،38،40] التي تعبر عن التقدير لطلابها وموظفيها وأساتذتها، بينما أخذت الفقرة المعبرة عن الإعترااف بالأعمال الجديدة وتحفيزها المرتبة الأخيرة في العبارات رقم [26،27،33،35،37،39] وسجلت جميع هذه العبارات اتجاه متوسط وضعيف.

يتبين من خلال الأرقام الإحصائية أن الجامعة وبالأخص كلية الحقوق والعلوم السياسية قد حققت نسبيا بعد من أبعاد القيم التنظيمية حيث يظهر أن قيم الحرية الأكاديمية هي التي التي شكلت أكبر عدد في الإيجابيات وهذا راجع للحرية والاستقلالية التي تمنحها الكلية لأفرادها سواء من حرية في البحث أو حرية في اختيار المواضيع وحرية في اختيار التخصصات، وكذا الاستقلالية في العمل بالنسبة للموظفين لكن تبقى مربوطة هذه الاستقلالية مربوطة بالنظم والقوانين التابعة لنظام الجامعة لضمان السير الحسن لها، بعكس بعض القيود والعراقيل التي نلاحظها عند الكثير من جامعات الوطن التي تضع عراقيل لطلبتها وموظفيها وأساتذتها تمنعهم من ممارسة عملهم الوظيفي والبحثي والأكاديمي وتعرقل مساراتهم، لهذا نجد أن الكلية تحاول منحهم حرية نسبية التي تساعد في التقدم

الحسن في عملهم، ثم نجد ان قيم التقدير للأعمال والمنجزات في المرتبة الثانية والتي لم تحصد على عدد كبير من موافقة المبحوثين، فابتعاد الجامعة لهذا البعد واهماله يشكل نقصا لدى الباحثين والطلبة والموظفين لعدم شعورهم بقيمة الأعمال التي يقدمونها مما ينعكس سلبا على أدائهم الأكاديمي والعلمي والإداري، كما يظهر الجدول أيضا ابتعاد الجامعة لقيم الإعتراف والتحفيز كمنح المكافآت والاستثمار في الأفكار الجديدة التي تسهم في رقي الجامعة والإعتراف بالأعمال المبتكرة ودعمها وتحقيقها على مستوى الواقع، وهذا ما ينعكس سلبا على الإنتاج الفكري والعلمي والوظيفي ولا يسمح بطرح مشاريع جديدة ويؤثر على مردودية الأفراد، فافتقاد الكلية لهذه القيم يعتبر ضمن العراقيل التي تؤثر للوصول للجودة الشاملة وتحقيق معاييرها.

جدول رقم: 42 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B42 إلى B53 تقييم الأداء (معايير التقييم)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
42	الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الهيئة التعليمية B42.	3,48	1,107	1	مرتفع
43	يجري تقويم دوري لأداء كل أستاذ، طالب، موظف B43.	3,11	1,042	2	متوسط
51	تستضيف الجامعة كل الطلبة والأساتذة الموظفين للإستماع إلى مشاكلهم وإعادة النظر فيها B51.	3,09	1,052	3	متوسط
53	تجري الجامعة عقد الندوات باستمرار في مواضيع خاصة بتقييم الأداء B53	3,08	,983	4	متوسط
50	تجري الجامعة عملية التخطيط الإستراتيجي لجميع الكليات B50.	3,04	1,085	5	متوسط
44	تعتمد الجامعة على نماذج معينة لإجراء تقويم الأداء خاص بالهيئة التدريسية والموظفين والطلبة B44	2,93	,957	6	متوسط
47	تقوم الجامعة بصورة دورية باستطلاع آراء الأساتذة حول مستوى الطلبة B47.	2,89	1,203	7	متوسط
49	تقوم الجامعة بصورة دورية بتطوير البرامج والمناهج بالإعتماد	2,82	1,024	8	متوسط

				على التقييم الذي قامت به على ضوء آراء أعضائها B49	
48	تقوم إدارة الجامعة باستطلاع آراء الطلبة والأساتذة حول الخدمات المقدمة من طرف الموظفين B48.	2,75	1,143	9	متوسط
52	تستخدم المنافسة في الجامعة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء B52	2,73	1,041	10	متوسط
45	45تجرى بصورة دورية استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها خريجي الجامعة للتعرف على نقاط القوة لدى هؤلاء الخريجين B45.	2,58	1,072	11	ضعيف
46	تقوم إدارة الكلية بصورة دورية باستطلاع آراء الطلبة حول كفاءة أداء الهيئة التدريسية B46.	2,47	1,094	12	ضعيف
	المجموع الكلي المتوسطي تقييم الأداء (معايير التقييم)	2,86	1,06		متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان التقييم (معايير تقييم الأداء) والذي هو بعد من ابعاد القيم التنظيمية بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (2,86) وانحرافه المعياري (1,06) ذو مستوى متوسط وبالنسبة للمتغيرات الخاصة بهذا البعد والتي متوسطها محصورة بين (2,47) و (3,48)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نرى ان الكلية تهتم بالأداء لكل من أساتذتها وطلابها وموظفيها فنجد ذلك في العبارة "الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الهيئة التعليمية" أنت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,48) وانحراف معياري (1,107) وهو ذو اتجاه مرتفع ، ثم تليها الفقرة التي تبين أن الجامعة تقوم بنشاطات وأعمال لتقييم أدائها ويظهر ذلك في الفقرة الثانية في العبارات رقم [43،51،50،53] بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,11) وانحراف معياري (1,042)، ثم تليها الفقرة المرتبة الثالثة التي تبين أن الجامعة تعتمد على معايير ونماذج لتقييم أدائها متوسط حسابي قدره بين (2,58) و (2,86) وهو ضعيف جدا وبانحراف معياري حوالي (1,06)، والذي يبين أن الجامعة تفتقد لهذا البعد وهو التقييم الذي يعتبر من بين معايير إدارة الجودة الشاملة.

تظهر هذه النسب والأرقام الاحصائية أن الكلية محل الدراسة تهتم بتقييم الأداء حيث تقوم باستطلاعات لآراء طلبتها وأساتذتها وموظفيها حول مستوى الأداء، فنجد أن اجابات الباحثين كانت جيدة في الفرة الأولى، ويعكس اهتمام الجامعة مستوى أدائها لاهتمامها للوصول للجودة المطلوبة وحرصها على تحسين مستواها

ومستوى كل من طلبتها وأساتذتها وموظفيها، كما يبين الجدول في الفقرة الثانية والثالثة أن اجابات المبحوثين كانت ذات اتجاه متوسط وضعيف والتي تبين أن الكلية لاتعتمد على معايير معينة ولالتزم بها لتقييم الأداء فهي تعتمد فقط على آراء طلابها وأساتذتها وموظفيها حول مستوى الأداء لكل هيئة، فهي تبعد وتحمل بعض المعايير الأخرى كتطوير المناهج، والتدريب، المنافسة، الاعتماد على نماذج معينة....، وهي من النقاط السلبية التي تعاني منها الجامعة وباقي الجامعات الأخرى في الوطن، فالتقييم الذي هو عنصر أساسي ومعياري للجودة الشاملة تعاني منه معظم الجامعات لافتقادها للمعايير الدولية وكذا الاعتماد على التقييم الكيفي على حساب التقييم النوعي.

2. تحليل المتوسطات الحسابية لعبارة المحور الثاني لأبعاد ثقافة الجودة في الجامعة

جدول رقم: 43 تتبع جدول ليكارت الخماسي من C1 إلى C6 للبعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
C1	يتبادل الأساتذة مواضيع إدارة الجودة في الجامعة وتشكل محور للنقاش بينهم C1.	3,21	1,048	1	متوسط
C2	لدى الأساتذة، الطلبة والموظفين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول ثقافة الجودة C2.	3,12	,998	2	متوسط
C6	توضح الكلية أهداف الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة التي تتناسب مع احتياجات جميع الأطراف المعنية بالجامعة C6.	3,04	1,060	3	متوسط
C3	لدى أعضاء الجامعة رؤية واحدة وواضحة حول إدارة الجودة في الجامعة C3.	2,98	,991	4	متوسط
C4	يتم التنسيق بين أقسام الكلية لتحقيق مطلب الجودة في الجامعة C4.	2,93	1,037	5	متوسط
C5	تقوم الكلية بتحديد معايير الجودة وتطبيقها على أعضائها C5.	2,91	1,065	6	متوسط
المجموع	الكلبي المتوسطي البعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة	3,03	1,03		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان ق البعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة والذي هو بعد من ابعاد إدارة الجودة في الجامعة بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3.03) وانحرافه المعياري (1.03) ذو مستوى متوسط، وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطها محصورة بين (2.91) و(3.21) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نرى ان أعضاء الجامعة يهتمون بثقافة الجودة في الوسط الجامعي ويتبادلون النقاشات فيما بينهم وهذا ما تعبر عنه العبارة في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.21) وانحراف معياري (1,048)، ثم تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.12) وانحراف معياري (998)، تبين انه " لدى الأساتذة، الطلبة والموظفين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول ثقافة الجودة، ثم العبارة الثالثة لها متوسط حسابي متوسط قدره (3,04) وانحراف معياري (1,060) تبين ان الكلية توضح أهداف الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة التي تتناسب مع احتياجات جميع الأطراف المعنية بالجامعة، ثم ناني بعدها العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط قدره (2,98) وانحراف معياري (991)، تبين انه لدى أعضاء الجامعة رؤية واحدة وواضحة حول إدارة الجودة في الجامعة، ثم ناني بعدها العبارة التي تبين تبين " انه يتم التنسيق بين أقسام الكلية لتحقيق مطلب الجودة في الجامعة ". متوسطها الحسابي متوسط قدره (2,93) وانحراف معياري (1.037)، ثم في الاخير في المرتبة السادسة لها متوسط حسابي متوسط قدره (2,91) وانحراف معياري (1,065) تبين انه تقوم الكلية بتحديد معايير الجودة وتطبيقها على أعضائها. من الأرقام الإحصائية السابقة ومن اجابات المبحوثين يتبين ان طلبة وأساتذة وموظفو الجامعة يولون اهتماما بمفهوم الجودة ويتبادلون النقاشات فيما بينهم ويشتركون في مختلف القيم والمعتقدات المتعلقة بالجودة، وهذا مطلب أساسي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا تظهر موافقة الأعضاء حول مفهوم الجودة ويسعون لتطبيقه وتبنيه، كما تظهر أيضا أنه يتم التنسيق بين مختلف الكليات في الجامعة حول توحيد ونشر قيم الجودة فيما بينها، وهذا يعكس ايجابا على السير قدما نحو تحقيق مطلب الجودة، فتعاون الهيئات والأطراف ودعمهم للجودة يعدّ مكسبا جيدا للجامعة حيث يتخطى مختلف العراقيل التي تقف أمام تحقيق الجودة.

جدول رقم: 44 تتبع جدول لبيكات الخماسي من C7 إلى C16 للبعد التنظيمي لثقافة الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
C12	تعتمد هيئة التدريس في برامجها الدراسية على مناقشة مواضيع إدارة الجودة C12	3,31	1,094	1	متوسط
C8	تقوم إدارة الجامعة بعقد ملتقيات وندوات وورشات عمل تعرف فيها على مبادئ الجودة ودوره في تطوير العملية التعليمية C8.	3,18	1,054	2	متوسط
C10	تعتمد إدارة الجامعة على تكوين فرق ومجالس لتحسين الجودة C10	3,14	1,034	3	متوسط
C7	تقوم الجامعة بنشر قيم الجودة من خلال البرامج والمقاييس التي تتبعها C7.	3,12	1,033	4	متوسط
C13	تقوم هيئة التدريس في برامجها الدراسية بمناقشة مواضيع إدارة الجودة مع الطلاب C13	3,09	1,082	5	متوسط
C9	توجد أنظمة وآليات تلتزم بها الإدارة في تطبيق الجودة C9.	3,06	1,029	6	متوسط
C15	تصميم وتطوير برامج التعليم المتعلقة بالجودة تحظى باهتمام بالغ من طرف هيئة التدريس C15	3,04	1,008	7	متوسط
C11	تقوم الإدارة بدراسة النتائج والتوقعات وطرق التعديل وتقييمها من أجل تحسين الجودة C11	3,02	1,069	8	متوسط
C16	توجد نشرات دورية لنشر ثقافة الجودة والأساليب المتبعة لتطبيقها موجهة للطلاب والأساتذة C16	3,01	1,081	9	متوسط
C14	لدى الطلاب قناعة تامة بأهمية تبني إدارة الجودة في الأعمال البحثية C14	2,99	1,031	10	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي البعد التنظيمي لثقافة الجودة	3,10	1,05		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان البعد التنظيمي لثقافة الجودة والذي هو بعد من ابعاد إدارة الجودة في الجامعة بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3.10) وانحرافه المعياري (1.05) ذو مستوى متوسط، وبالنسبة للمتغيرات الخاصة بهذا البعد والتي متوسطها محصورة بين (2,99) و (3,31) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نرى ان العبارة التي أتت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,31) وانحراف معياري (1,094) تبين انه "تعتمد هيئة التدريس في برامجها الدراسية على مناقشة مواضيع إدارة الجودة" ثم تليها العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,18) وانحراف معياري (1,054) تبين انه "تقوم إدارة الجامعة بعقد ملتقيات وندوات وورشات عمل تعرف فيها على مبادئ الجودة"، بعدها عبارتان (10,07) في المرتبة الثالثة والرابعة لهما نفي المتوسط الحسابي متوسط قدره على الترتيب (3,12، 3,14) وانحراف معياري (1,033، 1,03) تبين "انه تعتمد إدارة الجامعة على تكوين فرق ومجالس لتحسين الجودة وتقوم الجامعة بنشر قيم الجودة من خلال البرامج والمقاييس التي تتبعها"، ثم بعدها العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,09) وانحراف معياري (1.082) تبين "انه تقوم هيئة التدريس في برامجها الدراسية بمناقشة مواضيع إدارة الجودة مع الطلاب". ثم تليها عبارتان (9 و 15) في المرتبة السادسة والسابعة لهما نفس متوسطا حسابي متقاربين بدرجة متوسط قدره على الترتيب (3,06 و 3,04) وانحراف معياري (1.009 و 1,008) تبين انه "توجد أنظمة وآليات تلتزم بها الإدارة في تطبيق الجودة، وان تصميم وتطوير برامج التعليم المتعلقة بالجودة تخطى باهتمام بالغ من طرف هيئة التدريس"، ثم تأتي بعدها عبارتان (11 و 16) في المرتبة الثامنة والتاسعة لهما نفس المتوسط الحسابي متقارب بدرجة متوسط قدره على الترتيب (3.02، 3.01) وانحراف معياري (1,069، 1,081) تبين انه "تقوم الإدارة بدراسة النتائج والتوقعات وطرق التعد يل وتقييمهما من أجل تحسين الجودة، وانه توجد نشرات دورية لنشر ثقافة الجودة والأساليب المتبناة لتطبيقها موجهة للطلاب والأساتذة"، ثم أخيرا العبارة المرتبة العاشرة لها متوسط حسابي متوسط قدره (2.99) وانحراف معياري (1,031) تبين "انه لدى الطلاب قناعة تامة بأهمية تبني إدارة الجودة في الأعمال البحثية."

من خلال ما بينته الأرقام الحسابية المتعلقة للعد ثقافة الجودة في الجامعة ودورها في غدارة الجودة الشاملة تبين أن أعضاء كلية الحقوق والعلوم السياسية من مختلف الهيئات يتبنون ثقافة تنظيمية جيدة تساهم في تحقيق الجودة من خلال قيمهم التشاركية والتعاونية و قناعتهم بضرورة تبني مفاهيم الجودة وتطبيقها وممارستها والنشاطات التي تقام سواء من ملتقيات وعقد الورشات، والبرامج التدريسية، وكذا مناقشتهم المفاهيمية حول إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال ذلك يمكن القول أن القول أن كلية الحقوق والعلوم السياسية تتبنى ثقافة سليمة حول إدارة الجودة التنظيمية الأمر الذي يساهم نحو تحقيق مبادئ الجودة والالتزام بمعاييرها المطلوبة.

جدول رقم: 45 تتبع جدول ليكارت الخماسي من C19 إلى C26 للبعد القيادي لثقافة الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
C27	يحث القائد الأساتذة والموظفين والطلبة على الالتحاق بالدورات التي تنمي الإبداع الفكري والوظيفي C27	3,23	958,	1	متوسط
C24	تثق القيادة الإدارية بقدرات العاملين عند إنجاز الأهداف C24	3,18	1,042	2	متوسط
C23	تفوض إدارة الجامعة للأفراد ذات المسؤولية للقيام ببعض الأعمال وإسناد لهم المهام الصعبة C23	3,17	976,	3	متوسط
C20	يتشاور القائد مع أطراف الهيئة التعليمية والإداريين من أجل سير العملية التعليمية والإدارية C20	3,16	1,127	4	متوسط
C22	يحرص المدير على خلق جو من التفاعل بينه وبين مختلف الهيئات بفتح مجال للإتصال C22	3,14	1,073	5	متوسط
C28	يعمل القائد على إزالة المخاوف وتذليل الصعاب عند طرح الأفكار الجديدة C28	3,10	1,022	6	متوسط
C21	يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار C21	3,09	1,062	7	متوسط
C25	تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للأعمال الإبداعية C25	3,08	1,041	8	متوسط
C26	يسعى القائد لتحويل الخطط الإبداعية إلى خطط تنفيذية في مجال التعليم والبحث C26	3,04	1,017	9	متوسط
C19	يعتمد القائد في تقويم أداء الموظفين مقياس يتميز بالموضوعية والثبات والمصادقية بدون تمييز C19	2,92	1,028	10	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي البعد القيادي لثقافة الجودة	3,11	1,03		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا دور البعد القيادي لثقافة الجودة والذي هو بعد من ابعاد إدارة الجودة في الجامعة، فقد بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3.11) وانحرافه المعياري (1.03) ذو مستوى متوسط، وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطها محصورة بين (2,92) و (3,23) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نجد العبارة التي تعبر عن دور القائد في نشر قيم الجودة أتت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,23) وانحراف معياري (958)، ثم ناني بعدها العبارات (20,23,24) في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة لها قيمة المتوسط الحسابي متوسط وقيمها متقاربة وهي على التوالي (3,17, 3,18, 3,16) وانحراف معياري على التوالي (1,042, 976, 1,127) تبين ثقة القيادة الإدارية بقدرات العاملين عند إنجاز الأهداف وحرصه على خلق جو تفاعلي بينه وبين أفراد الجامعة وتشاوره مع أطراف الهيئة التعليمية والإدارية من أجل سير العملية التعليمية والإدارية، ثم تليها العبارات (21,25,28) في المرتبة السادسة والسابعة والثامنة لها قيمة المتوسط الحسابي متوسط وقيمها متقاربة وهي على التوالي (3,08, 3,10, 3,09) وانحراف معياري على التوالي (1,062, 1,022, 1,041) تبين انه يعمل القائد على إزالة المخاوف وتذليل الصعاب عند طرح الأفكار الجديدة وانه يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار بحيث تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للأعمال الإبداعية، ثم ناني بعدها العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,04) وانحراف معياري (1,017) تبين انه يسعى القائد لتحويل الخطط الإبداعية إلى خطط تنفيذية في مجال التعليم والبحث، ثم أخيرا العبارة في المرتبة العاشرة لها متوسط حسابي متوسط قدره (2,92) وانحراف معياري (1.028) تبين انه يعتمد القائد في تقويم أداء الموظفين مقياس يتميز بالموضوعية والثبات والمصدقية بدون تمييز.

من خلال الجدول وإجابات لمبحوثين حول دور البعد القيادي في إدارة الجودة الشاملة، تبين أن للقائد دور مهم في ترسيخ قيم الجودة وقد بينت اتجهات المبحوثين المتوسطة أنه تمارس القيادة بالقيم في كلية الحقوق والعلوم السياسية حيث لها دور إيجابي من خلال تفاعلها مع باقي الأعضاء ومحاولة امداد لهم الشعور بالثقة والتعاون بينهم وإزالة المخاوف، واحتضان الأعمال الإبداعية والأفكار الجديدة، في حين نجد بعض الجامعات الأخرى التي تغيب عندهم هذه القيم حيث تمارس القيادة المتسلطة وتغيب قيم التعاون والثقة، اهذا يمكن القول أن كلية الحقوق والعلوم السياسية قد حققت إلى حدّ ما بعدا قيميا يصعب عن باقي الجامعات تحقيقه، وهذا ما يساهم في عملية تحسين الأداء وتحقيق الجودة.

3. تحليل المتوسطات الحسابية المتعلقة بمحور المرجع الوطني لإدارة الجودة

جدول رقم: 46 تتبع جدول ليكارت الخماسي من D1 إلى D9 الخاص بميدان التكوين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
D5	أنشأت المؤسسة مجالا رقميا فعالا يضمن توفر دروس تكميلية عبر الإنترنت لفائدة الطلبة D5.	3,53	,936	1	مرتفع
D4	تقوم الكلية بالتكفل الشامل للطلاب الجديد من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي D4	3,30	1,187	2	متوسط
D3	تعتمد الجامعة على هيئات علمية واستشارية لقيادة وإعداد وتنفيذ وضمان السير الحسن لبرامج التكوين D3	3,27	,995	3	متوسط
D9	تقوم الجامعة بإعداد جهاز لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه في المخابر من أجل البحث والتطوير D9.	3,27	1,000	4	متوسط
D2	تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة مبتكرة وحديثة متوفرة في مواقع الإنترنت D2.	3,23	,972	5	متوسط
D1	يتوافق عروض التكوين مع مشروع الجامعة ووسائلها المادية والبشرية والبيداغوجية D1.	3,22	,993	6	متوسط
D7	يتم إعداد تقرير تقييمي حول عروض التكوين من طرف خلية لتقييم المواد التعليمية D7.	3,16	,872	7	متوسط
D6	تخضع المواد التعليمية لمراجعة دورية من أجل تحديثها D6.	3,12	1,033	8	متوسط
D8	أنماط تقييم الأداء موضوعية ومنصفة وموثوق بها D8 .	2,96	,949	9	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي ميدان التكوين	3,23	0,99		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان ميدان التكوين والذي هو بعد من ابعاد المرجع الوطني لإدارة الجودة بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3,23) وانحرافه المعياري (0,99) ذو مستوى متوسط، وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطها محصورة بين (2,96) و (3,53) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نجد العبارة لبتى تشير إلى رقمنة التعليم العاليأت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط

قدره (3,53) وانحراف معياري (936), تبين انه " أنشأت المؤسسة مجالا رقميا فعالا يضمن توفر دروس تكميلية عبر الإنترنت لفائدة الطلبة" ثم ناني بعدها العبارة في المرتبة الثانية لها قيمة المتوسط الحسابي متوسط قدرها (3.30) وانحراف معياري (1,187) تبين انه " تقوم الكلية بالتكفل الشامل للطلاب الجديد من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي" ثم تليها العبارتان (3,9) في المرتبة الثالثة لهما نفس قيمة المتوسط الحسابي متوسط قدره (3,27) وانحراف معياري على التوالي (1,000, 995) تبين انه " تعتمد الجامعة على هيئات علمية واستشارية لقيادة وإعداد وتنفيذ وضمان السير الحسن لبرامج التكوين، وتقوم الجامعة بإعداد جهاز لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه في المخابر من أجل البحث والتطوي". ثم تأتي بعدها العبارتان (1,2) في المرتبة الخامسة والسادسة لهما نفس درجة المتوسط الحسابي متوسط وهما مقاربتان وهما على التوالي (3,23 و 3,22) وانحراف معياري (993, 972) تبين انه تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة مبتكرة وحديثة متوفرة كما يتوافق عروض التكوين مع مشروع الجامعة ووسائلها المادية والبشرية والبيداغوجية". ثم تليها العبارة في المرتبة السابعة لها متوسط الحسابي متوسط قدره (3,16) وانحراف معياري (872), تبين انه يتم إعداد تقرير تقييمي حول عروض التكوين من طرف خلية لتقييم المواد التعليمية" ثم ناني بعدها العبارة المرتبة الثامنة لها متوسط الحسابي متوسط قدره (3,12) وانحراف معياري (1.033) تبين انه "تخضع المواد التعليمية لمراجعة دورية من أجل تحديثها"، ثم أخيرا العبارة المرتبة في العاشرة لها متوسط حسابي متوسط قدره (2,96) وانحراف معياري (9.49) تبين انه أنماط تقييم الأداء موضوعية ومنصفة وموثوق بها.

من خلال اجابات المبحوثين والتحليل الاحصائي تبين جامعة تلمسان وبالأخص كلية الحقوق والعلوم السياسية أنها تولي اهتماما كبيرا لميدان التكوين الذي هو أحد معايير المرجع الوطني لإدارة الجودة الشاملة، حيث تحرص الكلية على تتبع جميع مراحل التكوين لدى طلبتها ومرافقتهم في مسارهم التعليمي ذلك بإنشائها مجالا رقميا كخطوة أولى لتهيئ مختلف الإجراءات الإدارية وحتى التعليمية كالتعليم عن بعد، وهو ما بينته اجابات المبحوثين المرتفعة بموافقتهم على أن الكلية تمكنت من فتح لهم هذا المجال وتسهيله، كما تعمل على ادماجهم والتكفل الشامل بهم، كما يبين الجدول امكانية الكلية من تمكنها في عروض التكوين التي تقدمها وتناسبها مع متطلبات واحتياجات المكونين، حيث تعمل على تحديث وتطوير برامج مبتكرة يستفيد منها الأطراف المعنية، فقد أظهر التحليل تمكن الكلية من سيطرتها على هذا الميدان وهذا ما يعتبر خطوة ايجابية لتسهيل تحقيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

جدول رقم: 47 تتبع جدول ليكارت الخماسي من D10 إلى D13 المتعلق بميدان تشمين البحث العلمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
E10	تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تلبي احتياجات الباحثين E10.	3,23	1,077	1	متوسط
E12	تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تلبي احتياجات الباحثين E12.	3,20	1,054	2	متوسط
E11	تمنح الكلية ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين E11	3,13	1,031	3	متوسط
E13	تنظم الجامعة دورات تكوين متخصصة تضم نتائج للبحوث العلمية لفائدة مستخدمي القطاع E13	3,04	1,030	4	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي ميدان تشمين البحث العلمي	3,15	1,05		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان ميدان تشمين البحث العلمي والذي هو بعد من ابعاد المرجع الوطني لإدارة الجودة بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3,15) وانحرافه المعياري (1,05) ذو مستوى متوسط وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطاتها محصورة بين (3,04 و 3,23) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نجد أن العبارة أتت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,23) وانحراف معياري (1,077) تبين انه تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تلبي احتياجات الباحثين "ثم تلي بعدها العبارة في المرتبة الثانية لها درجة المتوسط الحسابي متوسط قدرها (3,20) وانحراف معياري (1,054) تبين "حرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تلبي احتياجات الباحثين" ثم ناني بعدها العبارة في المرتبة السابعة لها متوسط الحسابي متوسط قدره (3,13) وانحراف معياري (1,031) تبين "انه تمنح الكلية ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين" ثم أخيرا العبارة في المرتبة الرابعة لها متوسط الحسابي متوسط قدره (3,04) وانحراف معياري (1,030) تبين انه تخضع المواد التعليمية لمراجعة دورية من أجل تحديثها.

تبين اجابات المبحوثين من خلال القراءة الاحصائية أن كلية الحقوق والعلوم السياسية تهتم وتحرص على تامين البحث العلمي بمنحه ديناميكية وتوفير قاعدة بيانات تلبي احتياجات الباحثين وتحفيز أساتذتها على تقديمهم أفضل الطرق التعليمية، لكن هذا بمستوى متوسط حسب آراء الباحثين، وهذا راجع للصعوبات التي يتلقاها الباحثين في أعمالهم ومشاريعهم البحثية، فهذا الميدان لم يسجل موافقة عدد كبير من الباحثين مما يبين أن الكلية في حاجة إلى بدل جهود اضافية في تامين البحث العلمي والاهتمام أكثر بهذا الميدان للوصول لمتطلبات إدارة الجودة الشاملو وتناسبها مع المعايير المطلوبة.

جدول رقم: 48 تتبع جدول ليكارت الخماسي من F14 إلى F16 المتعلق بميدان الحكامة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجا ه	الترتيب حسب الاتجاه
F16	تحرص الجامعة على احترام المهام وتحديد المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح F16	3,39	,981	1	متوسط
F15	تقوم المؤسسة بوضع آليات التشاور الداخلي بغرض إعداد سياستها المختلفة في التكوين والبحث والتسيير الإداري و الحكامة F15	3,27	,897	2	متوسط
F14	أهداف الجامعة تتوافق مع القيم المنصوص عليها في قوانين العمل وتحدد معايير التسيير والتطوير F14.	3,24	,984	3	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي ميدان الحكامة	3,30	0,95		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان ميدان الحكامة والذي هو بعد من ابعاد المرجع الوطني لإدارة الجودة بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3,30) وانحرافه المعياري (0,95) ذو مستوى متوسط، وبالنسبة للمتغيرات التابعة بهذا البعد والتي متوسطاتها محصورة بين (3.24 و 3.39) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نجد ان العبارة التي أتت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,39) وانحراف معياري (981,) تبين "حرص الجامعة على احترام المهام وتحديد المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح" ثم تأتي بعدها العبارة في المرتبة الثانية لها درجة المتوسط الحسابي متوسط قدره (3,27) وانحراف معياري (897,) تبين "انه تقوم المؤسسة بوضع آليات التشاور الداخلي بغرض إعداد سياستها المختلفة في التكوين والبحث والتسيير الإداري

و الحكامة "ثم أخيرا العبارة في المرتبة الثالثة لهامتوسط الحسابي متوسط قدره (3,24) وانحراف معياري (984,) تبين "أهداف الجامعة تتوافق مع القيم المنصوص عليها في قوانين العمل وتحدد معايير التسيير والتطوير" . من خلال التحليل الاحصائي لبيانات المبحوثين وأرائهم تبين أن كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة تلمسان تعمل على محاولتها في التحكم في ميدان الحكامة وهو من أصعب الميادين لتشعبه وشموليته في عدّ مجالات، لكنها تحاول تلبية متطلبات الجودة بالقيام ببعض النشاطات والممارسات المهمة في هذا المجال كحرصها على تحديد المهام والمسؤوليات لتجنب تضارب المصالح، ووضع السياسات اللازمة لضمان السير الحسن للعمليات التعليمية والادارية ، ووضع قوانين ووأهداف واضحة تستجيب لتطلعات الأفراد، ومن هذا يتبين أن الكلية محل الدراسة تعمل جاهدة لاحتواء هذا الميدان كغيرها من الكليات الأخرى للوصول إلى تحقيق الهدف الأكبر وهو إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم: 49 تتبع جدول ليكارت الخماسي من G17 إلى G20 المتعلق بميدان مقاربات الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاتجاه
G18	تضع الجامعة نماذج وبرامج للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها وتعزيز ثقافة الجودة G18	3,15	903,	1 متوسط
G17	تقوم الجامعة بعمليات تحسين وتكوين للموظفين حول مفاهيم ضمان الجودة في البرامج التعليمية وتنظيم ملتقيات حول إدارة الجودة G17.	3,11	976,	2 متوسط
G19	تنشئ الجامعة اجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة وتحدد استراتيجية مشتركة لتحديد العمليات والأهداف ومؤشرات الجودة بتحسيس أفرادها حول أهمية الجودة وتنظيم الملتقيات	3,03	925,	3 متوسط
G20	تتناسب الهياكل القاعدية مع الخصائص الوظيفية ومتطلبات الأنشطة الإدارية والعلمية اللازمة	2,97	1,018	4 متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي ميدان مقاربات الجودة	3,06	0,96	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

لى برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان ميدان مقاربات الجودة والذي هو بعد من ابعاد المرجع الوطني لإدارة الجودة بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3,06) وانحرافه المعياري (0,96) ذو مستوى متوسط وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطاتها محصورة بين (2.97) و (3,15) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام، نجد العبارة التي في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.15) وانحراف معياري (903)، "تبين انه تضع الجامعة نماذج وبرامج للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها وتعزيز ثقافة الجودة" ثم تليها العبارة في المرتبة الثانية التي تبين نشاطات الجامعو المتعلقة بادارة الجودة لها درجة المتوسط الحسابي متوسط قدره (3,11) وانحراف معياري (976) وهي "انه تقوم الجامعة بعمليات تحسين وتكوين للموظفين حول مفاهيم ضمان الجودة في البرامج التعليمية وتنظيم ملتقيات حول إدارة الجودة"، ثم ناتي بعدها العبارة في المرتبة الثالثة لها درجة المتوسط الحسابي متوسط قدرها (3,03) وانحراف معياري (925)، تبين "انه تنشئ الجامعة اجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة وتحدد استراتيجية مشتركة لتحديد العمليات والأهداف ومؤشرات الجودة بتحسيس أفرادها حول أهمية الجودة وتنظيم الملتقيات" ثم أخيرا العبارة في المرتبة الرابعة لها متوسط الحسابي متوسط قدره (2.97) وانحراف معياري (1,018) تبين "انه تتناسب الهياكل القاعدية مع الخصائص الوظيفية ومتطلبات الأنشطة الإدارية والعلمية اللازمة".

يشير التحليل الاحصائي حسب اجابات المبحوثين إلى الأمية التي توليها الجامعة لهذا البعد إذ تعدد نشاطاتها لبلوغ هذا الميدان (مقاربة الجودة)، حيث تعمل على تكريس مفاهيم الجودة لدى هيئاتها من طلاب وأساتذة وموظفين بعقد الورشات وإقامة الملتقيات ونشر مبادئ وقيم الجودة على المستوى التعليمي والوظيفي والإداري، ببناء قاعدة أساسية توفر جميع احتياجات هاته الهيئات إذ يجب أن تتوافق الهياكل القاعدية مع الخصائص الوظيفية ومتطلبات الأنشطة الوظيفية والادارية والعلمية، لكن ما يلاحظ أن هذا البعد لم يحظى بتجاوب عدد كبير من المستجوبين وهذا يفسر عدم قدرة الكلية على احتواء هذا البعد بشكل مناسب، لأن مقاربات الجودة تبغلي مطلبها يصعب احتوائه كليا لشموليته على عدّة جوانب من القاعدة الأساسية كالهياكل والمخابر وتوفير جميع الأجهزة المتطورة مروراً بالأنظمة والقوانين والعمليات الإدارية، ثم العمل العلمي والإداري والبيداغوجي والالتزام بمعايير الجودة الشاملة، فهذا البعد يصعب بلوغه سواء الكلية محل الدراسة وباقي الجامعات الأخرى في الوطن.

جدول رقم: 50 تتبع جدول ليكارت الخماسي من H21 إلى H24 المتعلق بميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
H24	تجري المؤسسة أبحاثاً مشتركة مع المؤسسات المعنية بالإتفاقيات والذي يضمن تحقيق تقارب البرامج المشتركة للبحث وتطويرها مع الشركات	2,99	1,004	1	متوسط
H21	تقوم الجامعة في عمليات تحديد ومعالجة مشكلات قضايا المجتمع المحلي.	2,82	1,002	2	متوسط
H23	تقيم الجامعة عقود أبحاث تطبيقية مع الشركات	2,78	1,020	3	متوسط
H22	تقوم المؤسسة ببناء جسور للشراكة مع العالم المهني	2,68	1,044	4	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي ميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	2,82	1,02		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان ميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والذي هو بعد من ابعاد المرجع الوطني لإدارة الجودة، بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (2.82) وانحرافه المعياري (1,02) ذو مستوى متوسط، وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطاتها محصورة بين (2,68 و 2,99)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نجد العبارة التي تشير أن الجامعة تعمل على بناء علاقات مع المحيط الخارجي أتت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (2.99) وانحراف معياري (1,004) تبين " انه تجري المؤسسة أبحاثاً مشتركة مع المؤسسات المعنية بالإتفاقيات والذي يضمن تحقيق تقارب البرامج المشتركة للبحث وتطويرها مع الشركات"، ثم تليها العبارة من نفس المعنى في المرتبة الثانية لها درجة المتوسط الحسابي متوسط قدرها (2.82) وانحراف معياري (1.002) تبين " انه تعمل

الجامعة في عمليات تحديد ومعالجة مشكلات قضايا المجتمع المحلي". ثم ناني بعدها العبارة الموالية في المرتبة الثالثة لها درجة المتوسط الحسابي متوسط قدرها (2,78) وانحراف معياري (1,020) تبين "انه تقيم الجامعة عقود أبحاث تطبيقية مع الشركات" ثم في الاخير العبارة في المرتبة الرابعة لها متوسط الحسابي متوسط قدره (2.68) وانحراف معياري (1,044) تبين انه تقوم المؤسسة ببناء جسور للشراكة مع العالم المهني.

تظهر استجابات المبحوثين والتحليل الاحصائي لهذا الميدان حول دور الجامعة وعلاقتها مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ضعف الكلية في وابتعادها عن تحقيق هذا الميدان بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة، فقد أظهرت النتائج بمستوى متوسط أن الجامعة لا تستجيب كلياً لجميع متطلبات المحيط الخارجي والاقتصادي، لكنها تعمل على بلوغ هذا الميدان بإشراك الجامعة في القضايا الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي، ذلك بمناقشة هذه القضايا داخل الجامعة ووضعها ضمن البرامج والمبادرات ومناقشتها، وكتفسير لهذه النتائج وضعف الأرقام الاحصائية في دور علاقة الجامعة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، هو أن تخصص كلية الحقوق والعلوم والسياسية في برامجها ونظامها أنها برامج نظرية أكثر منها تطبيقية، وبعد الهيئات عن الميدان التطبيقي (أساتذة طلبة)، وأن متطلبات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بحاجة الى عقد أعمال شراكة مع التخصصات العلمية العملية التطبيقية وليست النظرية، لهذا تبقى كلية الحقوق والعلوم السياسية حبيسة العمل النظري لا يمكن تطبيقه على الواقع ومع المؤسسات والشركات المحلية وهو يفسر ضعف الكلية في بلوغ هذا الميدان.

جدول رقم: 51 تتبع جدول ليكارت الخماسي من I25 إلى I27 المتعلق بميدان التعاون والانفتاح على العالم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
I25	تشجع الجامعة الحركة الدولية للطلبة والأساتذة الباحثين من خلال التأطير والإشراف المشترك ومنح الشهادات المشتركة والترقيات العلمية	3,23	1,118	1	متوسط
I27	تمتلك الجامعة سياسة اتصال ونشر لمنتوجها العلمي والبيداغوجي وكفاءاتها على المستوى الدولي من خلال المنشورات في المجلات الدولية ووصف وحداتها التعليمية على مواقع الأنترنت	3,22	1,113	2	متوسط
I26	تعزز الجامعة الوصول إلى المراجع والموارد الدولية من خلال الإشتراك في قواعد البيانات الدولية	3,04	1,003	3	متوسط
	المجموع الكلي المتوسطي ميدان التعاون والانفتاح على العالم	3,17	1,08		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من الجدول أعلاه ومن خلال الأجوبة على الفقرات يتضح لنا ان ميدان التعاون والانفتاح على العالم والذي هو بعد من ابعاد المرجع الوطني لإدارة الجودة بلغت قيمة متوسطه الحسابي لجميع المتغيرات (3,17) وانحرافه المعياري (1,08) ذو مستوى متوسط، وبالنسبة للمتغيرات التابعة لهذا البعد والتي متوسطاتها محصورة بين (3,17 و 3,23)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام نجد ان العبارة التي تعبر على ان الجامعة لها امدادات مع المحيط الخارجي أتت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,23) وانحراف معياري (1,118) تبين انه "تشجع الجامعة الحركة الدولية للطلبة والأساتذة الباحثين من خلال التأطير والإشراف المشترك ومنح الشهادات المشتركة والتربصات العلمية"، ثم تليها العبارة في المرتبة الثانية لها درجة المتوسط الحسابي متوسط قدرها (3,22) وانحراف معياري (1,113) تبين انه "تمتلك الجامعة سياسة اتصال ونشر لمنتوجها العلمي والبيداغوجي وكفاءاتها على المستوى الدولي من خلال المنشورات في المجلات الدولية ووصف وحداتها التعليمية على مواقع الأنترنت"، ثم في الاخير العبارة في المرتبة الثالثة لها متوسط الحسابي متوسط قدره (3,04) وانحراف معياري (1,003) تبين انه "تعزز الجامعة الوصول إلى المراجع والموارد الدولية من خلال الإشتراك في قواعد البيانات الدولية".

يشير التحليل الاحصائي لاستجابات الباحثين إلى دور الجامعة في ارساء طرق التعاون وانفتاحها على العالم الخارجي، إذ كانت ذات اتجاه متوسط بعيدة نوعا ما عن رضا الباحثين إذ ان الجامعة وخاصة كلية الحقوق والعلوم السياسية لم تبلغ كليا هذا البعد، حيث سجلت الأرقام ان حقيقة الكلية تعمل على تشجيع الحركة الدولية للطلبة والباحثين والموظفين كمستوى جيد ولكن غير كاف، ويمكن يرجع ذلك إلى عدم امكانية الوزارة في توفير أكبر من المستفيدين للتربصات، يعني أن الأمر يفوق امكانية الجامعة، كذلك يشير الجدول إلى عجز الجامعة عن توفير قاعدة بيانات دولية للاطلاع على آخر التطورات العلمية سواء بالنسبة للموظفين او الباحثين، الأمر الذي تعاني منه جميع الجامعات المحلية، إذا كتفسير لعجز الكلية عن بلوغ هذا البعد هو أن هذا البعد بحاجة إلى دعم من طرف الوزارة فالأمر يفوق قدرة الكلية محل الدراسة، فهذا الميدان يؤثر بشكل سلبي على تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مما يتطلب من الأطراف المعنية الالتفات لهذا الميدان والتركيز عليه أكثر خاصة في مثل هذه التخصصات (الحقوق والعلوم السياسية)، هذا استجابة لمتطلبات إدارة الجودة وبلوغ معاييرها.

المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

من اجل اختبار فرضيات الدراسة عملت الباحثة على الاعتماد على اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات أفراد عينة الدراسة وتحديد معادلات الانحدار الخطي .

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم بالإعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov test لمعرفة إذا البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا، بهدف إختبار الفرضيات اللازمة لإثبات فرضيات الدراسة وذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

H0 : تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً

H1 : لا تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً

جدول رقم: 52 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أفراد عينة الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
Axe القيم التنظيمية	,047	113	,200*	,992	113	,797
Axe2 محور إدارة الجودة في الجامعة	,065	113	,200*	,985	113	,259
Axe3 المرجع الوطني لإدارة الجودة	,080	113	,073	,989	113	,512
المجموع_الكلي	,055	113	,200*	,993	113	,815

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

يوضح الجدول أدناه رقم (59) مستوى الدلالة لمحاو الاستبيان.

جدول رقم: 53 مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة

الرقم	عنوان المحور	مستوى الدلالة sig
1	محور القيم التنظيمية	,200*
2	محور إدارة الجودة	,200*
3	محور المرجع الوطني لإدارة الجودة	,073
4	المجموع الكلي	,200*

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى دالة الإختبار بلغت (0,200) لمحورين و (0,073) وهي أكبر من (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، إذن يمكننا إجراء الإختبارات المعلمية مما يتوجب علينا الإعتماد على الإختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

▪ **اولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:**

▪ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في ممارسة القيم التنظيمية على المتغير التابع المتمثل في تطبيق إدارة الجودة.

– **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في ممارسة القيم التنظيمية على المتغير التابع المتمثل في تطبيق إدارة الجودة.

جدول رقم: 54 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المحور الأول ومجموع المحاور

النموذج	مجموع المربعات Somme de carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار Regression	43,277	1	43,277	1297,347	,000b
الخطأ Résidus	3,736	112	,033		
Total	47,013	113			
المتغير	B	Ecart standard	Bêta	t	Sig.
الثابت 'Constante'	,301	,079		3,817	,000
قواس ممارسة القيم التنظيمية	,914	,025	,959	36,019	,000
– معامل الارتباط ($R=0,959$)، معامل التحديد ($R^2=0,921$)،					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

– من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

– X : ممارسة القيم التنظيمية ، Y : تطبيق إدارة الجودة

$$Y = 0,301 + 0,914X$$

دول السابق ان القيمة المحسوبة بلغت 1297,347 وهي ذات دلالة قوية بلغت 0,000 وهي اقل من 0,005 وهذا ما يثبت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختيار الفرضية الرئيسية الأولى، وذلك لتحديد تأثير المتغير المستقل وهو ممارسة القيم التنظيمية على المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة، ومن خلال المعادلة السابقة والتي تربطهما نرى زادت قيمة قياس ممارسة القيم التنظيمية ب 1 زادت قيمة تقييم تطبيق إدارة الجودة ب 0,914، كما نلاحظ ان معامل الارتباط بين المتغيرين بقدر ب (0,959) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي جدا وموجب بينهما، كما نلاحظ ان معامل التحديد يساوي (0,921)، ومن خلال النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة وهو ان قياس المتغير المستقل " ممارسة القيم التنظيمية " له تأثير قوي على المتغير التابع وهو تطبيق إدارة الجودة " في كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية بجامعة تلمسان "

▪ ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين القيم تنظيمية السائدة والمتمثلة قي المشاركة، العمل الجماعي، العدالة التنظيمية الولاء، الإعتراف والتقدير، والحرية الأكاديمية و تقييم الأداء على المتغير التابع المتمثل في تطبيق إدارة الجودة في الجامعة .
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين القيم التنظيمية السائدة والمتمثلة قي المشاركة، العمل الجماعي، العدالة التنظيمية الولاء، الإعتراف والتقدير، والحرية الأكاديمية و تقييم الأداء على المتغير التابع المتمثل في تطبيق إدارة الجودة في الجامعة .

جدول رقم: 55 نتائج اختبار الفرضية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين عناصر المحور الأول ومجموع المحاور

النموذج	مجموع المربعات Somme de carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوب ة	مستوى الدلالة
الانحدار Regression	43,833	5	8,767	296,341	,000b
الخطأ Résidus	3,165	107	,030		
Total	46,998	112			
المتغير	B	Ecart standard	Bêta	T	Sig.

(Constante)	,339	,076		4,457	,000
قيم لمشاركة والعمل الجماع	,056	,035	,066	1,577	,118
قيم العدالة	,126	,034	,152	3,729	,000
قيم الولاء التنظيمي قناعة أعضاء الهيئة العلمية	,078	,032	,105	2,403	,018
قيم الإعتراف والتقدير والحرية الأكاديمية	,388	,039	,447	9,863	,000
تقييم الأداء معايير التقييم	,266	,036	,315	7,340	,000
- معامل الارتباط ($R=0,966$) ، معامل التحديد ($R^2=0,933$) ،					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

- من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

- $X1$: قيم لمشاركة والعمل الجماعي

- $X2$: قيم العدالة

- $X3$: قيم الولاء التنظيمي (قناعة أعضاء الهيئة العلمية)

- $X4$: قيم الإعتراف والتقدير والحرية الأكاديمية

- $X5$: تقييم الأداء

- Y : تطبيق إدارة الجودة

$$Y = 0,339 + 0,056 * X1 + 0,126 * X2 + 0,076 * X3 + 0,388 * X4 + 0,266 * X5$$

دول السابق ان القيمة المحسوبة بلغت 42,928 وهي ذات دلالة قوية بلغت 0,000 وهي اقل من 0,005 وهذا ما يثبت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختيار الفرضية الفرعية الأولى وذلك لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة والتي هي ابعاد من محور القيم التنظيمية على المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة ومن خلال المعادلة السابقة والتي تربطهما نرى ان كل عوامل $X2, X3, X4, X5$ موجبة وانه كلما كانت اكبر كان لها اثر اكبر أي انها طردية، ونلاحظ ان $X4$ أي قيم الإعتراف والتقدير والحرية الأكاديمية هي ذات المعامل الأكبر فكلما زادت قيمتها ب 1 زادت قيمة إدارة الجودة ب 0,439 نفس الشيء بالنسبة ل $X5, X2, X3$ ما عدا معامل $X1$ فانه سالب وهذا يعني انه كلما زادت قيمة قياس قيم لمشاركة والعمل الجماعي ب 1 نقصت قيمة تقييم تطبيق إدارة الجودة ب 0,037 أي في اتجاه عكسي، كما نلاحظ ان معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب

(0,817) مرتفع، وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما ، كما نلاحظ ان معامل التحديد يساوي (0,667) ومن خلال النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة وهو ان يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين القيم التنظيمية السائدة والمتمثلة قي المشاركة، العمل الجماعي، العدالة التنظيمية الولاء، الإعتراف والتقدير، والحرية الأكاديمية و تقييم الأداء على المتغير التابع المتمثل في تطبيق إدارة الجودة في الجامعة .

ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

▪ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في لتوافق وانسجام القيم التنظيمية مع قيم أعضاء الهيئات في كلية الحقوق والعلوم والسياسية التي تسهم في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة.

▪ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في توافق وانسجام القيم التنظيمية مع قيم أعضاء الهيئات في كلية الحقوق والعلوم والسياسية التي تسهم في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم: 56 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة عن الجانب المتعلق بالقيم التنظيمية

عنوان محور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور إدارة الجودة	3,0950	0,71962	45,922	113	,000

▪ من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل "القيم التنظيمية " بلغ (3,0950) ياخراف مغياري قدره (0,71962) وهذا ما يدل على وجود توافق والتزام، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (45,922) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 لتوافق وانسجام القيم التنظيمية مع قيم أعضاء الهيئات في كلية الحقوق والعلوم والسياسية التي تسهم في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة.

▪ رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

▪ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل بقناعة أعضاء الهيئة العلمية من أساتذة و موظفين وطلاب بأهمية تبني القيم التنظيمية التي يساعد على ترسيخ الجودة في المنظومة التعليمية.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في بقناعة أعضاء الهيئة العلمية من أساتذة و موظفين وطلاب بأهمية تبني القيم التنظيمية التي يساعد على ترسيخ الجودة في المنظومة التعليمية.

جدول رقم: 57 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بقناعة أعضاء الهيئة العلمية

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	3,0313	,67683	39,097	112	,000

- من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل "قناعة أعضاء الهيئة العلمية بلغ المتوسط الحسابي (3,0313) يانحراف معياري قدره (,67683)، وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (39,097) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 بقناعة أعضاء الهيئة العلمية من أساتذة و موظفين وطلاب بأهمية تبني القيم التنظيمية التي يساعد على ترسيخ الجودة في المنظومة التعليمية.

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل معايير تقييم أداء أعضاء الهيئات التعليمية من أساتذة وموظفين وطلبة ومتطلبات إدارة الجودة في الكلية.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في معايير تقييم أداء أعضاء الهيئات التعليمية من أساتذة وموظفين وطلبة ومتطلبات إدارة الجودة في الكلية.

جدول رقم: 58 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بمعايير تقييم الأداء

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	2,9130		40,759	113	,000

- من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل "معايير تقييم أداء " بلغ المتوسط الحسابي (2.9130) بانحراف معياري قدره (0,7630) وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (40,759) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل

الفرضية البديلة H_1 انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في معايير تقييم أداء أعضاء الهيئات التعليمية من أساتذة وموظفين وطلبة ومتطلبات إدارة الجودة في الكلية.

■ خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

■ -تحرص إدارة الجامعة على نشر قيم وثقافة الجودة بين مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية من خلال اعتمادها على منهج تطبيق الجودة

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة 1.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في البعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة وثقافة الجودة بين مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في البعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة وثقافة الجودة بين مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية.

جدول رقم: 59 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بالبعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة

عنوان محور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الثاني إدارة الجودة في الجامعة	3,0374	,80906	40,085	113	,000

من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل "البعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة" بلغ المتوسط الحسابي (3,0374) بانحراف معياري قدره (0,90906)، وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (40,085) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في البعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة وثقافة الجودة بين مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية.

■ سادسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة 2.:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل لتطبيق البعد التنظيمي لثقافة الجودة من أجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل لتطبيق البعد التنظيمي لثقافة الجودة من أجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

جدول رقم: 60 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بالبعد التنظيمي لثقافة الجودة

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور إدارة الجودة في الدامعة	3,0951	,76332	43,103	112	,000

من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل " البعد التنظيمي بلغ المتوسط الحسابي (3,0950) بانحراف معياري قدره 76332 وهذا ما يدل على وجود موافقة ، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (43,103) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل لتطبيق البعد التنظيمي لثقافة الجودة من أجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

▪ **سابعاً : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة 3 :**

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل ا اعتماد نمط القيادة التي تجسد قيم إدارة الجودة كأسلوب للتأثير في الفاعلين و نشر ثقافة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل اعتماد نمط القيادة التي تجسد قيم إدارة الجودة كأسلوب للتأثير في الفاعلين و نشر ثقافة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية

جدول رقم: 61 يبين نتائج اختبار T- Test للعينة المتعلقة باعتماد البعد القيادي لثقافة الجودة

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور إدارة الجودة في الدامعة	3,1113	,77661	45,922	112	,000

■ من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل"البعد القيادي لثقافة الجودة بلغ المتوسط الحسابي (3,1113) بانحراف معياري قدره 77661, وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (45,922) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل اعتماد نمط القيادة التي تجسد قيم إدارة الجودة كأسلوب للتأثير في الفاعلين و نشر ثقافة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

■ ثامنا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

■ : تعتمد إدارة الجامعة في تطبيقها لقيم الجودة على محتوى المرجع الوطني لإدارة الجودة الذي تتجسد فيه معايير ومؤشرات محددة.

■ تاسعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة 1.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتأثير التكوين على فعالية إدارة الجودة في كلية الحقوق والعلوم والسياسية
الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتأثير التكوين على فعالية إدارة الجودة في كلية الحقوق والعلوم والسياسية.

جدول رقم: 62 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بعدد التكوين

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جميع المحاور	3,2265	,71474	47,987	112	,000

من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل"بعد التكوين بلغ المتوسط الحسابي (3,2265) بانحراف معياري قدره (0,71474) وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (47,987) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتأثير التكوين على فعالية إدارة الجودة في كلية الحقوق والعلوم والسياسية.

عاشرا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة 2.:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لثمين البحث العلمي على فعالية إدارة الجودة في كلية الحقوق والعلوم والسياسية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لثمين البحث العلمي على فعالية إدارة الجودة في كلية الحقوق والعلوم والسياسية.

جدول رقم: 63 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة ببعد ثمين البحث العلمي

عنوان محور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جميع المحاور	3,1527	,94339	35,524	112	,000

من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل "البعد ثمين البحث العلمي المتوسط الحسابي (3,1527) بانحراف معياري قدره (0,94339) وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (35,524) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لثمين البحث العلمي على فعالية إدارة الجودة في كلية الحقوق والعلوم والسياسية.

■ عاشرا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة 3 :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل ا اعتماد نمط القيادة التي تجسد قيم إدارة الجودة كأسلوب للتأثير في الفاعلين و نشر ثقافة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في اعتماد نمط القيادة التي تجسد قيم إدارة الجودة كأسلوب للتأثير في الفاعلين و نشر ثقافة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية

تاسعا نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة 4 .:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتحقيق الحكامة وتوافقها مع إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتحقيق الحكامة وتوافقها مع إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية

جدول رقم: 64 يبين نتائج اختبار **T-Test** للعينة المتعلقة ببعد تحقيق الحكامة

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جميع المحاور	3,2994	,79250	44,256	112	,000

من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل "البعد تحقيق الحكامة المتوسط الحسابي(3,2994) يانحراف معياري قدره(,79250)، وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (44,256) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتحقيق الحكامة و توافقها مع إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

عاشرا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة 5 :

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لبعد ميدان مقاربات الجودة و توافقها مع إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لبعد ميدان مقاربات الجودة و توافقها مع إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

جدول رقم: 65 يبين نتائج اختبار **T-TEST** للعينة عن الجانب "بعد ميدان لمقاربات الجودة "

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور إدارة الجودة في الدامعة	3,0583	,78797	41,258	112	,000

من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل "بعد ميدان لمقاربات الجودة بلغ المتوسط الحسابي (3,0583) بانحراف معياري قدره (,78797)، وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (41,258) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل

الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لبعد ميدان مقاربات الجودة و توافقها مع إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية

حادي عشر: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة 6 :

الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتفاعل وتعاون كلية الحقوق والعلوم السياسية مع المحيط الخارجي من أجل تحقيق الجودة الشاملة
الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتفاعل وتعاون كلية الحقوق والعلوم السياسية مع المحيط الخارجي من أجل تحقيق الجودة الشاملة

جدول رقم: 66 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة ببعد ميدان العلاقة مع المحيط

الاجتماعي والاقتصادي

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مجموع المحاور	3,1608	,94437	35,579	112	,000

من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل"بعد ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بلغ المتوسط الحسابي (3, 1608) بانحراف معاري قدره(, 94437), وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة بلغت (35,579) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض فرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتفاعل وتعاون كلية الحقوق والعلوم السياسية مع المحيط الخارجي من أجل تحقيق الجودة الشاملة.

جدول رقم: 67 يبين نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بميدان التعاون

عنوان لمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور إدارة الجودة في الجامعة	3,1113	,77661	45,922	112	,000

من خلال الجول أعلاه يتضح لنا ان المتوسط الإجمالي ل "ميدان التعاون" بلغ المتوسط الحسابي (3,1113) بانحراف معياري قدره (,77661), وهذا ما يدل على وجود موافقة، واتضح أيضا أن قيمة T المحسوبة

بلغت (45,922) وبدلالة 0,000 اقل من 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل اعتماد نمط القيادة التي تجسد قيم إدارة الجودة كأسلوب للتأثير في الفاعلين ونشر ثقافة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجانب نتائج الدراسة واستنتاجاتها في ضوء أسئلتها وفرضياتها وأهدافها، إذ هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى ممارسة الجامعة ونوعي بالذکر كلية الحقوق والعلوم السياسية للقيم التنظيمية وأثرها على إدارة الجودة في التعليم العالي، ويتضمن أيضا هذا الجانب التوصيات المقترحة التي تم الوصول إليها في ضوء نتائج الدراسة.

1-مناقشة فرضيات الدراسة

بينت الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ المتمثل في ممارسة القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويعزى ذلك إلى حرص أعضاء الجامعة المتمثلين في مختلف الهيئات على تبنيهم وقناعتهم للقيم السائدة والتي تسهم في تحسين الجودة وهذا ما بينته الفرضية الفرعية الأولى لوجود أثر يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين القيم تنظيمية السائدة والمتمثلة قي المشاركة، العمل الجماعي، العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الإعراف والتقدير، والحرية الأكاديمية و تقييم الأداء تطبيق إدارة الجودة في الجامعة وهذا ما تأكد في الدراسة الميدانية إذ انه من خلال إجابات أفراد العينة. بينت عبارات الفقرة من (10-15) التي تعكس قيم العدالة أنه يوجد ترسيخ لقيم العدالة في الجامعة من طرف المسؤولين من خلال منح الفرص للجميع، وتساوي جميع الأعضاء أمام القوانين.... وهذا ما يعزز في تجسيد إدارة الجودة.

بينت إجابات الباحثين في الفقرة الأولى من 1-09 التي تأكد مدى ممارسة الهيئات للعمل الجماعي حيث تولي بعض أفراد العينة أهمية كبيرة لفرق العمل التي يسودها روح التعاون و الإحترام المتبادل زيادة على احترامهم لمبادئ وقوانين الجامعة التي تحرص على تجسيد قيم العدالة بين الأعضاء وهذا يظهر في الإجابات من الفقرة الثانية من الرقم 10-16.، كما أكدت إجابات الباحثين في الفقرة من 17 إلى 23 قناعة الهيئات بضرورة انتهاج القيم التنظيمية التي تسهم في إدارة الجودة.

كما ناقشت الفرضية الفرعية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لتوافق وانسجام التنظيمية مع قيم أعضاء الهيئات في كلية الحقوق والعلوم والسياسية التي تسهم في تعزيز تطبيق الجودة الشامل حيث أكدت إجابات الباحثين في البند (24-28) إلى تبني أعضاء الجامعة وموافقتهم على إتباع نظام الإدارة والتفاعل الإيجابي معه. القيم

كما بينت عبارات فقرة التقدير من الرقم (36-39) أنه لا تمنح حوافز ومكافآت للأداء الجيد من طرف الأعضاء وهذا ما يؤثر على فاعلية الأداء وينقص من وتيرته، إذ لا بد أن تهتم إدارة الجامعة بهذه القيم تلبية لمتطلبات إدارة الجودة.

كما تبين أن تقييم الاداء كمعيار مهم لإدارة الجودة في العملية التعليمية، إذ أكدت إجابات الباحثين وجود عملية تقييم الأداء مجسدة فقط في الندوات التي تقام على مستوى الكلية التي تكون فرصة لإجراء التقييم وهو ما ثبت في البند رقم 53، أما بخصوص إجراء تقييم بصورة دورية ومستمرة فقد بينت نتائج أنها ضعيفة ولا تعتمد عملية التقييم على نماذج معينة.

وقد أكدت إجابات أفراد العينة في الفقرة (45-48) التي تبين مدى قيام إدارة الجامعة بدورات استطلاعية حول كفاء أعضاءها وللتعرف على نقاط القوة والضعف من طرف أعضائها أنه ذو مستوى ضعيف، حيث تعكس هذه القيم التقييم الذاتي للأعضاء، وهذا ما يفسر أن هذا المجال يبقى ضعيفا في الجامعة محل الدراسة، ولا يلي متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وناقشت الفرضية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدور البعد الأكاديمي والتنظيمي والقيادي في نشر ثقافة الجودة بين مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية وقد تم تخصيص لكل بعد فقرات من الاستبيان والوقوف على هذه الأبعاد حيث تم دراسة الفرضيين الجزئيتين يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدور بعد الأكاديمي والتنظيمي لنشر ثقافة الجودة بين مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية وقد أثبتت أجوبة الباحثين أن الهيئة الأكاديمية منها الطلبة والأساتذة يولون اهتماما بمناقشة مواضيع إدارة الجودة الشاملة سواء خلال المحاضرات و المقاييس و الندوات والملتقيات الوطنية، كما تسعى الإدارة من خلال التعليمات والأنظمة التي تعمل بها إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة على جميع الهيئات التي تتفاعل معها، لكن ما بينته الدراسة من خلال أجوبة الباحثين أنه تغيب الآليات وتبقى ضعيفة من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الجودة.

أما الفرضية الجزئية التي ناقشت البعد القيادي المتمثلة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في اعتماد نمط القيادة التي تجسد قيم إدارة الجودة كأسلوب للتأثير في الفاعلين و نشر ثقافة الجودة في كلية الحقوق والعلوم السياسية فتبين في دراسة هذه الفرضية من خلال أجوبة المبحوثين أن القائد يسعى لنشر قيم ثقافة الجودة من خلال الممارسات التي يقوم بها والتي تحمل في طياتها مجموعة من القيم التنظيمية منها المشاركة والتشاور في صناعة القرار، السعي إلى تنمية الأفكار الإبداعية وتنفيذها وخلق التفاعل الإيجابي بين مختلف الهيئات التنظيمية والتدريسية والطلابية وهذا ما أثبتته الفقرة الخاصة بالبعد القيادي حيث كان التجاوب الإيجابي من قبل المبحوثين اتجاه هذا الموضوع.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لاعتماد إدارة الجامعة في تطبيقها لقيم الجودة على محتوى المرجع الوطني لإدارة الجودة الذي تتجسد فيه معايير ومؤشرات محددة، فقد احتوت هذه الفرضية على القيم التنظيمية التي يتضمنها المرجع الوطني لإدارة الجودة إ تم تجزئة هذه الفرضية على فرضيات جزئية لدراسة صحة المؤشرات والمعايير ومدى تطبيقها في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

فنجد ان الفرضية الجزئية المتمثلة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتأثير التكوين على فعالية إدارة الجودة في كلية الحقوق و العلوم السياسية قد أثبتت صحتها من خلال أجوبة المبحوثين التي بينت أن التكوين في كلية الحقوق والعلوم السياسية من الميادين المحققة والناجحة إذ يلاحظ التفاعل الإيجابي لعينة الدراسة حول هذا الميدان وموافقتهم تقريبا على جميع البنود في الفقرة، وهذا ما يبين أن كلية الحقوق والعلوم والسياسية تطبق مبادئ ومعايير المرجع الوطني في مجال التكوين.

كما درست الفرضية الجزئية الثانية ميدان تثمين البحث العلمي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتثمين البحث العلمي على فعالية إدارة الجودة في كلية الحقوق والعلوم والسياسية إذ بينت أجوبة المبحوثين في هذا المجال أن الكلية تسعى جاهدة لتطوير البحث العلمي وتثمينه حيث تمنحه ديناميكية لتحفيز الباحثين للوصول إلى نتائج علمية جديدة وهذا ما يفسر أن كلية الحقوق والعلوم السياسية تطبق معايير ومؤشرات تثمين البحث العلمي للمرجع الوطني لإدارة الجودة.

أما الفرضية الجزئية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ لتحقيق الحكامة و توافيقها مع إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية فمن خلال أجوبة المبحوثين تبين أن الكلية تطبق مبادئ الحكامة منها وضع آليات التشاور، احترام المهام، تطبيق واحترام قوانين العمل والتسيير الداخلي وهذا ما يبين أنها تعمل على تطبيق القيم التنظيمية المدرجة في المرجع الوطني لإدارة الجودة.

وناقشت الفرضية الجزئية الرابعة ميدان مقاربات الجودة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.01 α لبعد ميدان مقاربات الجودة و توافقها مع إدارة الجودة الشاملة في كلية الحقوق والعلوم السياسية فأجوبة الباحثين لهذه الفرضية بينت أن الكلية تبقى ضعيفة في محاولتها لتطبيق مقاربات الجودة منها عدم اعتمادها على نماذج الجودة في جميع الأنشطة العلمية والإدارية وهو ما يبين ضعف الكلية في تطبيق هذا الميدان المجسد في المرجع الوطني لإدارة الجودة.

كما ناقشت الفرضية الجزئية الخامسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.01 α لتحقيق مبدأ تعاون وانفتاح كلية الحقوق والعلوم السياسية مع المحيط الخارجي والإجتماعي من أجل تحقيق الجودة، فمن خلال أجوبة الباحثين يظهر مجهودات الجامعة من أجل تحقيق هذا المبدأ في عدّة مشاريع تقدمها الجامعة للعملاء الخارجيين وتفتح لهم المجال للمشاركة معها في مختلف التظاهرات العلمية.

ناقشت الفرضية الأخيرة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.01 α لانفتاح كلية الحقوق والعلوم السياسية مع المحيط الخارجي من أجل تحقيق الجودة الشاملة فقد بينت أجوبة الباحثين سعي الكلية لتطبيق هذا الميدان من خلال تشجيع الحركة الدولية بين الطلبة والأساتذة وفتح سياسة الاتصال مع الدول الخارجية (مجالات دولية، عقد ملتقيات عن بعد ...) وهذا ما يثبت احترام كلية الحقوق والعلوم السياسية لمعايير ومؤشرات المرجع الوطني لإدارة الجودة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة

فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها كالآتي:

أظهرت نتائج تحليل مستوى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية لها حول واقع القيم التنظيمية في الجامعة من وجهة نظر وحدة التحليل أنها كانت مرتفعة فقد جاء مجال قيم الولاء التنظيمي كأعلى قيمة بمعامل ارتباط (0.78) في المرتبة الأولى للقيم وهذا ما يدل على رضا وقناعة أعضاء هيئة التدريس وهيئة الموظفين والطلاب على الإدارة التي يعملون بها وولائهم لها، في حين أكدت بعض الإجابات لعدم اهتمامهم بقيمة العمل الجماعي وفرق العمل حيث كانت في اتجاه ذات مستوى متوسط خاصة وأن هذه القيمة تعتبر من متطلبات إدارة الجودة، بينما تليها قيم الإعتراف والتقدير وقيم الحرية الأكاديمية بمعامل ارتباط (0.38) في المرتبة الثانية إذ تعتبر هذه القيم جد مهمة وضرورية في أي تنظيم إداري وبالتالي هي تجسد قيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ثم تلتها قيم تقييم الأداء التي تعتبر مهمة لتدعيم الجودة الشاملة خاصة

وأن هذه القيم تعتبر كمعايير يعتمد عليها لتطبيق الجودة الشاملة، كما نجد أن القيم العدالة تجسدت في أجوبة الباحثين بمعامل ارتباط (0.12)، وهذا ما يدل حرص الإدارة على نشر قيم العدالة بين مختلف أعضاء هيئات الكلية، وفي الأخير يلاحظ وجود قيم المشاركة والعمل الجماعي بمعامل ارتباط (0.056) حسب أجوبة الباحثين أنها تجسدت وبنسبة قليلة، ولكن ما يهم هو وجود هذه القيم في واقع ممارسات الإدارة محاولة منها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية.

ومن خلال الجانب النظري تبين أن القيم التنظيمية عبارة عن مبادئ وممارسات يلتزم بها يتشاركها أعضاء المؤسسة حيث تركز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة تحتوي على مجموعة من الأفكار المتكاملة والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف والرفع من مستوى الأداء، وأبرز هذه القيم التي يجب أن تسود وتتجسد في المنظمة هي العدالة، المشاركة والعمل الجماعي، التقدير والإعتراف، الولاء التنظيمي وغيرها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الباحث (خليل شرقي) التي أكدت على وجود دور إيجابي ومعنوي للقيم التنظيمية وتأثيرها في إدارة الجودة الشاملة.

بينت نتائج تحليل فقرات الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية لها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور البعد الأكاديمي والتنظيمي والقيادي في نشر ثقافة الجودة بين مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية، ومن إجابات وحدات التحليل تبين أن البعد القيادي سجل أعلى قيمة بمتوسط حسابي (3.11) و بانحراف معياري قدره (1.030)، حيث عبرت فقرات هذه الفقرة عن أهمية البعد القيادي ودوره في تجسيد قيم إدارة الجودة حيث كانت العبارة (يحث القائد الأساتذة والموظفين والطلبة على الالتحاق بالدورات التي تنمي الإبداع الفكري والوظيفي) في المرتبة الأولى من بين الفقرات والعبارة (يعتمد القائد في تقويم أداء الموظفين مقياس يتميز بالموضوعية والثبات والمصادقية بدون تمييز) كآخر عبارة من الفقرات حسب إجابة الباحثين، وهذا ما يبين حرص القيادة في كلية الحقوق والعلوم السياسية على تطبيق القيم التنظيمية وتبنيها لثقافة الجودة بين أعضائها، ثم تلتها في المرتبة الثانية البعد التنظيمي ودوره في نشر ثقافة الجودة بمتوسط حسابي قدره (3.10)، وانحراف معياري قدره (1.05)، حيث أظهرت أجوبة الباحثين أهمية هذا البعد من خلال الأجوبة على الفقرات وقد كانت العبارة الأولى لهذا البعد هي (تسمح إدارة الجامعة بعقد الملتقيات والندوات وورشات العمل من أجل التعريف بإدارة الجودة الشاملة ونشر قيمها بين الأعضاء)، وسجلت العبارة (تمد القائد في تقويم أداء الموظفين مقياس يتميز بالموضوعية والثبات والمصادقية بدون تمييز) كآخر عبارة في الترتيب في الفقرة، وتدل

أجوبة المبحوثين على دور الإدارة وسعيها في محاولة تجسيد القيم التنظيمية وربطها بإدارة الجودة الشاملة ونشرها بين جميع الهيئات المنتمية إليها من أساتذة وطلبة وموظفين، ثم يأتي البعد الأكاديمي كأخر بعد من هذه الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (30.3) و انحراف معياري قدره (1.03) وهو ما يعكس دور الأساتذة والهيئة العلمية في نشر ثقافة الجودة وقد بينت أجوبة الباحثين من خلال الفقرات دور هذه الفئة حيث سجلت العبارة (يتبادل الأساتذة مواضيع إدارة الجودة في الجامعة وتشكل محور للنقاش بينهم.) في الترتيب الأول، و بينت هذه الفقرة مختلف الجهود التي تقوم بها الهيئة التعليمية لنشر ثقافة الجودة.

أما من الجانب النظري للدراسة فقد اجتمعت هذه الأبعاد في بحثنا لتبرز دور كل من الأداء الأكاديمي والإداري و القيادي في تجسيد القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، حيث تبينت من الدراسة أن كل دور هو مكمل للآخر وهذه الأدوار تتضافر فيما بينها لتحسين الأداء، حيث أن وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة وقادرة على تجسيد قيم الجودة بين مختلف أعضاء الجامعة فإنها تساعد في تهيئة ثقافة الجودة، أما بالنسبة للبعد الأكاديمي الذي يظهر في مختلف النشاطات التي تقوم بها الهيئة التعليمية فإنها تسعى جاهدة انشر قيم الجودة من خلال البرامج والأنشطة التعليمية والمفاهيم المقدمة، وكذا البعد التنظيمي الذي يبرز الجهود الإدارية لتسيير نظام الجامعة وربطه بإدارة الجودة في جميع الممارسات والمهام. كما بينت الدراسة أن هذه الأبعاد تشكل محورا لثقافة الجودة في أي مؤسسة وخاصة مؤسسات التعليم العالي

وتتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة الباحث (الكر محمد)، والباحث (بركة مشنان) اللذان يبرزان كل من دور الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة

وبينت نتائج تحليل الفرضية الثالثة و الفرضيات الفرعية لها حول مدى اعتماد الجامعة في تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة للمرجع الوطني للجودة الشاملة من خلال حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ووفق المعايير المدرجة في المرجع الوطني للجودة ان ميدان الحكامة مثل أعلى نسبة وأكبر موافقة على تطبيق هذا الميدان حسب إجابات المبحوثين بمتوسط حسابي قدره (3.30)، وانحراف معياري قدره (0.95)، وتدّل موافقة المبحوثين لهذا الميدان على مستوى جيد من تطبيق معايير الحكامة وقد تجلت عبارات فقرة هذا الميدان حول حرص الجامعة لوضع آليات التشاور وإعداد السياسات الرشيدة لسير الجامعة، وانسجام قيم التنظيم مع أهداف الجامعة، فمن هذا التحليل يتبين أن الجامعة تطبق ميدان الحكامة والمعايير التي يتضمنها المرجع الوطني لإدارة الجودة.

أما ميدان التكوين فنجد أنه أخذ اهتماما كبيرا من قبل المبحوثين حيث قدّر المتوسط الحسابي للإجابات ب(3.23)، والانحراف المعياري (0.99)، وأخذ اتجاه مرتفع، وهو من بين الميادين المهمة والأساسية في المرجع الوطني والذي احتوى على عدّة معايير لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يدلّ على أن الجامعة تطبق هذا الميدان وتسعى لتشمل جميع المعايير الخاصة به وهو ما عبّرت عنه إجابات المبحوثين لفقرات هذا الجزء فنجد أن عباراته تستند على مدى ربط عملية التكوين بمتطلبات الجودة ومدى رضى أعضاء الجامعة على هذا التكوين وبينت النتائج لوجود قابلية لدى أعضاء هيئة التدريس بالعمل على تنوع أنماط التكوين وإرساء مبادئ ثقافة الجودة وكذا مساهمة التطور الحاصل في التعليم العالي وهو لقي قبولا جيدا وإيجابيا، وهذا يعبر عن جهود وسعي الجامعة لتحسين هذا الميدان وملائمته مع الجودة الشاملة.

ونجد أن ميدان ترمين البحث العلمي يأتي في المرتبة الثالثة وفقا لإجابات المبحوثين حيث قدّر المتوسط الحسابي له ب(3.15) وانحراف معياري ب(1.05)، فنجد أن هذا الميدان من بين الميادين المهمة التي يركز عليها إدارة الجودة الشاملة وهو ترمين البحث العلمي وتطويره وفقا لمتطلبات الجودة، كما يتبين من إجابات المبحوثين أنه لقي قبولا لأبسط به وهناك اعتراف من طرف الباحثين أن الجامعة تعمل في برامجها وسياساتها على تحسين هذا الميدان وتثمينه وتحاول تطبيق المعايير المرتبطة به. وما يجب الإشارة إليه أن هذا الميدان مرتبط بميدان التكوين وتتوافق معايير مع معايير التكوين، فإن حسن التكوين حسن معه ترمين البحث العلمي، لهذا يبرز جيدا دور الجامعة في تحسين وتطوير هذا الميدان.

كما تبين نتائج التحليل لميدان العلاقات المحيط الاجتماعي والاقتصادي حسب إجابات المبحوثين أنه قدّر المتوسط الحسابي لعبارات هذا الميدان ب(2.82)، وانحراف معياري ب(1.02)، واتجاه متوسط لكل عبارة، بحيث يتبين أن الجامعة تلبي احتياجات أعضائها من خلال تطبيق هذا الميدان الذي تتجسد نشاطاته في التفاعل مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي من خلال الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية وإبرام العقود مع الشركاء الاجتماعيين والعملاء وبناء طرق لتسهيل وصول الطلاب والباحثين للتعامل مع هؤلاء والمشاركة في مناقشة مختلف القضايا التي تخص المجتمع، ومن هنا يمكن القول أن الجامعة تعمل على تجسيد هذا المبدأ وهذا الميدان الذي يعدّ جزءا من ميادين المرجع الوطني لإدارة الجودة.

وفي الأخير بينت نتائج تحليل الفرضية الأخيرة لميدان التعاون والانفتاح على العالم من خلال إجابات المبحوثين أنه قدّر المتوسط الحسابي ب(3.17) والانحراف المعياري ب(1.08)، واتجاه متوسط لكل العبارات في هذه

الفقرة ويبين هذا الميدان مدى تفاعل الجامعة مع البيئة الخارجية لمختلف الدول وتعاونها معهم في مجال التعليم والبحث العلمي من خلال تعزيز حركية الطلاب والباحثين وتسهيل لهم الوصول إلى المعلومات الدولية، والإشراف المشترك، ومنح التربصات إلى الخارج، فقد بينت النتائج أن الجامعة تدّعم هذا الميدان وتبدل جهودها للعمل بهذه المبادئ والإلتزام بها. إذن يمكن القول أن الجامعة تطبق هذا دك0ميدان من المرجع الوطني لإدارة الجودة بمعدل لا بأس به حسب قدرات كل جامعة.

ومن الدراسة النظرية التي أجريت تبين أن هذه الميادين قد تم التطرق إليها ومعالجتها وعرض مضمون المرجع الوطني لإدارة الجودة، حيث الإلتزام به وبمبادئه يعتبر تقييم ذاتي للجامعة وإن كان الجامعة لم تستطع تطبيق جميع المعايير المجسدة في المرجع الوطني بشكل حقيقي إلا أن محاولة الإلتزام ببعض الميادين ونشر هذه المبادئ من طرف خلية الجودة يعتبر كخطوة جيدة لتحسين الأداء والسعي نحو إدارة الجودة الشاملة، وكما تبين في الدراسة النظرية أن ميدان التكوين هو من بين المبادئ الذي كان من أولويات الجامعة الذي تعمل الجامعة على تحسينه ومواكبة التطورات الحاصلة به، فإن الهدف من عرض معايير وميادين المرجع الوطني لإدارة الجودة هو الوصول إلى مدى التزام الجامعة بها وكذا اعتباره كتقييم ذاتي للجامعة من طرف الوزارة الوصية .

خلاصة:

- 1- وجدت الدراسة أنه يوجد تجسيد للقيم التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة في الجامعة من طرف أعضاء الهيئة التعليمية والهيئة الطلابية والهيئة الإدارية متمثلة في قيم الولاء والعدالة، والإحترام والتقدير والمشاركة، في حين يوجد بعض القيم ذو مستوى متوسط وضعيف في بعض الممارسات كقيم الحرية الأكاديمية وتقديم التحفيزات والمكافآت ومعايير تقديم الأداء منها عدم القيام بدورات تقييمية حول أداء الهيئات.
- 2- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية التي تم تناولها في الدراسة وبين إدارة الجودة اشاملة في كلية الحقوق والعلم السياسية، إذ يوجد التزام من جميع الأطراف والمنتمين للجامعة لاحترام هذه القيم والعمل بها والتفاعل معها بشكل إيجابي بما يخدم مصلحة جميع الأفراد.
- 3- يظهر من نتائج الدراسة أن الجامعة تفتقر لآليات تطبيق إدارة الجودة إذ تعتمد على وسائل بسيطة منها الموثائق الرسمية، الندوات والملتقيات، الرقمنة، في حين تغيب بعض الأعمال كالدورات التدريبية والورشات.
- 4- بينت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تتمحور على الدور الفعال للقيادة في تجسيدها لقيم إدارة الجودة، ومساندة الهيئة التعليمية والإداريين في تبني الممارسات الإيجابية وتفعيلها التي تسهم في تحسين السلوك للبلوغ إلى مستوى جيد من الجودة.
- 5- بينت الدراسة وبعد مقابلة رئيسة خلية الجودة تبين أن دور خلية الجودة في الجامعة ينحصر في بعض النشاطات العلمية والمشاركة فيها مع محاولة وضع نموذج للتقييم الذاتي لكل قسم من الجامعة.
- 6- انحصر التقييم الذاتي في الجامعة على ميدان التكوين الذي يعتبر أحد أبعاد ومعايير المرجع الوطني لإدارة الجودة الشاملة .
- 7- بينت الدراسة أن الجامعة تعتمد على معايير المرجع الوطني لإدارة الجودة الشاملة حيث تركز وتهتم ببعض الميادين مثل التكوين، تامين البحث العلمي والحكامة، في عين تحمل الميادين الأخرى كبناء العلاقات مع البيئة الإجتماعية والإقتصادية وعدم التفاعل معها، عدم الإنفتاح على العالم الخارجي وبناء روابط علمية مشتركة مع الجامعات خارج الوطن.

8- بعد الإضطلاع على محتوى المرجع الوطني لإدارة الجودة ومقارنته بالمعايير المعمول بها واقعيًا تبين أن الجامعة لم تستطع بلوغ جميع الميادين المحسدة في المرجع، بل تم تحقيق البعض منها.

9- من خلال استطلاعنا على برنامج عمل خلية الجودة للجامعة تبين أنها تركز على التقييم الذاتي كنموذج لإدارة الجودة حيث استجابت كلية الحقوق والعلوم للسياسية وقدمت نموذجًا حول التقييم الذاتي لهل مشيرة لنقاط القوة ونقاط الضعف.

10. أظهرت الدراسة أن التقييم الذاتي انحصر في مجال التكوين وتم التغافل عن المجالات الأخرى المكتملة لإدارة الجودة، إذ كان لزامًا على الكلية تقديم تقرير يشمل كل المجالات المتعلقة بالتعليم العالي وتبيان مدى نجاحها أو ضعفها.

الخاتمة

تناول البحث مفهوم القيم التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة وانعكاسها على الأداء كإطار موجه للسلوكيات داخل المؤسسة التعليمية، مع التركيز على دورها المحوري في إدارة الجودة، حيث تم تقديم إطار نظري الذي يشرح نظريات القيم التنظيمية وأثرها على الهيكل الإداري، وتقدم مجموعة من النماذج المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة، وتحتوي في مضمونها هذه النماذج على مقاييس و مؤشرات دولية ووطنية تم اعتمادها كمؤشرات لقياس القيم التنظيمية في المنظومة التعليمية، وتم استعراض كيفية تأثير القيم على جودة الأداء الأكاديمي والإداري لدى مختلف الهيئات التعليمية والإدارية والطلابية، مع إبراز أهمية الدور القيادي والثقافي في تبني القيم التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد مما ينعكس على جودة الأداء.

وبعد العرض النظري والإمام بما ورد في هذه الدراسة تبين أن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط عملية تقوم على مجموعة من الأساليب والآليات ، بل تعتبر كمفهوم ثقافي يتأصل فيه التزام جميع الأفراد من هيئات أكاديمية وإدارية و كذا الطلبة وجميع الأفراد المنتمين للمؤسسة الجامعية بتحقيق الجودة والتحسين المستمر لها، وهذا من خلال تبني مجموعة من القيم التي تمثل المبادئ الأساسية والدائمة في هذه المؤسسات والتي تمثل مصدر إرشاد وتوجيه للأفراد وهي : المشاركة، العمل بفرق، التعاون، الالتزام، التقدير والإعتراف، الحرية الأكاديمية، وما يعزز من ترسيخ هذه القيم في الجامعة هو الدور القيادي والبعد التنظيمي والأكاديمي الذي يساعد على ممارسة هذه القيم بشكل دائم ومستمر، وتجدد الإشارة إلى أن أهمية الالتزام بهذه القيم تتجلى بالدرجة الأولى في تحسينها لأداء مؤسسات التعليم العالي، الذي لا يعبر عن مجموعة النتائج فقط بل يظهر كعملية تعكس نظام التعليم ككل من مدخلات والعمليات ثم إلى المخرجات.

وقد أثبتت التوجهات الفكرية والنظرية أهمية الأبعاد الإدارية والأكاديمية والقيادية ضرورة الربط بينها وبين القيم التنظيمية باعتبار أنه لا يمكن تحقيق الجودة بالاعتماد على بعد واحد من هذه الأبعاد لذا لا يمكن الاستغناء عن دورها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، فبالرغم من الإصلاحات التي عرفتتها المنظومة التعليمية في الجزائر إلا أن هذه الأدوار تبقى متواضعة لاتزال تضعها أغلب الحالات في ذيل الترتيب، لأن المشكلة لا ترتبط بفرد أو بكلية أ بإدارة بل المشكلة مشكلة نظام ككل، فالنظام الجزائري ينبغي أن يصحح على قواعد متينة وقيم ثقافية تأخذ من الجودة كسبيل للتحسين المستمر في الأداء، وهذا ما تم إثباته نظريا وميدانيا في الدراسة الحالية وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تعكس حقيقة ذلك وهي:

على المستوى النظري:

✓ تعبر الجودة عن الخصائص والصفات التي تعكس قدرة مؤسسات التعليم العالي على تلبية حاجات ورغبات أفرادها

✓ يمثل ضمان الجودة بالنسبة لنظام التعليم العالي في العملية التعليمية والعملية البحثية والعملية الإدارية مجموعة من النشاطات المقررة التي تظهر عند الحاجة لتجعل هذا النظام في مستوى الإستجابة لمتطلبات الجودة

✓ لتحقيق قيم إدارة الجودة فاعليتها في تحسين الأداء يجب التدرج في تطبيقها والعمل بمعاييرها والإلتزام بمبادئها، وهذا ما أثبتته تجارب عدّة دول أوربية وعربية

✓ بعد عرض عدّة نماذج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لا يمكن الإعتماد على تجربة أو نموذج معين، لأن البيئة الخصوصية لكل دولة تختلف عن خصوصيات الأخرى، إذ يفضل إعتماد الجامعة الجزائرية على نماذج تتماشى وثقافتها أفضل من اعتمادها على نماذج تختلف عن بيئتها.

✓ أثبتت الدراسات النظرية بمختلف توجهاتها عل أهمية القيم التنظيمية ودورها المحوري في إدارة الجودة الشاملة.

على المستوى الميداني:

✓ تبقى المجهودات المبذولة لإصلاح نظام التعليم في الجزائر بما فيه نظام ل.م.د وإنشاء اللجنة الوطنية لضمان الجودة وإنشاء خلايا للجودة على مستوى الجامعات ضرورية ولكنها غير كافية لأن نشاطها يبقى محدود ولا يستجيب لمتطلبات و المعايير الواجب تطبيقها بما يتطلبه الواقع العلمي والعملية.

✓ هناك وعي وإدراك من طرف المسؤولين والأساتذ على مستوى الجامعة بضرورة وحتمية تحسين الأداء على مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية .

✓ هناك دور إيجابي للقيم التنظيمية على مستوى الجامعة ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة من مختلف المستويات وهذا مايدل أن الجامعة تسعى نحو تحسين أدائها وتطويره.

✓ ينحصر دور خلية الجودة في الجانب النظري في ترسيخ مفهوم الجودة، إذ يضل عملها ضعيف، فلا بد من الإنتقال للعمل العملي والإلتزام الفعلي بمعايير الجودة الشاملة.

✓ يحتاج مسؤولو على خلايا الجودة الشاملة إلى تنشيط وتفعيل أدائها من خلال تنظيم الدورات التكوينية وتدريب دوري في مجال إدارة الجودة من أجل التطوير والتحسين المستمر، وكذا تحفيزهم لتقديم الأفضل.

✓ الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة تساعد على ترسيخ قيم إدارة الجودة وممارستها، حيث تلعب القيادة التنظيمية دور مهم في تلمين هذا المجال وتشجع المبادرات التي تقدّم في مجال إدارة الجودة الشاملة.

✓ تمارس القيادة التنظيمية في الجامعة دورها بشكل فعال وتستجيب لمختلف متطلبات أفرادها وتقديرها وتعمل على تشجيعهم ومنحهم فرص الإبداع والحرية الأكاديمية، في حين تغيب فرص التحفيز والمكافأة.

✓ يعتبر التعامل مع الجودة كهدف ثانوي وكمسعى هامشي، ويتم ترجيح كفة الكم على الكيف، وهو أحد الأسباب الجورية لتدني أداء مؤسسة التعليم العالي الجزائرية، حيث لا يزال الالتزام بمبادئ متواضعا ومنخفضا بالنسبة للقيم التنظيمية

5التوصيات المقترحة

- ✓ ضرورة وضع نموذج لإدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسات التعليم العالي والذي يقوم على معايير ومؤشرات تتوافق مع القيم التنظيمية السائدة والثقافة التنظيمية التي تتناسب مع البيئة المحلية.
- ✓ الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والعمل على تبنيه من طرف الأفراد من خلال عقد الملتقيات والندوات والورشات.
- ✓ ضرورة إهتمام الجامعة بمنظومة القيم المتعلقة بإدارة الجودة والعمل بها داخل الجامعة لتعزيز ممارستها من قبل المستويات الأخرى خاصة قيم التعاون والمشاركة والعمل الجماعي
- ✓ إقامة دورات تدريبية متطورة يقوم عليها خبراء مختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة من أجل إعداد القيادات الجامعية وفقا لمعايير عالية وصولا إلى التميز
- ✓ مراجعة برامج الجامعة والكليات ومناهجها وتحسينها وتطويرها من أجل الإستجابة لاحتياجات ومتطلبات الطلاب والباحثين واحتياجات المجتمع.
- ✓ يجب على الوزارة الوصية تفعيل دور خلايا الجودة على مستوى الجامعات بالقيام بدورات وإعداد تقييم حول أداء الجامعات ومدى التزامها بمعايير المرجع الوطني لإدارة الجودة.
- ✓ الاهتمام بتطبيق مقاييس الجودة الكيفية بناء على شروط الجودة واتباع معايير المرجع الوطني، والقيام بالتقييم المنتظم، خصوصا وأن هذه المقاييس تمت صياغتها بناء على أطر مختلفة.

قائمة المصادر والمراجع

1-المصادر

1. قانون رقم 41 لسنة 2001 الصادر بتاريخ 24 تموز (يوليو) 2001، قانون التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن.
2. المملكة المغربية، الجريدة الرسمية رقم 6149 مرسوم يحدد اختصاصات وتنظيم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر، رقم 2-12-790 لسنة 2013، العدد 6149، المغرب: الرباط، سنة 19 فبراير 2013.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1964، الجزائر، جبهة التحرير الوطني، 1964.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-106 المؤرخ في 18 أبريل 1995 المتعلق بإنشاء أكاديمية جامعية وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 26، 1995.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 04-180 مؤرخ في 05 جمادي الأول، عام 1425 الموافق 23 يونيو 2004، يحدد صلاحيات مجلس آداب وأخلاقيات لمهنة الجامعية وتشكيله وسيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، في 27 يونيو 2004.
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، القانون 08-06 المؤرخ في 23 فبراير 2008 المعدل والمتمم للقانون 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 10، الصادرة بتاريخ 27 فبراير 2008.
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون رقم 08-06 مؤرخ في 16 صفر 1429 الموافق 23 فبراير 2008 يعدل ويتمم القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1998 والمتمم القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 10 في 27 فبراير 2008.
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 04 أبريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم بالقانون 08-06 المؤرخ في 23 فيفري 2008، الجريدة الرسمية، العدد 10، تاريخ 2008/02/27.
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 10-231 مؤرخ في 23 شوال 1431 الموافق 2 أكتوبر 2010، المتضمن القانون الأساسي لطالب الدكتوراه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57 في 03 أكتوبر 2010.

10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري رقم 102 المؤرخ في 08 أبريل 2010 المتضمن مشروع إنشاء الشبكة المعلوماتية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على الموقع: Service.meshi.dzideja/ficher-sommaire يوم 2021/01/12 الساعة: 30: 23.
11. القرار رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010، المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، السداسي الأول 2010.
12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار رقم 712 مؤرخ في 03 نوفمبر 2011، يتضمن كيفية التقييم التدرج والتوجيه في طوري الدراسات لنيل شهادتي الليسانس والماستر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لجريدة الرسمية، العدد 66، ديسمبر 2011.
13. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-109، مؤرخ في 05 جمادي الأولى 1434، الموافق لـ 17 ماس سنة 2013 يحدد كيفية إنشاء فرقة البحث وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16 في 20 مارس 2013.
15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مشروع تمهيدي لقانون يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتعليم العالي، 02 نوفمبر 2019.
16. خيرة لعروسي، وزير التعليم العالي رشيد حراوية، في رخصة استثنائية لإعادة إدماج الكفاءات التي هاجرت بسبب العشيرة السوداء، صحيفة الخبر اليومي، العدد 7163 الصادر في 2013/08/12.

2- قائمة الكتب

1. ابراهيم إسكندر منصور، التنشئة الاجتماعية للطفل في ظل قيم الأسرة العربية، القاهرة: دار النهضة 1980.
2. ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، بيروت: دار المعارف، 1993.
3. أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم العالي، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2007.
4. أشرف محمود أحمد، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ظل معايير هيئات الاعتماد الدولية، القاهرة: عالم الكتب للنشر، 2009..
5. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
6. تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، 2012، .
7. التميمي مهدي، مهارات التعليم: دراسات في الفكر والأداء التدريسي، الأردن: دار كنوز المعرفة، 2012.

8. جاد الرب سيد محمد، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2005.
9. جون برنيان، تر: دلال بنت منزل النصير، إدارة الجودة في التعليم الجامعي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1428هـ.
10. حسان عبد الله حسان، التصور الفكري للأزمة الحضارية ومنهجية المعالجة عند مالك بن نبي، مصر، جامعة دمياط، 2000.
11. حسن الجبالي، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مصر، القاهرة، مكتبة أنجلو المصرية، ط1، 2003.
12. حسن حسين البلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم العالي بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات: عمان: دار المسيرة، ط2، 2012.
13. حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات الأعمال، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
14. حسين محمد جواد جبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى، عمان، 2013.
15. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المقدم للبيانات باستخدام Spss، دار المسيرة للنشر، طبعة الأولى، الأردن، 2010 .
16. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجزائر: دار جسر للنشر و التوزيع ، طبعة الثانية ، 2012 .
17. الخطيب، عمر عودة، أصالة القيم: رسالة الطالب المسلم، السعودية، العدد 01، 1997.
18. خليل أسعد، السيكولوجيا المعاصرة، بيروت، دار العمل، ط1، 2010.
19. خواجه عبد العزيز، مبادئ في التنشئة الاجتماعية، وهران: دار العرب، 2012.
20. داداي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، الجزائر: دار المجموع، 2000.
21. دافيد وهارولد، وآخرون، الاعتماد في التعليم العالي، المدينة المنورة: مطابع التاج، ط1، 2007.
22. دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد، عمان: اتحاد الجامعات العربية، 2018.
23. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية، 2000.
24. زاهر ضياء، نظرية القيم في الفكر المعاصر، بيروت، لبنان: دار الفكر، 2003.
25. سلمى علي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
26. سوسن شاكر مجيد محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.

27. سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، الرياض:أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث ط1، 2008.
28. شحاتة ربيع محمد، قياس الشخصية، الأردن، دار المسيرة ، 2013.
29. شفيق العتوم، طرق الاحصاء : تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام Spss، دار المناهج للنشر، طبعة الأولى، الأردن ، 2007.
30. صدام محمد، الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، سلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، 2004.
31. ضياء زاهر، القيم في العملية التربوية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999.
32. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مدخل إلى العمل المؤسسي، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
33. الطاهر سعود، التخلف والتنمية في فكر مالك بن نبي، بيروت: دار الهادي، ط1، 2006.
34. طعيمة رشدي، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، القاهرة: دار الفكر العربي، ط1، 2004، ص60.
35. الظاهر بوغازي ، القيم التربوية، (مقاربة، نسقية)، الجزائر، منشورات الخبر، 2010.
36. عامر خضير الكيسي، الإدارة العامة الجديدة، مقوماتها، قيمها، وقوامها، الرياض، مؤسسة اليمامة الصحفية، 2011.
37. العبادي محمد فوزي، العبادي هشام فوزي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، عمان، مؤسسة الوارق ، 2007.
38. عبد التواب يوسف، القيم التربوية لثقافة الطفل . الحلقة الدراسية الإقليمية لعام 1985، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1999.
39. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم دراسة نفسية، الكويت، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون، والآداب 1990.
40. عبد الله بنم أحمد سالم الزهراني، التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، السعودية: جامعة أم القرى 2012.
41. عبده فيلة وعبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
42. العدلوني محمد، العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن خرم للطباعة والنشر ، ط1، 2000.
43. عدنان الأمين، وآخرون، التقرير الإقليمي حول المؤتمر الإقليمي العربي للتعليم العالي، التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، بيروت، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، يوليو، 2009.
44. عساف عبد المعطي محمد، نظرية (I) للتفوق الإداري، الأردن: دار وائل للنشر، 2005.

45. عمر حسين، نظرية القيمة، الطبعة 3، 1986.
46. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
47. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2005.
48. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأردن: الأكاديمية للنشر والتوزيع، 2014، ص18.
49. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005.
50. فراج محمد فرغلي وآخرون، السلوك الإنساني في نظرة علمية، القاهرة، دار الكتب الجامعية، 2003.
51. فرانسيس ديف ومايك ووكوك، تر: عبد الرحمن أحمد الهيجان، القيم التنظيمية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
52. فرنش جونيل سبيل بل، تر: وحيد أحمد الهندي، تطوير المنظمات تدخلات علوم السلوك لتحسين المنظمة، الرياض، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة، 2002.
53. فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، القاهرة، الكتاب العربي للطباعة والنشر، 1999.
54. فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، القاهرة، دار الكاتب العربي للطباعة والنشر 1980.
55. فوكس، تشارلز، وهيويلر، تر: عاصم الفارس، نظرية ما بعد الحداثة للإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000.
56. القريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن: دار الشروق للنشر، ط3، 2000.
57. كينيث بلانكار، مايكل أو كونور، تر: عدنان سليمان، الأخلاق الحديثة للإدارة بالقيم، الأردن، دار الرضا للنشر، ط1، 2000.
58. ماجد الكيلاني، فلسفة التربية الإسلامية مقارنة بالفلسفات التربوية المعاصرة، دار الفتح للدراسات والنشر، 2009.
59. ماجد زكي الجلال، تعلم القيم وتعليمه، تصور نظري وتنظيمي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، الأردن، اليرموك: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط6، 2013.
60. مالك بن نبي، تر: أحمد شعيب، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، بيروت، دار الفكر المعاصر، ط2، 2002.
61. مالك بن نبي، تر: عبد الصبور شاهين، مشكلة الثقافة، دمشق: دار الفكر 1984.
62. مالك بن نبي، تر: عبد الصبور شاهين، شروط النهضة، دمشق: دار الفكر، ط1986، 2.
63. مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانسفيتش، تر: هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأردن، 1999.

64. محمد البيومي، علم اجتماع القيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2004.
65. محمد الحسن محمد حمداً، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
66. محمد الكنان، القيم والنسق القيمي التعريف والمفاهيم، كلية الإعلام بجامعة بغداد، 2009.
67. محمد جميل بن علي خياط، المبادئ والقيم في التربية الإسلامية، مكة المكرمة، المكتبة القنصلية، 2004.
68. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2006.
69. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، الأردن، عمان: دار الشروق، ط4، 2003.
70. محمود عقل، القيم السلوكية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ط2، 2007.
71. خمير وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
72. مطر الهيثي خالد، مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، 2003.
73. مورييس انجرس، تر: مصطفى ماضي، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية: تدريبات علمية، الجزائر: دار القصة، 2006، ص279.
74. ناصر جردات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2013.
75. النجار فريد، التغير والقيادة والتنمية الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
76. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
77. نزار عبد المجيد، التميز المؤسسي: مدخل للجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
78. النوري قيساء، الحضارة والشخصية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية العراقية، 1981.
79. هنا عطية محمود، دراسات حضارية مقارنة في القيم: قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية، ج1، ط2، القاهرة، الدار القومية للطباعة والنشر، 1986.
80. وحيد أحمد، علم النفس الاجتماعي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، بغداد العراق، 2001.

3- الأطروحات

1. إبراهيم سمية، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ملف ل م د، قراءة تحليلية نقدية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006.

2. أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قي العلوم الإدارية، 2014.
3. أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية ناجف العربية للعلوم الأمنية.
4. أشرف السعيد أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة المنصورة: كلية التربية، مصر، 2005.
5. إلياس سليم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
6. إياد علي الدنجي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة دمشق، 2010-2011.
7. باشيخ أسماء، النسق القيمي لدى طلاب الزوايا بإقليم نوات، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اجتماع، تربوي المركز الجامعي غرداية، قسم علم الاجتماع، 2012.
8. باشيوة حسين، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العاليدراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف، 2017.
9. برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بين حتمية التغيير والاختيار الاستراتيجي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2015-2016.
10. بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015.

11. بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، قسم إدارة الأعمال، 2018.
12. بكوش ليلي، البنية العاملية للقيم التنظيمية، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قلمة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قلمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2019.
13. بلخضر مرغاد، وحدة رايس، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، الجزائر: إيتراك للنشر و التوزيع، ط1، 2007..
14. بوشمال أحمد، سوسيولوجيا، التغير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم علم الاجتماع، 2011-2010.
15. جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
16. حامد محمد علي الشمراي، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة في التعليم العالي، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2010.
17. الحمد ، منى عبد القادر عايد، العلاقة بين القيم والدافعية وأثرها على السلوك الإنساني: دراسة تربوية قرآنية ، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك: كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، الأردن، 2015.
18. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016.

19. حنيش ديلة، إصلاح منظومة التعليم والبحث العلمي بالجزائر في ظل التحولات التنموية الجديدة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنمية بقسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2012..
20. دواود محمد سليمان، نقل المعرفة التنظيمية وأثرها في أداء منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013.
21. رافع يوسف الوحيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي – دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2014.
22. رتيمي سارة، تخطيط الموارد البشرية في التعليم العالي وعلاقته بسوق العمل في الجزائر 2005-2010، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة بقسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر3، 2013.
23. الزهراني عبد الله أحمد، درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الصحية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية أم القرى ، 2000..
24. الزهراني عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق، 2007.
25. الزهرة باعمر، تصورات الشباب للمساهمة في التحديث الاجتماعي وعلاقتها بالقيم، رسالة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016.
26. زواتيني عبد العزيز، الممارسات القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2007.
27. زيري محمد، تنمية القيم المرتبطة بالاقتصاد المنزلي لدى طالبات المرحلة الإعدادية في ضوء التغيرات المعاصرة، رسالة منشور غير منشورة، القاهرة، جامعة حلوان 2006..
28. سعود بن مرزوق بن لفاء العتيبي، القيادة بالقيم وعلاقتها بالتنمية البشرية المستدامة في المنظمات المدنية والأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، تخصص إدارة عامة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2019.
29. شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015.

30. عبد العظيم عابدي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2014.
31. عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، كلية الدراسات العليا.
32. عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسية في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2016.
33. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيم، جامعة منتوري أحمد قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم النفس، 2011..
34. عماد الدين عمار عبد السلام الدقاق، تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعتي مالانج والمحمدية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، كلية الدراسات العليا، 2018/2017.
35. عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الموده الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير 2016.
36. فاطمة السيد أحمد مسلم، فاعلية استخدام مدخل تحليل القيم في التدريس على تنمية القيم البيئية والاجتماعية لدى طلاب الصف الأول ثانوي، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الزقازيق، كلية التربية، 2000.
37. الكر محمد، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري.
38. ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011.

39. مجدي عبد الرزاق، فاعلية أساليب تنمية القيم في السلوك الخلقي لدى أطفال الحلقة الأولى من التعليم الأساسي دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، قسم علم النفس التربوي، 2008.
40. مفلح محمد، عوامل الرضا عن العمل لدى أساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم العالي والبحث العلمي، بجامعة سعد دحلب البليدة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2009.
41. مقدر عبد الحكيم، القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2017-2018.
42. مها بنت قاسم بنت أحمد فاضل، إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2011.
43. نادية عبد الراضي، فاعلية أسلوب بتمثيل الدور في تنمية القيم والتحصيل المعرفي خلال الدراسات الاجتماعية لدى تلاميذ الصف الخامس ابتدائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين الشمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، قسم المناهج وطرق التدريس، 2008.
44. نور الدين إيمان وكحول صورية، الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة بسكرة، 2008/2007.
45. يوسف مناهي محمد الأمين، إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأثرها على التقويم والاعتماد الأكاديمي، بحث لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015.

4- المجالات

1. إبراهيم محمد علي، تقييم جودة التعليم في بعض الجامعات العربية دراسة مقارنة، مجلة تنمية الموارد البشرية، القاهرة، د.د.ع، 2014.
2. أحمد سهيل كامل، القيم الساندة والقيم المرغوبة لدى عينة من الأسر المصرية العائدة من المهجر، مجلة علم النفس، العدد 21، القاهرة 2003.

3. أسماء سلامي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018.
4. أسماء مرا صالح مراد، معايير مقترحة للتميز الداري بالجامعات المصرية في ضوء نمذج مالكر بالجريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة افيوم للعلوم التربية و النفسي، العدد 12، جزء 2، 2019.
5. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، القيم السياسية في الإسلام، موسوعة القيم والأخلاق الإسلامية، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2005.
6. أكرم الياسري، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، العدد 5، جامعة بابل، 2013.
7. أمال غالب راشد، إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29، 2015.
8. إيمان ببة، القيادة الأكاديمية الموزعة على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، شبكة ضياء للمؤتمرات و الدراسات، 2016.
9. بايغستون، تر: عبيد عبد القادر، القيم الشخصية والتشكيلات الاجتماعية دراسة تحليلية بين الأجيال، مجلة علم السلوكيات. العدد 01، 2012.
10. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 3، 2004.
11. بواب رضوان، الجودة في التعليم الجامعي وآليات ضمانها داخل مؤسسات التعليم العالي، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، 2019.
12. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، ورقة، العدد 2، 2003.
13. جابر جابر عبد الحميد، التعليم الجامعي وتغيير القيم، المجلة الاجتماعية القومية لبنان، علوم الكتب، 2015.
14. جاد الرب سيد محمد، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 4، 1997.
15. الجموعي بكوش مومن، القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 08، 2014.
16. جوراء عباس كرماش، الكفاءة الأكاديمية المدركة لدى طلبة كلية التربية الأساسية في جامعة بابل، جامعة بابل، كلية التربية، 2016.

17. حسان تريكي، التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة الطارف، العدد 24، سبتمبر 2017.
18. حسن ياسين طعمه، دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 04، 2018.
19. حليلة سلمان خلف الحمداني، ارتقاء القيم وعلاقته بالسلوك التصريحي لمدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد السادس وستون، 2010.
20. الحموري أمينة، السعود راتب، درجة التمكين الوظيفي لدى القيادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز، مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010.
21. حميدة دريادي، متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 06، 2018.
22. خالد بوجعدار، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، يسكرة، العدد 32، 2013.
23. خالد تيطراوي، صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جانفي 2018.
24. خالد عطوى، آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 09، العدد 03، ديسمبر 2018.
25. خير الدين جمعة، دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2017.
26. راضية يوسف، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، 2020، ص 89.
27. رائد حسين الحجار، تقييم الأداء الجامعي في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة، مجلة الأقصى، غزة، العدد 02، 2004.
28. رضوان سامر جميل، توقعات الكفاءة الإدارة البناء النظري والقياس، الشارقة، مجلة الشؤون الاجتماعية، العدد 55، 1999.
29. زرقة بولقواس، دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، يسكرة، العدد 24، 2017.
30. سامية قلو، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، العدد 4، جوان 2018.

31. سمحون مصدق، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة الشلف، 2019.
32. سلمان أحمد عب الرزاق، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، 2000.
33. سميحة يونس، البحث عن الجودة في نظام LMD آليات التطبيق وسبل التعزيز، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، العدد 35 مارس 2014.
34. سهم بن حسين، تقديم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء تطوير جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعي، العدد 18، الجزائر، جامعة ورقلة، 2015.
35. سوييف مصطفى، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، المجلة الاجتماعية القومية، القاهرة، المجلد 22، العدد 2، 2008.
36. شناف خديجة، معايير ضمان جودة التعليم العالي، عرض لبعض النماذج الدولية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية: الوادي، العدد 24، ديسمبر 2017..
37. شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في شركة عامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 73، 2014.
38. صديقي خوخة، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي: تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12 العدد 02، الجزائر.
39. صفوان أمين سن، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية، اليمن، العدد 16، 2015.
40. عاصم علي شحادة، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.
41. عامر الكبيسي، القيم المؤسسية في الوطن العربي، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، 1986.
42. عائشة بن النوي، التجربة الجزائرية في تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث العدد 07، جانفي 2020.
43. عباس سحر قدوري، القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين، مجلة العرب والمستقبل، مركز دراسات وبحوث الوطن العربي بجامعة المستثمرين العراق، العدد 7، 2004.
44. عبد الرحمن الشعوان، القيم وطرق تدريسها في الدراسات الاجتماعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود 1997.

45. عبد المعطي عبد الباسط محمد، مظاهر صراع القيم في الأسرة القروية، المجلة الاجتماعية القومية، القاهرة، 2000.
46. العتبي منصور، أثر القيم التنظيمية على سلوك طلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة عيش الشمس، العدد 34، 2017.
47. عتيقة حرايرة، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، جوان 2015..
48. العسيلي رجاء زهير خالد، موقع القيم في التعليم الجامعي المفتوح في ظل الانفتاح الثقافي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم الجامعي، مجلد 33، العدد 1، 2018.
49. عصام جابر رمضان، انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، جامعة سوهاج: كلية التربية، المجلة التربوية، العدد 44، أبريل 2017.
50. عليوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من آلان توران وميشال كروزيه، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مجلد 02، العدد 09، ديسمبر 2018، ص 140-152.
51. العمر فؤاد عبد الله، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها. منشورات المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة:
52. عواطف لافي عايز المطيري، واقع قيادة الرأسمال البشري نحو تحقيق التميز الإداري في جامعة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 4، عدد 18، 2020.
53. فتحي حسن ملكاوي، مرقع القيم في التعليم الجامعي، الأردن، منشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2013.
54. فضلون الزهراء، مشروع إدارة نظام الجودة في التعليم العالي بالجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 24، ديسمبر 2017.
55. قلش عبد الله، تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغير التنظيمي في المؤسسات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان، 2016.
56. كاظم محمد إبراهيم، التطور القيمي وتنمية المجتمعات الريفية، القاهرة، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد 7، العدد 3، 1970.
57. كعكي سهام بنت محمد صالح، "الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، 2018.
58. الكيالي حسام طلب، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، المؤتمر التربوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

59. كيجلي عائشة، حتمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصل، العدد 2، 2017.
60. لبطش محمد جبريل محمد، التغيرات في التفضيلات القيمة عند الأفراد الأردني، مجلة أبحاث اليرموك، العدد 7، 1994.
61. لحسن عبد الله باشيوة، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، العدد 3، البحرين، 2009.
62. لحميدي عادل، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس وودكوك، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية علم النفس وعلوم التربية، مجلد 9، العدد 4، سبتمبر، 2018.
63. لزهري وناسي، "التقييم الذاتي لإدارة الجودة الشاملة واشكالية انتاج المعرفة في الجزائر"، مجلة الاكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2021.
64. محمد جبريل، التغيرات في التفضيلات القيمة عند الأفراد، مجلة أبحاث اليرموك، العدد 2، 1991.
65. محمد رسول علي الأسدي، دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الإستراتيجية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، مجلد 9، العدد 4، 2014.
66. محمد سعود، التركيب النفسي للثقافة وعلاقته بالقيم، جامعة المسيلة: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ديسمبر 2017.
67. محمد صدام، الإدارة المعتمدة على القيم كاتجاه إداري حديث، مجلة الإداري، العدد 97، 2004.
68. محمود عبد الحميد محمود صالح، أثر القيم التنظيمية على فعالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الفنية الرقابية في الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية، الرياض: مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 2010.
69. مروان حمودة الدهدار: تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقا لنموذج مالكوم بالدريج، دراسة استكشافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 25 العدد 02، 2018.
70. مزهر سعيد بن محمد بن عليم، عايير نماذج الجودة الشاملة العالمية ومدى تطبيقها في العملية الإدارية والأكاديمية دراسة ميدانية على جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: جامعة نايف العربية، 2016.
71. مشطر حسن وحرقات وسيلة، مشروع المؤسسة في الإصلاحات التربوية الجزائرية كنموذج للجودة، حويلات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 24 جوان، 2018.
72. مصطفى عبد القادر زيادة، تجارب عالمية في التخطيط التعليم العالي وربطه باحتياجات التنمية اجتماع مسؤولي التعليم العالي في البلاد العربية، المنظمة العربية للتنمية والثقافة والعلوم، تونس 13 أكتوبر 2000.

73. معمر قربة، القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مجلد 11، لعدد2، 2018.
74. معمريه بشير، التغير في ارتقاء القيم لدى مجموعات عمرية مختلفة، قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان ، 2001.
75. مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة ميتافيزيقية مجلة العلوم الاجتماعية ع 1، مج 2: الكويت، 1994.
76. مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، الحلقة، العدد02، 2015.
77. منى طواهرية، إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8، ع ط2، 2018.
78. مهديد فاطمة الزهراء، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على أخلاقيات صنع القرار الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 14، 2015..
79. الموسوي نعمان محمد صالح، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلد 17، العدد27، 2003.
80. موسى نسيم أميرة، أهم المؤشرات السوسيو تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة أفاق للعلوم، الحلقة، العدد6، 2017.
81. نبيل بوزيد، ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر على المستوى المؤسسي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، مارس 2017..
82. نعمة عباس خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد31، يناير 2000.
83. هالة عبد القادر صبري، جودة التعليم ومعايير الاعتماد الأكاديمي (تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد4، مجلد 2، 2015.
84. هالة فوزي محمد عيد، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد3، العدد01، 2020.
85. هجيرة بلشير، آداب وأخلاقيات مهنة التدريس بين واقع الممارسة والزامية التطبيق، مجلة الحوار الفكري، مجلد14، العدد 02، 2019.
86. هلال عصام الدين علي، بناء مقياس لقيم مهنة التعليم لخريجي الكليات المتوسطة بسلطنة عمان قبل تسلمهم أعمالهم، مجلة كلية التربية، الأردن، 2005.

87. همام عبد الخالق، محمد عبد الوهاب العزاوي، إستراتيجية الجودة والاعتماد الأكاديمي في ظل سياسات العلم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012.
88. هوارى منصوري، معايير المرجع الوطني كنموذج لضمان جودة البحث العلمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العديدة، مارس 2019.
89. وفاء بحاش، مقاربات إدارة الجودة كآلية لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 6، سبتمبر 2018.
90. ياسية سليمة، تطبيق نظام ل.م.د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي بالجزائر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 02، 2017.
91. يوسف أزوال، ظاهر التخلف ومسألة التنمية دراسة في فكر مالك بن نبي، الجزائر: المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مجلد 08، العدد 15، جويلية 2019.
92. يوسف سرطوط، العوائق الذاتية للنهضة الحضارية في فكر مالك بن نبي، الجلفة: مجلة علوم لإنسان والمجتمع، العدد 02، جوان 2012.

5- الأعمال البحثية

1. بروش زيد الدين، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة في التعليم العالي: رسالة المؤسسة التعليمية نقطة انطلاق أنظمة إدارة الجودة فيها، 2012.
2. الحلواني حنان، تطوير مفهوم الإدارة الجامعية في ضوء الرؤى الحديثة لمفهوم القيادة، المؤتمر السنوي الأول: التعليم العالي بين التحديات والواقع، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، 2009.
3. حماني إسماعيل، نظرية التفاعل - محاضرات في مقياس نظريات التنظيم محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة أكلبي محمد أولحاج، البويرة، قسم التاريخ، 2019-2020.
4. خالد محمد، نعم وبني حمدان، نحو آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، قراءة لبعض التجارب الرائدة العالمية والعربية، وقائع المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي المنعقد في جامعة الزرقاء، أردن، المجلد 2، 2011.
5. رحمة بلهادف، عبد الحكيم فراحي، التعاون الأورو عربي في قطاع التعليم العالي وانعكاساته على ضمان الجودة في الجامعات العربية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول معايير الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي -30 29 أكتوبر 2013.
6. زهران لحامد عبد السلام، سري إجلال محمد، القيم السائدة والقيم المرغوبة في سلوك الشباب، بحث ميداني في البيئتين المصرية والسعودية، المؤتمر الأول، لعلم النفس، الجمعية المصرية للدراسات النفسية القاهرة 1985، ص 73.

7. سونية شرقي، مدخل مفاهيمي حول القيم التنظيمية والإبداع الإداري، يوم دراسي حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، بسكرة، الجزائر، 2008.
8. السيد عبد الحليم محمو، الأسس السيكلوجية لقيم الأفراد وتوجها تضم واختياراتهم المهنية، ملتقى القيم والاتجاهات وتأثيرها على خطط التنمية تركيا 2014.
9. صلاح الدين طالي، مشروع المؤسسة كأداة لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يومي 28 و 29 جانفي 2020، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
10. مشاعر بنت ذياب العيني، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2009.
11. مصطفى إبراهيم، أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد المؤسسي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع بعنوان: أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المملكة المغربية، المنظمة العربي لضمان الجودة في التعليم، 7-8 ديسمبر 2015.
12. هدى بنت محمد الغفيض، أثر الرسوم المتحركة على القيم العقدية للأطفال، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الأول للتربية الإعلامية، المنعقد بمدينة الرياض، 4 مارس، 2009.

-6 قائمة الكتب باللغة الاجنبية

1. Gozier (15), **le monde des employés de bureau**, Ed, du seuil Paris, 1965.
2. Halstead . J.Mark, **values in Education and Education in values** Palmes Press, 1996
3. Handbook in the from work of the Academic of the Academic Refuge project, Promoting core higher Education values perspectives from the field 2017: Unica-network. eu/sites/default/file/handbook-flyer
4. Hollander, e.p. **principals and Methods of social psychology**, New York : Oxford Univ
5. Krech, D8 crutchfield, RS, **Theory and Problems of social psychology**, New York : 11c Graw Hill book, Inc. 1962.
6. Marcl Dekker, **Handbook of administrative ethics**, New York, London, 1994.
7. Maslow A.H. **Motivation and Personality**, New York,, Harper Rom 1954.
8. Wiltams , N. Child Developement, LOnan, Heinemann Educational Books, 1990

Article

1. Amitai, Etziani, **Modern organization, Englewood cliffs**, new jersey prentice hall, 1964 .
2. Antigoni Papadimitriou , **the Enigma of quality in Greek Higher Education : A Mixed Methods study of introducing quality Management into Greek Higher Education** Doctoral thesis faculty management University of Twenty the Netherlands 2011.

3. Baddrige, National quality Program, **Education criteria for performance excellence**, Gaithersburg 11D ; National Institute for standers and technology, 2004.
 4. Berry Joe Helena Worihen, **Faculty organization in the higher Education Industry** , Tackling the for profit Business Model worcking USA, vol. 15 n°03, 2012..
 5. Blasi W cookand Hunsaker , **Management organizational Behavior Mc Gra,d Hille** Euroupean , Edition , 2003..
 6. BOUBAKOUR, **Assurane Qualité Interne et Autoévaluation : des principe à la mise en œuvre**, 4^{ème} session de formation des responsable qualité des établissements d'enseignement supérieur (mesrs) CIAQUES, Alger,2013.
 7. Brages T. Lovkrona, Eldh, **Core values in Academia with experience from Lund University** , Pointed in Sweden by Media Tryck , Lund University , ISB N 978-2016..
 8. Burnes, T.et Stalker, **the Management of innovation**, Oxford university,Managing Change, 5 th Edition, London, 2009.
 9. Daniel Katz, Robert Kahn, **the social psychology of organization**, New York 1996.
 10. Daniel Kysilka & Silivia Medinshi, **Total quality management in higher Education service Basic Principles**, Annals-Economic science series, Euros Tampa Edit, Edi. Iss: 17 Romania, 2011.
 11. Dolan .s & Others, « **Organization Values as Attractors of choose: An Emerging cultural change to manage Organizational complexity**, Journal of Economic literature classification D23,1114,2003.
 12. Ebrahim Soltani, TOP Management : **A threat or an Opportunity to TQ11, Total Quality Management & Business Excellence**, Rutledge Taylor & Francis Group, vol 16, IS, 04.UK, 2005.
 13. Edgar H.Schein, **Organizational culture and leadership**, (4 h edn) san Franasco, Jossey-Bass 2010.
 14. Elain Aspinwall, Mohammed S.Owlia, **A Frame work for the dimension of quality Higher education** , Quality Assurance in Education, MCB University Press, vol 04,Iss02, Bradford, 1997.
 15. Feather. N.T. **Value, Expectancy, And Action**, Australian Psychologist, 1980,vol 14. N03, p 24.
 16. Gary Arsonstrong & philip kother, **Principe de Marketing**, Pearson Education; 8^{ème} Edit, Paris , 2007.
 17. Gouib, **organization culture in business, essay in world dialogue**, net planet , University of cologne, Germany April, 2001.
 18. Health Business Management, Helsinki Metropolia University of Apllied Science ,2017.
 19. Hodge. BJ :Anthony W.P, **Organization theory, A strategic Approach**, 4 th ed Allyr and Becon. INC; 1991,
- James C.Collins&Jerry I.Porras ,**Building your company s Vision** ,Harvard Business .20 Review ,Harvaerd Business School Publishing ;Vol.74 ,Iss ;05.Boston,1996.
- Krech, D8 crutchfield, RS, **Theory and Problems of social psychology**, New York : 11c Graw Hill book, Inc.1962.

21. Klukhohn c, values and Value orientation in the theory of action Cambridge, Harvard Un press 1999.
 22. LawrenceP.R Lorsch, Differentiation and Integration in complex Organization Administrative science quarterly, Vol 12,Issue 1, 1967.
 23. Lazar Vlascesanu et al, quality Assurance and Accreditation Aglossary of Basic Terms and Definition , Report Unesco , Unesco CEPES, Romania , 2007.
 24. Lazoros, A.Sofia, V. George, Malcom Baldrige; National quality A ward (M B N Q A) dimension I, Greek Tertiary Education System, Social Science, 1(2) 2017.
 25. MCE Voy, Jacqueline, Parson,organization values congruence and the work commitment of high school principals, Block, 2004,procoques, uni.com .
 26. Maslow A.H. Motivation and Personality , New York,, Harper Rom 1954
 27. Micheal W.Grojean et al, Leaders, Value and Organizational Climorte. Examining Leader ship Strategies for Establishing an Organization al Climate Regarding Ethics, Journal of busines Ethics kluwer A cademic pub, vol. 55.Iss: 03, The Notherlands ,2004.
 28. Mohamed Lerari, Implémentation de l'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieure guide de l'auto évaluation selon le référentiel national, Alger, 2016.
- National Quality Assurance and accreditation principals**, recommendations and .29 practice, European consortium for accreditation in higher Education ,2013.
30. OCDE, Du bien être des nations : le Rôle de capitale humain et social : OECD publishing, 2001.
 31. Parsons, T, Structures and Processes in Modern society, the Free Press, New York, 1960,
 32. Paula Marrow, the measurement of TQM Principles and Work Related Outcomes, Journal of Organizational and Behavior, Wiley Black well vol 18, 04,USA,1997.
 33. Raharya, S.J, Hasyim. A.N Arifianti, the Analysis of company Performance Based on Malcolm Aldridge with special reference to a Hotel in Indonesia, Review Integrative Business and Economies Research..
 34. Rahim, M.A, Managing conflit in organization, Prayer Publisher Division, of Green Wood press, Inc, 1986.
 35. Rhodes, L.A, On the Road to quality , Educational Leadership, Vol 49, N°6, 1992.
 36. Richard Barret, Building Values driven organization Rutledge U.K. 2006, <https://epdf.bips/download/buildin-values-organization-a-whole-system-approach-to-cultural-transf.html>.
 37. Richard Barrit, Values – based Leadership: Leading from the inside Out, 2014.
 38. Robbins, Orgaizational Behavior , 6 th edition, prentice Hall, New Delhi ,India, 1995.
 39. Rokeach M. sane Unresolved Issues in theories of Beliefs, Attitudes and values , Univ of Nebraska Press. 1980.
 40. Rokeach, M.
 41. the Nature of Human values and values systeme, In: E,P Hollander : Hunt current perspective in social Psychology , New York : 4th, ed, 1976.

42. Sai Manohars and Pandit, **Care values and behiefs. A study of leading innovative organization**, Journal of Business Ethics, 2016
43. Samuel K.H.O, **A Higher Education TQME Excellence Model: HetQNex, Quality Assurance in Education**, MCB University Press, Vol. 04, Iss 02, Bradford, 1996..
44. Seynoor, **On Quality Causing Quality in Higher Education**, New York : American council on Education, wac Milan Publishing, 1992.
45. Udaïq, Guide, **Méthodologique de la démarche qualité** :[http:// Udaio.asso.la/doc](http://Udaio.asso.la/doc), vue le 23/10/2020.
46. UNESCO, **Higher Education in the twenty First century vision and Action working**, document at the world conference on Higher Education, UNESCO, 5-9 Octobre 1998.
47. UNESCO, **World Declaration on Higher Education for the Twenty First century : Vision and Action** , Paris : UNESCO , 1998.
48. Wan ,Maria ,Employees ,**Perception on Organiztional Value Themes in Remendy Center** ;Master s Degree,
- 49.. Wiliam w. scherkenbarch ;**the Deming rount to quality and productivity** ;Llibrary of congress catalog Card ;1994 ;p-p102-103
50. Woorduff, A.D. **the Roles of values in human behavior**, The Journal of Psychology, 1962 vol 36.
51. Wouter Van Den Bergh, **Application succes of environmental Education Programs**, candian Porks and society , Sierra Culb cano-du Web-Site: <http://macaw.pbworks.com/R/measuring-outcomes>, pdf,secom .Vu le 07/10/2020.
- Z.Irani, A.Beskese P.E.D Love, **Total Quality management Corporate culture : 52 Constructs of organization Excellence**, Technovation, 2004, vol 24 n°08.

المواقع الالكترونية

1. CIAQES, Ro1 ? <http://www.ciaques-mesrs.dz>, visité le 18/09/2020.
2. جامعة تشرين، **معايير الاعتماد للطلّبات والبرامج الأكاديمية في جامعة تشرين، مركز ضمان الجودة، على الموقع**: [http ://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/accreditation/2standars.pdf](http://www.tishreen.edu.sy/sites/default/files/accreditation/2standars.pdf). 22 :30 2021-30-15
3. موقع رئاسة الجمهورية : www.elmouradia.dz/../ بتاريخ 2021/01/06 الساعة 20 :30.
4. لعاجز فؤاد وتشوان جميل، **تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلد1، عدد1، من الموقع**: [http:// site.iugaza.fdu. ps/fager/files/Atallem-alyamee.do](http://site.iugaza.fdu.ps/fager/files/Atallem-alyamee.do)
5. [http:// site.iugaza.fdu. ps/fager/files/Atallem-alyamee.do](http://site.iugaza.fdu.ps/fager/files/Atallem-alyamee.do)
6. الجمهورية الجزائري الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **إصلاح التعليم العالي الجزائري: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي** جوان 2007، ص10 من الموقع www.mesres.dz يوم 2021/01/17، 13 :00.
7. République Algérienne Démocratique et populaire, Ministère de l'Enseignement et Recherche scientifique, Alger MESR 2013 P 15 www.mesres.de، يوم 2021/01/10 ساعة 23 :00
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **التعليم رقم 1334 الأمين العام، الجزائر في 2018/10/03 من الموقع** MESRZ.DZ/ar/chapitre02 :06/01/2021

9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تعليمية وزارية رقم 36، 2017، الجزائر في 08 جانفي 2017 من الموقع mesrz dz/an chapitre في 05/01/2021.
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تعليمية وزارية رقم 2018/677، بالجزائر في 11 أكتوبر 2018 من الموقع mesrs.dz/ar/chapitre02 تاريخ الدخول يوم 06/01/2021 الساعة 23:00.
11. **Référence National d'assurance Qualité dans l'enseignement supérieur (RNAQES)**
12. نموذج إعداد مشروع المؤسسة الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المتفشية العامة للبيداغوجية الجزائر 2017 على الموقع: Academi .edu.com يومي 04/02/2021 ساعة 23:30.
13. موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي: WWW.MERES.P2 تاريخ الدخول 2021/01/03 الساعة 16:00

الملاحق

الملحق رقم: 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

167
قرار رقم..... المؤرخ في 31 ماي 2010
والمتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة
في مجال التعليم العالي والبحث العلمي

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23 جوان 1990 المحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 أوت سنة 1994 و المحدد لصلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-293 المؤرخ في 13 رجب 1422 الموافق 1 أكتوبر 2001، المتمم، و المتعلق بمهام التعليم والتكوين التي يقوم بها أساتذة التعليم والتكوين العالين ومستخدمو البحث وأعاون عموميين آخرون باعتبارها عملا ثانويا،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-01 المؤرخ في 04 جانفي 2003، المعدل و المتمم، و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09-129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أفريل سنة 2009، و المتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،
- بناءا على توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و 20 ماي 2008 والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 1 و 2 جوان 2008.

يقرر

المادة الأولى : تنشأ لجنة وطنية مسؤولة عن صياغة وتتبع إحداث برنامج لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي .

المادة 2 : تتكلف اللجنة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية، بما يلي:

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية .
- تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة .
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة .
- تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية و ضمان متابعة تنفيذها
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة .



- تنظيم عمليات تقييم خارجي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة .
 - ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة .
 - الجمع بين العناصر الضرورية لتحديد سياسة وطنية ونموذج لضمان الجودة وتحضير شروط إنشاء وكالة مكلفة بوضع هذه السياسة .
- المادة 3:** تتكون اللجنة من ممثلين عن الإدارة المركزية و أساتذة خبراء التالية أسماءهم :

- السيد مصطفى حوشين ، مدير التكوين العالي في مرحلة التدرج،
- السيد بطاز محمد، مدير الشبكات و أنظمة الإعلام و الاتصال الجامعية.
- السيدة نصيرة مزعاش، مديرة دراسات لدى الأمين العام بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي،
- السيد صادق بكوش، المدرسة الوطنية العليا للدراسات التجارية،
- السيد يوسف بركان، جامعة سطيف،
- السيد زين الدين بكوش، جامعة سطيف،
- السيد فارس بباكر، جامعة باتنة،
- السيد نبيل بوزيد، جامعة أم البواقي،
- السيد عبد الكريم حرز الله، جامعة بومرداس،
- السيد محمد ملياني، جامعة وهران،
- السيد بنسطا علي بغداد، أستاذ مشارك بجامعة البحرين

يعين أعضاء اللجنة لمدة ثلاث (3) سنوات.

المادة 4: ينتخب أعضاء اللجنة رئيس ونائب رئيس للجنة لمدة ثلاث سنوات.

المادة 5: يمكن للجنة دعوة هيكل وأجهزة الإدارة المركزية ومؤسسات التعليم العالي للمشاركة في أعمالها، وفقا للنقاط المدرجة في جدول الأعمال.

المادة 6 : يمكن للجنة استدعاء كل شخص تكون مؤهلاته ضرورية لأعمالها.

المادة 7: تكلف مديرية التكوين العالي في مرحلة التدرج بالأمانة الدائمة للجنة.

المادة 8: تكلف اللجنة بوضع النظام الداخلي وبرنامج العمل وتجتمع بانتظام بدعوة من رئيسها، الذي يحدد جدول الأعمال.

المادة 9 : وفقا للمادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 01-293 المؤرخ في 13 رجب 1422 الموافق 1 أكتوبر 2001، المذكور أعلاه، تدفع منحة للأساتذة أعضاء اللجنة والخبراء، في حدود حجم ساعي لا يتجاوز 16 ساعة لكل دورة .

المادة 10 : يكلف الأمين العام بتنفيذ هذا القرار الذي ينشر في النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأمين العام

23 نوفمبر 2020
بالجزائر. في

رقم 138/أ.ع/2020

إلى السادة رؤساء الندوات الجهوية للجامعات،
بالاتصال مع مديري مؤسسات التعليم العالي

الموضوع: المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي للتعليم العالي.
المرفقات: نسخة عن المشروع، باللغتين العربية والأجنبية.

طبقاً لما تمّ الاتفاق عليه خلال الندوات الجهوية للجامعات الموسعة لإطارات الإدارة المركزية، والمنعقدة أيام 22 أكتوبر 2020 بجامعة وهران 1 و 24 أكتوبر 2020 في جامعة سطيف 1 و 28 أكتوبر 2020 في جامعة الجزائر 1، يشرفني أن أوافيكم، رفقة هذا الإرسال، بنسخة أولية عن المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي للتعليم العالي.

وللاشارة، يأتي تحضير هذا المشروع في إطار تنفيذ مخطط عمل القطاع، حيث تمّ إعداده على ضوء الاقتراحات التي سبق وأن تقدّمت بها الندوات الجهوية للجامعات، وهياكل الإدارة المركزية، ومجموعة من الخبراء المختصين.

وفي هذا الشأن، وضماناً لمشاركة أوسع للأسرة الجامعية في إعداد الصيغة النهائية من مشروع القانون التمهيدي المذكور، أطلب منكم عرضه على المجالس العلمية للمؤسسات، الموسعة إلى رؤساء الأقسام والشركاء الاجتماعيين المعتمدين، للمناقشة وإبداء الرأي والإثراء.

وفي هذا الصدد، يتعين عليكم ضبط رزنامة لعقد هذه الدورات الموسعة، بالتنسيق مع مديري المؤسسات الجامعية، بما يسمح لكم بموافقاتنا بنتائجها في أجل أقصاه يوم

الثلاثاء 15 ديسمبر 2020.



كما أذكر السيّدات والسادة مديري المؤسسات الجامعية بضرورة التقيّد الصّارم بتدابير الوقاية من فيروس كورونا أثناء تنظيم الدّورات المذكورة، لاسيما عبر برمجتها في أكبر المدرّجات المتوقّرة عليها المؤسسة، مع ما يرافقها من تدابير وقائية أخرى من تباعد وتعقيم وكمامات... الخ.

أولي أهميّة قصوى لضمان مشاركةٍ أوسع للأسرة الجامعية في إثراء مشروع النص التشريعي محلّ الموضوع.



نسخة مرسلة إلى: - السيّد الوزير (على سبيل عرض الحال)،
- السيّد مدير الدراسات القانونية والأرشف (للمتابعة).

الملحق رقم: 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأمين العام

03 أكتوبر 2018

بالجزائر، في

رقم 1/1334/ع. 2018

إلى السيدات والسادة رؤساء الندوات الجهوية
للجامعات، بالاتصال مع مديري مؤسسات التعليم العالي.

الموضوع: بخصوص التلاقي بين مقارنة الجودة ومشروع المؤسسة.

لقد تبنى قطاعنا، في سبيل تعزيز قواعد التسيير الحسن، استراتيجية هادفة إلى اكتساب طرق
وأدوات عمليتين متلازمتين هما التقييم والتسيير حسب النتائج.في هذا الشأن، وكما تعلمون، فإن التقييم بأبعاده المختلفة لا يمكن أن يشكل غاية في حد ذاتها، فهو
ولو كان مرحلة هامة، إلا أنها تظل غير كافية لتحقيق نمط التسيير المرغوب فيه: فالتشخيصات المنجزة
والتوصيات المنبثقة لن يكون لها الصدى المأمول سوى باستغلالها في إعداد مخطط عمل يهدف إلى التحسين
ويهيكل تدبيرياً بناء مشروع المؤسسة.تعتبر مرحلة إعداد مشروع المؤسسة مواصلة منطقية لعملية التقييم ضمن مسار ضمان
الجودة، إذ أن هذا المشروع لابد أن تُراعى في بنائه كل الانجازات المحققة طيلة المسار المذكور لاسيما فيما
يتعلق بالأدوات والخبرة، وذلك من خلال:

- الاعتماد على نتائج التقييم الذاتي، وتحليل كل من نقاط القوة ونقاط الضعف ومكامن
الخطر ومواطن الفرص، وكذا الاعتماد على نتائج التقييم الخارجي في حالة إجرائه.
- حركية العناصر البشرية المكونة في مجال الجودة، من مسؤولي ضمان الجودة وأعضاء
خلايا الجودة، عبر إشراكهم في إعداد مشروع المؤسسة وتنفيذه.
- تسجيل مخطط العمل، قيد التحسين، ضمن المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم
العالي (RNAQES)، وأهدافه المائة وثلاثة وعشرين (123) الموزعة على كامل أنشطة
المؤسسة الجامعية.



تواصل لجنة إرساء ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) مرافقتها لكم، وتعلن، بعنوان السنة الجامعية الجارية، تعزيزها تنمية خبرات مسؤولي ضمان الجودة (RAQ) وأعضاء خلايا الجودة (CAQ)، وذلك عبر ملتقيات تكوينية حول مؤشرات الجودة ولوحات القيادة إضافة إلى ورشات من أجل تحيين المرجع الوطني لضمان الجودة.

فالدعوة متجددة لمديري المؤسسات من أجل مواصلة جهودهم في تعميم عملية التقييم الذاتي إلى الميادين السبع للمرجع الوطني لضمان الجودة، وكذا تحليل التشخيصات المنجزة وإعداد مشاريع مؤسساتهم.

تولي الوصاية اهتماماً كبيراً لهذا المسار الذي تقع مسؤولية تنفيذه الفعلي على مدير المؤسسة، الذي سيتولى عرض نتائج العمليات المباشرة خلال جلسات العمل المبرمجة.

الأمين العام
صالح الدين



نسخة من سلة:

- إلى السيد الوزير (على سبيل عرض الحال).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
 et de la Recherche Scientifique

Le Secrétaire Général

N° : S.G/2018
 1334

Alger, le

03 OCT. 2018

Messieurs les Présidents des conférences Régionales
En communication aux chefs d'établissements d'enseignement
Supérieur et de recherche scientifique

Objet : A/S Convergence démarche qualité-projet d'établissement.

Afin d'instituer les bases de la bonne gouvernance, notre secteur a adopté une stratégie visant l'appropriation des méthodes et outils de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats, ces deux dernières étant intimement liées.

En effet, l'évaluation sous toutes ses dimensions ne peut constituer une finalité ; c'est une étape utile mais non suffisante pour la gouvernance : les diagnostics et recommandations ne peuvent être utiles que s'ils sont exploités pour l'élaboration de plans d'action en vue de l'amélioration, structurant ainsi progressivement le projet d'établissement.

L'étape de l'élaboration du projet d'établissement représente donc une suite logique à l'évaluation, dans le processus d'assurance qualité engagé. Ce projet doit tenir compte des acquis assurés tout au long de ce processus, notamment en termes d'outils et d'expertise, par :

- L'appui sur les résultats de l'autoévaluation, l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités ainsi que, le cas échéant, les recommandations issues de l'évaluation externe ;
- La mobilisation des staffs déjà formés à la qualité, RAQ et membres de la cellule qualité, en les associant à l'élaboration et la mise en œuvre du projet de l'établissement.
- L'inscription du plan d'action en vue de l'amélioration dans le cadre du référentiel national d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur RNAQES avec ses 123 objectifs-qualité répartis sur tous les domaines d'activité de l'institution universitaire.



La CIAQES continuera à vous accompagner et annonce, pour cette rentrée, le renforcement de l'expertise des RAQ et membres des CAQ, par des séminaires de formation sur les indicateurs de performance et tableaux de bord ainsi que des ateliers pour l'actualisation du référentiel national RNAQES.

Un nouvel appel est donc lancé aux établissements afin qu'ils poursuivent leurs efforts de généralisation de l'autoévaluation aux sept domaines du référentiel, d'analyse des diagnostics établis et d'élaboration de leur projet.

La tutelle accorde le plus grand intérêt à ce processus dont la mise en œuvre effective relève principalement de la responsabilité du chef d'établissement qui aura à exposer les résultats des actions entreprises lors des audits programmées.

Copie pour Monsieur le Ministre ;
A titre de compte rendu



الملحق رقم: 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأمين العام

08 جانفي 2017

بالجزائر، في

رقم 36/ع.1/2017

إلى السادة رؤساء الندوات الجهوية
بالاتصال مع مدراء مؤسسات التعليم العالي

الموضوع: التقييم الذاتي.

اختتاماً لمرحلة تحضير عملية التقييم الذاتي والتي سمحت بجمع جل الظروف البشرية والمادية، لاسيما منها تكوين مسؤولي تنفيذ ضمان الجودة، إعداد المرجع الوطني لضمان الجودة والدليل المنهجي للتقييم الذاتي، وإنشاء لجنة الإشراف، يتوجب الآن على جميع المؤسسات العمل على إعداد جدول الأعمال على مدار ستة (06) أشهر، وهذا طبقاً للدليل المذكور أعلاه.

إنّ مرافقة عملية التقييم هذه، ستتكفل بها اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي (CIAQES)، وذلك عبر النقاط المحورية التابعة لها في الشرق والوسط والغرب، وبالتعاون مع الأمانات الدائمة للندوات الجهوية للجامعات، والتي تتكفل بتنظيم:

- المتابعة الشهرية للتقدم المحرز من خلال تقارير، تعدّ على شكل نماذج مُستعملة عبر الخط، وإرسالها من طرف مدير المؤسسة إلى الأمانة الدائمة للندوة الجهوية للجامعات المعنية.
- جميع المساعدات (تكوين، توثيق، توضيح، واستشارة) بناءً على طلب المؤسسة.

إنّ إشارة انطلاق هذه العملية ستمنح رسمياً من طرف معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي، يوم الأحد 15 جانفي 2017، من مقر جامعة الجزائر 1.

أولي أهمية قصوى لهذا المشروع الحيوي لإنجاح عملية إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي، والتي أعربُ مجدداً عن تعهّد القطاع على إنجاحها.



الأمين العام
أ. ب. صديقي
أ. ب. محمد صالح الدين

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Le Secrétaire Général

N° : 36 /S.G/2017

Alger, le 08-JAN. 2017

**Messieurs les Présidents de conférences Régionales
(En communication aux Chefs d'établissement d'enseignement supérieur
et de recherche scientifique)****Objet :** Autoévaluation.

A l'issue de la phase préparatoire à l'opération d'autoévaluation, qui a permis la réunion de l'ensemble des conditions humaines et matérielles, notamment, la formation des responsables d'assurance qualité, l'appropriation du référentiel national, l'élaboration du guide méthodologique d'autoévaluation et l'installation du comité de pilotage, il est, à présent, attendu de l'ensemble des établissements d'établir un planning des tâches sur une période de six (6) mois et ce, conformément au guide susmentionné.

L'accompagnement de cette opération d'autoévaluation sera assuré par la Commission Nationale d'Implémentation d'un système d'assurance qualité dans l'Enseignement Supérieur CIAQES, à travers ses points focaux à l'Est, au Centre et à l'Ouest lesquels, en coordination avec les secrétariats permanents des Conférences Régionales des Universités, sont chargés d'organiser :

- Un suivi mensuel de l'avancement, sur la base de comptes rendus sous forme de canevas, renseignés en ligne et transmis par le premier responsable de l'établissement au secrétariat permanent de la Conférence Régionale concernée ;
- Toutes aides (formation, documentation, clarification, conseil...), sur demande exprimée par l'établissement.

Le coup d'envoi de l'opération sera donné solennellement par Monsieur le Ministre le dimanche 15 janvier 2017, à partir de l'université d'Alger 1.

J'insiste sur l'importance que représente ce projet vital pour la réussite de la réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et réitère l'engagement du secteur pour sa réussite.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الوزير

11 أكتوبر 2018

بالجزائر، في

رقم 677/أ.خ.و. 2018

إلى السيدات والسادة مديري مؤسسات التعليم
العالي والبحث العلمي.

الموضوع: الاتصال المؤسسي.

سعيًا إلى تحسين الاتصال المؤسسي لدى مؤسسات القطاع، والذي نوليه أولوية خاصة، لاسيما مع الأهمية المتزايدة للفعل الاتصالي الداخلي والخارجي، وتنامي دور المعلومة في حياة المؤسسة الجامعية والبحثية، صار لزاماً على مؤسسات القطاع، أكثر من أي وقت مضى، انتهاز نمط اتصالي فعال، يمكنها من تيسير تسييرها اليومي، من جهة، ويراافقها في بناء مشروع المؤسسة الذي تطمح إليه، من جهة أخرى.

في هذا السياق، فإن مدير المؤسسة مطالب اليوم بضبط العملية الاتصالية على مستوى مؤسسته سواء فيما يتعلق بتوفير المعلومة وحركتها، أو بالتواصل مع الفاعلين في المؤسسة ومحيطها الخارجي، لاسيما من خلال:

1. تحسين مواقع الواب، عبر:

- تعيين مسؤول عن الموقع يكلف بالمتابعة اليومية له ويسهر على التنسيق مع المصالح المختلفة للمؤسسة لتحسين محتواه وتثمينه.
- تحسين تصميم الموقع من خلال إسناد العملية لمختصين في المجال، بما يضمن له جاذبية الشكل وسهولة الولوج ومقروئية المضمون.
- تحيين موقع المؤسسة بصفة منتظمة، والحرص على تضمينه كل المعلومات والوثائق التي تهم المؤسسة والفاعلين فيها من طلبة وأساتذة وعمال وموظفين ومواطنين. بما يجعل منه أداة
- المؤسسة والاتصال بالمعلومة إليهم. وقناة تختصر لهم طريق الارتفاق من مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي فضلاً عن ذلك، يجب أن يتضمن الموقع التعريف بنشاطات المؤسسة ومشاريعها المستقبلية وجميع المستجدات ذات الصلة بها، دون إغفال التنويه بالإنجازات التي يحققها



أعضاء الأسرة الجامعية من أساتذة وطلبة ومستخدمين أو التي تصنعها الشخصيات التي تخرّجت منها في المجالات المختلفة (الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، الفنية، الرياضية، السياسية...) كحصد الجوائز، وتقلّد المناصب، والتعريف بأصحابها.

- إصدار الموقع الإلكتروني في نسختين على الأقل، الأولى باللغة الوطنية والأخرى باللغة الأجنبية الحية، بما يتيح مرئية أكثر لمضمونه.

2. التعامل مع وسائل الإعلام، عبر:

- اعتماد علاقة إيجابية مع وسائل الإعلام بمختلف دعائهم، لاسيما المحلية منها، خصوصاً عبر الاستباق إلى إحاطتها بالمعلومات المناسبة بصفة منتظمة، ودعوتها لتغطية النشاطات والإنجازات الهامة للمؤسسة،

- المتابعة اليومية لما يصدر بخصوص المؤسسة في الوسائط الإعلامية المختلفة، لاسيما ذات التأثير الجماهيري، واستعمال حق الرد القانوني إذا اقتضت الحالة، لاسيما لما يتعلق الأمر بالإشاعات أو الأخبار غير الصحيحة التي من شأنها التأثير على السير العادي للمؤسسة وصورتها.

3. التفتّح على المحيط، عبر:

- تعزيز التفتّح على المحيط الخارجي للمؤسسة من خلال تنظيم النشاطات العلمية من ملتقيات وندوات وجلسات لدى هيئات ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الاقتصادية... الخ. تعتبر هذه النشاطات حلقة وصل منتظمة ومستمرة مع المجتمع ستساهم في إحداث تقارب ونسج علاقة تأثير وتأثر إيجابية مع مكوناته.

- فتح حسابات أو صفحات مؤسسية عبر مواقع التواصل الاجتماعي تكون بمثابة ناطق باسم المؤسسة، مع العمل على الترويج لها والتعريف بها لدى الأسرة الجامعية والرأي العام. إنّ هذه الحسابات أو الصفحات لابد أن تكون ثرية ومُحيّنة المحتوى، على غرار مواقع الواب، كما يجب أن يتم إعدادها بطريقة تسمح بالاطلاع عليها عبر الأجهزة المختلفة (كمبيوتر، هاتف محمول...).

- إدراج مضمون المجالات الإعلامية التي تصدرها مؤسساتكم، بتسميات مختلفة، في محتوى مواقع الواب أو حسابات وصفحات التواصل الاجتماعي، وإصدارها وتوزيعها حصرياً بطريقة إلكترونية، وذلك تسهيلاً للتبليغ بمحتواها، وتيسيراً لحفظها والاطلاع عليها، واقتصاداً لما تتطلبه إصدارها الورقي من تكاليف.



4. تعزيز الحوار الداخلي، عبر:

- تكريس الانتظام والديمومة في التواصل مع الطلبة والمستخدمين. بهدف تعزيز الحوار بين الفاعلين في المؤسسة الجامعية والبحثية كأسلوب لا خلاف في جدوى تبنيه في جميع الظروف العادية منها وغير العادية. في هذا الصدد، أطلب منكم استغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتاحة لكم حالياً في التواصل المباشر والدائم مع كل طالب وأستاذ وموظف، دون أي إقصاء، والإنصات لما قد يعبر عنه من انشغال أو يثيره من رأي ومقترح عبر فضاءات تخصص لذلك على موقع واب المؤسسة وحسابها أو صفحتها على مواقع التواصل الاجتماعي.
- تخصيص انشغال الطالب والأستاذ والموظف أو رأيه أو مقترحه بالرعاية والدراسة وتبليغ المعني به بالحل أو الرد أو التوجيه الملائم. في هذا الشأن، أطلب منكم الإيعاز إلى مسؤولي مصالحكم الإدارية وهيئاتكم العلمية، لا سيما على مستوى القسم والكلية، إلى التكفل بذلك، وموافاتي بتقرير دوري (كل ثلاثة أشهر) عن الانشغالات والآراء والمقترحات المعبر عنها ونتائج معالجتها من طرفكم.

عطفاً عما تقدم، ومثلما نوهتُ به أعلاه، ألفت انتباهكم إلى ضرورة إيلاء العملية الاتصالية نصيبها من الاهتمام أثناء إعداد مشروع المؤسسة، الذي لن يتحقق إعداده ولا تنفيذه من غير اعتماد نمط اتصال فعال. أولى عناية خاصة لتطبيق فحوى هذا الإرسال الذي سيكون مدى الالتزام به محل تقييم دوري من طرف المصالح المختصة لإدارتنا المركزية.

وزير التعليم العالي والبحث العلمي
طاهر حجار



CELLULE
ASSURANCE
QUALITE



II .Formation :

Former les membres de la CAQ ainsi que les parties prenantes de l'université à la qualité et aux bonnes pratiques d'assurance qualité dans l'université

Préalable : Préparations du programme de la formation, choix et réunion avec les formateurs

* Actions à mener :

- Réalisation d'un plan de Formation
- Identification des formateurs et du contenu des formations
- Identification du public cible
- Lancer la/ les formations
- Assurer le suivi
- Evaluer les formations (à chaud et à froid)

* Personnes à impliquer :

- Membres de la Cellule Qualité
- Doyens, Vice-doyens, Chefs de départements

* Résultats attendus :

- Taux de réalisation du plan de formation
- Nombre de formations proposées
- Nombre de personnes formées
- Nombre et types de formations mises en places
- Evaluation des formations réalisées (à chaud et à froid)

* Echancier :

Début à partir 20 Octobre 2019

Fin : 16 Février 2020

III. Evaluation :

Mener des études d'analyse et les associer à des études pratiques témoignant de l'état des lieux des pratiques et mécanismes d'assurance qualité et présentant les effets de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur

Préalable : Le comité d'évaluateurs contacte directement les personnes ressources concernés (A éviter les personnes interposées et intermédiaires)

* Actions à mener :

- Etude de la faisabilité du projet
- Spécification et approbation des périmètres d'application
- Repartir les tâches et les responsabilités
- Mise en place des moyens nécessaires
- Lister les types d'informations à rechercher en fonction des critères.
- Définir la méthode appropriée pour collecter les informations listées (recherche documentaires, enquête par questionnaire et entrevues ...)
- Lister les personnes à rencontrer, à contacter
- Lancer l'action de collecte d'information Elaborer les questionnaires et les lancer
- Traitement des données (choix du/des Logiciels)
- Constitution de l'équipe de rédaction
- Echange avec les responsables et les parties prenantes concernées
- Rédaction du rapport
- Soumission du rapport aux parties prenantes

* Personnes à impliquer :

- Membres de la Cellule Assurance Qualité,
- Equipes d'autoévaluation
- Doyens, Vice-doyens, Chefs de départements

* Résultats attendus :

- Banque d'informations collectées.
- Rapport général établi
- La réponse des parties prenantes

* Echancier :

Début : à partir du 15 Décembre 2019

Fin : 26 Mai 2020

PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION 2019/2020

I. Préparation

1.1 Elargissement et Redynamisation des cellules d'assurance qualité (action immédiate)

1.2 Sensibilisation : Informer et Communiquer

Lancer une campagne de sensibilisation à la démarche qualité qui vise tout les membres de la communauté universitaire (étudiants, enseignants & personnel administratif)

* **Préalable** : Définition des objectifs et objets de la sensibilisation

* **Actions à mener** :

- Réalisation d'un planning de la campagne de sensibilisation et d'information au tour du thème de la qualité dans l'université
- Identification des acteurs de la sensibilisation
- Identification du public ciblé
- Lancer la campagne de sensibilisation
- Communiquer et diffuser la **politique qualité** existante
- Assurer le suivi
- Communiquer largement au niveau interne et assurer la visibilité des actions de la cellule (Création d'une page sur le site web de l'université, d'une page dans les réseaux sociaux, caravanes, dépliant d'information, Portes ouvertes)
- Organiser des séminaires, ateliers au profit de la communauté universitaire ainsi que le personnel du secteur socio- économique.

* **Personnes à impliquer** :

- Membres de la Cellule Qualité
- Recteur, Vice-recteurs, Doyens, Vice-doyens, Chefs de départements
- Les services de communication

* **Résultats attendus**

- Taux de réalisation du planning de sensibilisation et d'information
- Adhésion des composantes de la communauté universitaire et Assimilation de l'Assurance Qualité
- Engagement des composantes de la communauté universitaire à sa mise en œuvre

* **Echéancier** :

Début à partir 21 Avril 2019

Fin : Action en continue



IV. Partage de bonnes pratiques sur la démarche qualité dans l'enseignement supérieur :

Favoriser et animer le transfert des bonnes pratiques liées à la qualité dans l'enseignement supérieur.

Préalable : Prendre contact avec les RAQ des autres universités, membre du CIAQUES ainsi que les experts scientifiques du domaine.

*** Actions à mener :**

- Organisation de workshops, séminaires et/ou journée d'étude sur des thématiques liées à la Qualité dans l'enseignement supérieur selon un planning prédéfinie.
- Participation aux rencontres scientifiques traitant du sujet de la qualité dans l'enseignement supérieur.

*** Personnes à impliquer :**

- Membres de la Cellule Qualité
- Vice Rectorat Chargé des Relations Extérieures de la Coopération, de l'Animation, de la communication et des Manifestations Scientifique

*** Résultats attendus :**

- Taux de réalisation du planning des manifestations.
- Manifestations scientifiques organisées.
- Recommandations
- Participation à des manifestations scientifiques sur l'assurance qualité dans l'enseignement
- retour d'expérience et échange de bonnes pratiques.

*** Echéancier :**

Début : 1^{er} Workshop se tiendra le 11 Décembre 2019

Fin : En continue

V. Divers propositions :

- Définir les niveaux de responsabilité au sein des différentes structures de l'université grâce à la mise en place des **fiches de poste** ;
- Proposition de modèle commun de plan de cours (**Syllabus**) pour l'université et suivre son diffusion au niveau de toutes les facultés et tout les départements.
- Création d'un **Règlement intérieur de la CAO**
- Participation à la réalisation du **Projet d'Etablissement de l'université de Tlemcen**.

Tlemcen Avril 2019

Souhila Ghomari Malti Cellule Assurance Qualité

ASSURANCE QUALITÉ INTERNE ET AUTOÉVALUATION : DES PRINCIPES À LA MISE EN OEUVRE.

Par Prof. Farès BOUBAKOUR



4^{ème} session de formation des responsables
d'assurance qualité des établissements
d'enseignement supérieur (MESRS)

Séance N°1

Modalités de mise en œuvre de système d'assurance qualité : rappel de quelques principes de base.

Par Prof. Farès BOUBAKOUR

Objectifs du cours

La séance 1 intitulée l'assurance qualité interne : rappel de quelques principes de base, a pour objectif de mettre au même niveau des connaissances l'ensemble des RAQ en matière, notamment, de modalités de mise en œuvre d'assurance qualité interne. Ces connaissances peuvent être vues comme un pré-requis pour mieux comprendre le processus d'autoévaluation et par voie de conséquence celui de la rédaction du rapport d'autoévaluation. Par ailleurs cette séance introductive est nécessaire aussi au vu de l'arrivée de nouveaux RAQ à la suite de la création de nouvelles institutions et de nouvelles universités, etc.

Avant d'aborder les aspects opérationnels que suppose la mise en place d'une assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur, il est nécessaire de comprendre la logique globale de l'assurance qualité en enseignement supérieur. Sur un autre plan, en vue de mieux comprendre l'assurance qualité interne et l'autoévaluation, nous pensons qu'il est indispensable de faire un rapide détour de l'assurance qualité externe et de l'évaluation externe. Tout est lié en fait. L'autoévaluation est une phase qui précède l'évaluation externe. La seconde conforte la première. D'autre part, le rapport d'autoévaluation est une pièce maîtresse dans le processus d'évaluation externe.

L'ensemble de ces préoccupations constituent les objectifs poursuivis dans la séance N1.
Voyons ci-après ces aspects:

Exemple d'évaluation de Licence/master :

Pas de déplacement in Situ.

1- Phase de préparation :

- préparation de la campagne (travail fait par l'Aeres)
- dépôt des dossier master (fait par l'établissement)
- constitution des comités d'expert (par l'Aeres)
- réunion de préparation

2-Phase d'examen des dossiers et d'expertise (l'Aeres)

3- Rédaction des projets de rapport et de notation

4- Phase restitution : lecture collégiale et validation et envoi aux établissements.

Toutes les évaluations faite par l'AERES font l'objet d'une publication obligatoire des résultats de l'évaluation sur le site web de l'agence avec un accès libre au public et en permanence.

Remarque importante : Exemple des écoles doctorales : Quasiment similaire à l'évaluation des licences et master mais avec toutefois une mission de visite sur le terrain. Pour les établissements et les unités de recherche (laboratoires et centre de recherches) ; c'est à dire l'évaluation institutionnelle, la procédure est plus ou moins lourde avec une visite sur le terrain.

Enfin, l'AERES attribue des notes pour l'évaluation des formations et unités de recherches (laboratoires, centre de recherche) mais n'attribue pas de notes pour les établissements

(Universités). Le rapport d'évaluation de l'AERES est rendu public mais accompagné des remarques du chef d'établissement s'il y a lieu.

Pour davantage de détails sur les processus d'évaluation de l'AERES, voir annexe en fin du document.

SEANCE N° 5

L'autoévaluation : principes et mise en oeuvre.

Il ne peut y avoir de qualité sans un processus d'évaluation. L'évaluation améliore elle-même la qualité (Schéma 1). C'est le principe de base du principe de feed back. La mise en place d'un système d'assurance qualité suppose la mise en place d'un système d'évaluation. Cette évaluation peut être interne ou externe. L'évaluation en interne est appelée autoévaluation. L'autoévaluation demandée à l'institution peut être aussi bien une évaluation programmatique ou une évaluation institutionnelle. L'autoévaluation peut donc concerner :

1- les institutions (évaluation institutionnelle) :

L'évaluation institutionnelle concerne aussi bien les universités, les centres de recherche, les laboratoires, etc.). Cette évaluation touche l'ensemble des activités de l'institution. En plus de l'activité principale, l'évaluation touche les aspects financiers, la gouvernance, la visibilité et la communication. L'équipe dirigeante de l'institution est directement concernée par ce type d'évaluation.

2- les programmes de formation (évaluation programmatique).

Dans le cadre de l'évaluation programmatique, l'évaluation ne concerne que les programmes de formation et le travail des responsables de formation et des filières. Ces derniers sont directement concernés. Le responsable de l'institution est concerné à moindre degré.

الملحق رقم: 08

الصفحة	الموضوع
02	1-مقدمة
03	2-المجال المعني بالمراقبة و المتابعة الميدانية
03	3-المصالح المعنية بالمراقبة و المتابعة الميدانية
03	4- التقنيات المستعملة في المراقبة و المتابعة الميدانية
04	5-بطاقة وصفية لكلية الحقوق و العلوم السياسية
04	6-بطاقة وصفية للتكوين في شعبي الحقوق و العلوم السياسية
05	1/6- عروض التكوين في الليسانس
05	2/6-عروض التكوين في الماستر
06	3/6-عروض التكوين في الدكتوراه (نظام ل م د)
06	4/6- الإمكانيات المسخرة لضمان التكوين
08	7- عرض نتائج عملية المراقبة و المتابعة الميدانية
08	1/7- عرض النتائج المتعلقة باستمارات الاستبيان الموزعة على الطلبة
09	2/7- عرض النتائج المتعلقة باستمارات الاستبيان الموزعة على الأساتذة
09	3/7- عرض النتائج المتعلقة بالمعاينة الميدانية للمصالح
10	1/3/7 قسم القانون العام
10	2/3/7 قسم العلوم السياسية
11	3/3/7 قسم القانون الخاص
11	4/3/7 مصلحة ما بعد التدرج
11	8- محاولة تقييم واقع التكوين في شعبي الحقوق و العلوم السياسية بالكلية
12	1/8- شعبة الحقوق
12	2/8- شعبة العلوم السياسية

1-مقدمة:

يندرج هذا التقرير ضمن مقتضيات عمل خلية مراقبة و ضمان الجودة التابعة لكلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة تلمسان التي دأبت منذ سنة 2012 على ترسيخ هذا العمل التقييمي بما يتماشى و متطلبات تطوير الجامعة الجزائرية و الرقي بها إلى مصاف الجامعات العالمية المرموقة.

لقد واجهت هذه الخلية ومنذ إنشائها العديد من العقبات، كان أهمها مقاومة التغيير التنظيمي الذي يعتبر رد فعل آلي أمام أي محاولة إصلاح جديدة، إلا أن الموسم الجامعي 2016/2017 عرف قفزة نوعية إذ تم تنصيب خلايا على مستوى كل الكليات، و كانت كليتنا إحدى الكليات التي أثبتت إلا أن تلتزم بإعداد هذا التقرير بغرض التعرف على مواطن الضعف والقوة في المجال المعني بالمراقبة و المتابعة الميدانية.

كانت الخلية التابعة لكلية الحقوق و العلوم السياسية إلى جانب إدارة الكلية قد تعهدت أمام مسؤول خلية مراقبة و ضمان الجودة لجامعة تلمسان بإعداد هذا التقرير، إيماننا منها بضرورة رفع التحدي و المضي قدما بجامعة تلمسان نحو التميز و الامتياز، ونحن اليوم إذ نعد هذا التقرير لا ندعي بأننا أحطنا بكل متطلبات مراقبة و ضمان جودة التكوين في ميدان الحقوق و العلوم السياسية، بل هي محاولة منا للمساهمة في هذا العمل الذي يتطلب منا جميعا الجدية و الالتزام.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي

Commission Nationale pour l'Implémentation de
l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur
(CIAQES)

المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية
في مؤسسات التعليم العالي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-
University of Abou Bekr Belkaïd
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



إستبيان

"القيم التنظيمية ودورها في إدارة المؤسسة دراسة تحليلية لمتغير الجودة في الجامعة"

"Organizational values and their role in the management of the institution An Analytical Study of the quality variable in the University"

تحية طيبة وبعد

يهدف هذا الإستبيان إلى جمع معلومات حول موضوع " القيم التنظيمية ودورها في إدارة المؤسسة دراسة تحليلية لمتغير الجودة في الجامعة " ، وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة ليتسنى لنا الوصول إلى أهداف هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط. مع وافر التقدير والاحترام...

القسم الأول: معلومات شخصية

يتضمن هذا القسم فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجيب.

1. يرجى ذكر النوع (ذكر أم أنثى) بوضع علامة ☒ أمام أحد الخيارات التالية:

أنثى () ذكر ()

2. يرجى ذكر المستوى التعليمي بوضع علامة ☒ أمام أحد الخيارات التالية :

[] ليسانس.

[] ماستر.

[] الماجستير .

[] درجة الدكتوراه.

[] تأهيل جامعي .

[] بروفيسورا .

3. يرجى ذكر العمر وضع علامة ☒ أمام الخيارات التالية:

[] أقل من 25 سنة.

[] من 25 إلى أقل من 35 سنة

[] من 35 إلى أقل من 45 سنة.

[] من 45 إلى أقل من 55 سنة.

[] من 55 إلى أقل من 65 سنة.

- [] 65 سنة أو أكبر .
4. يرجى ذكر عدد سنوات الأقدمية عن طريق وضع علامة ☒ أمام أحد الخيارات التالية:
- [] أقل من سنتين.
- [] من سنتين إلى أقل من أربع سنوات .
- [] من أربع سنوات إلى أقل من ثماني سنوات.
- [] من ثماني سنوات إلى أقل من عشر سنوات .
- [] من عشر سنوات إلى أقل من اثني عشر عاما.
- [] اثني عشر عاماً أو أكثر.
5. يرجى ذكر الموقع في الجامعة بوضع علامة ☒ أمام أحد الخيارات التالية:
- [] أستاذ أكاديمي.
- [] أستاذ إداري .
- [] طالب.
- [] موظف

المحور الأول: نورد فيما يلي بعض الأسئلة المتعلقة بالقيم التنظيمية، يرجى إبداء رأيك بوضع علامة ☒ أمام خيار واحد فقط.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً
1.	يسود الجامعة جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية .					
2.	تدرك الهيئات العليا للجامعة أهمية المكاسب التي يحققها العمل الجماعي.					
3.	تنتشر قيم الاحترام والتعاون المتبادل في الوسط الجامعي.					
4.	عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة يؤخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات الأساتذة والطلبة.					
5.	تدرك الإطارات الجامعية أهمية العمل الجماعي.					
6.	تعمل الهيئات المسؤولة في الجامعة على نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي.					
7.	غالباً ما يتم تخفيف فرق العمل التي تقوم بالإنجازات الجيدة من أجل تطوير المناهج الدراسية.					
8.	توفر الجامعة الدعم الكافي لإجراء البحوث الجامعية وسير العملية التعليمية.					
9.	ترسخ الجامعة لدى طلبتها أهمية العمل المشترك رسمياً وتطوعياً.					
10.	تمنح الإطارات الجامعية فرص عادلة لسماع شكاوي الطلبة الأساتذة والموظفين عندما تنشأ الخلافات.					
11.	القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه الجامعة عادلة.					
12.	عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة يؤخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات جميع الأساتذة والطلبة.					
13.	يتفق جميع أعضاء الجامعة على عدالة ونزاهة القرارات الإدارية.					
14.	تجرى متابعة دورية للوقوف على سلامة الإجراءات المتبعة في تنفيذ الخطط					

					والتعليمات والقوانين على الجميع.
15.					توجه الجامعة أعضائها إلى ضرورة التعامل الإيجابي مع الأنظمة والقوانين التي تتبناها.
16					ترسخ الجامعة لدى أعضائها ضرورة انتهاج مبادئ العدل والإعتدال في ممارساتهم

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق نهائيا
17	لدي الثقة في القيم التي تتبناها الجامعة لأنها تخدم مصلحة الجميع.				
18	تساعد القيم التنظيمية التي تتبناها الجامعة على تلبية احتياجات الطلبة والأساتذة والإداريين.				
19	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة .				
20	تدافع الجامعة بقوة عن مصالحها ومصالح أعضائها.				
21	تبنى الجامعة رسالة وأهداف واضحة بشأن القيم التي تنتهجها.				
22	يفتخر أعضاء الجامعة من أساتذة وطلبة وموظفين بانتمائهم لها.				
23	لدي الثقة أن إدارة الجامعة تساعدني في حل المشاكل التي تواجهني في العمل.				
24	ينظر إلى الأبحاث التي ينتجها الباحث نظرة تقدير عالية.				
25	يشعر الباحث بالحرية في إنجاز عمله بالأسلوب الذي يختاره.				
26	تمنح مكافآت كبيرة للطلبة المتميزين في الوسط الجامعي .				
27	تدافع الجامعة بقوة عن مصالح طلابها أساتذتها وموظفيها.				
28	تفوض الإطارات الجامعية السلطة الكافية للشعور بالمسؤولية.				
30	توفر الجامعة الهياكل البيداغوجية اللازمة لسيير العملية التعليمية.				
31	تفتخر الإطارات الجامعية (أساتذة وطلبة وإداريين) بأنهم إطارات فاعلة ضمن الأسرة الجامعية.				
32	تقدر إدارة الجامعة الأعمال التي يسهم بها الباحثون في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.				
33	تشجع الجامعة على الإبداع من خلال وضع برامج تدعم المبدعين.				
34	تستخدم المنافسة في الجامعة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء				
35	يتم دراسة الأفكار الجديدة التي تسهم في نجاح الجامعة وتنفيذها في الواقع.				
36	تعمل إدارة الجامعة على تشجيع الابتكار الفردي للطلاب وعضو هيئة التدريس داخل منظومة الجامعة.				
37	يتم تحفيز الأبحاث والباحثين وتمويلها.				
38	تبدل جهود كبيرة لتطوير مهارات الطلبة.				
39	يتوفر بالجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين				
40	هناك حرص على التخلص من الأساليب التقليدية في العمل				

41	تشجع سياسة التسيير الجامعي المبادرات الفردية والجماعية لنجاح البحث العلمي						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً	
42	الأداء المتميز هو المعيار الأساسي لتقييم الهيئة التعليمية.						
43	يجري تقويم دوري لأداء كل أستاذ، طالب، موظف.						
44	تعتمد الجامعة على نماذج معينة لإجراء تقويم الأداء خاص بالهيئة التدريسية والموظفين والطلبة						
45	تجرى بصورة دورية استطلاع آراء المؤسسات التي يعمل بها خريجي الجامعة للتعرف على نقاط القوة لدى هؤلاء الخريجين.						
46	تقوم إدارة الكلية بصورة دورية باستطلاع آراء الطلبة حول كفاءة أداء الهيئة التدريسية.						
47	تقوم الجامعة بصورة دورية باستطلاع آراء الأساتذة حول مستوى الطلبة.						
48	تقوم إدارة الجامعة باستطلاع آراء الطلبة والأساتذة حول الخدمات المقدمة من طرف الموظفين.						
49	تقوم الجامعة بصورة دورية بتطوير البرامج والمناهج بالاعتماد على التقييم الذي قامت به على ضوء آراء أعضائها						
50	تجري الجامعة عملية التخطيط الإستراتيجي لجميع الكليات.						
51	تستضيف الجامعة كل الطلبة والأساتذة الموظفين للإستماع إلى مشاكلهم وإعادة النظر فيها.						
52	يعتمد التقييم في الجامعة على الأداء البيداغوجي والعلمي للهيئة التعليمية.						
53	تجري الجامعة عقد الندوات باستمرار في مواضيع خاصة بتقييم الأداء للتعرف على آراء الطلبة والأساتذة والموظفين حول سير العملية التعليمية والإدارية والخدمات المقدمة						

المحور الثاني إدارة الجودة في الجامعة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً
1.	يتبادل الأساتذة مواضيع إدارة الجودة في الجامعة وتشكل محور للنقاش بينهم.					
2.	لدى الأساتذة، الطلبة والموظفين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول ثقافة الجودة.					
3.	لدى أعضاء الجامعة رؤية واحدة وواضحة حول إدارة الجودة في الجامعة.					
4.	يتم التنسيق بين أقسام الكلية لتحقيق مطلب الجودة في الجامعة.					
5.	تقوم الكلية بتحديد معايير الجودة وتطبيقها على أعضائها.					
6.	توضح الكلية أهداف الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة التي تتناسب مع احتياجات جميع الأطراف المعنية بالجامعة.					
7.	تقوم الجامعة بنشر قيم الجودة من خلال البرامج والمقاييس التي تتبعها.					
8.	تقوم إدارة الجامعة بعقد ملتقيات وندوات وورشات عمل تعرف فيها على مبادئ الجودة ودوره في تطوير العملية التعليمية.					
9.	توجد أنظمة وآليات تلتزم بها الإدارة في تطبيق الجودة.					
10.	تعتمد إدارة الجامعة على تكوين فرق ومجالس لتحسين الجودة					
11.	تقوم الإدارة بدراسة النتائج والتوقعات وطرق التعديل وتقييمها من أجل تحسين الجودة					
12.	تعتمد هيئة التدريس في برامجها الدراسية على مناقشة مواضيع إدارة الجودة					
13.	تقوم هيئة التدريس في برامجها الدراسية بمناقشة مواضيع إدارة الجودة مع الطلاب					
14.	لدى الطلاب قناعة تامة بأهمية تبني إدارة الجودة في الأعمال البحثية					
15.	تصميم وتطوير برامج التعليم المتعلقة بالجودة تحظى باهتمام بالغ من طرف هيئة التدريس					
16.	توجد نشرات دورية لنشر ثقافة الجودة والأساليب المتبناة لتطبيقها موجهة للطلاب والأساتذة					
17.	تعد العدالة محور اتخاذ قرارات القائد عند توزيع المكافآت أو في توجيه العقوبات					
18.	يوجد تقدير للأعمال والمهام التي يقوم بها كل فرد داخل الجامعة من طالب أو أستاذ أو موظف					

19	يعتمد القائد في تقويم أداء الموظفين مقياس يتميز بالموضوعية والثبات والمصادقية بدون تمييز				
20	يتشاور القائد مع أطراف الهيئة التعليمية والإداريين من أجل سير العملية التعليمية والإدارية				
21	يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرار				
22	يحرص المدير على خلق جو من التفاعل بينه وبين مختلف الهيئات بفتح مجال للإتصال				
23	تفوض إدارة الجامعة للأفراد ذات المسؤولية للقيام ببعض الأعمال وإسناد لهم المهام الصعبة				
24	تتق القيادة الإدارية بقدرات العاملين عند إنجاز الأهداف				
25	تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للأعمال الإبداعية				
26	يسعى القائد لتحويل الخطط الإبداعية إلى خطط تنفيذية في مجال التعليم والبحث				
27	يحث القائد الأساتذة والموظفين والطلبة على الالتحاق بالدورات التي تنمي الإبداع الفكري والوظيفي				
28	يعمل القائد على إزالة المخاوف وتذليل الصعاب عند طرح الأفكار الجديدة				

المحور الثالث المرجع الوطني لإدارة الجودة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق نهائيا
ميدان التكوين					
01	يتوافق عروض التكوين مع مشروع الجامعة ووسائلها المادية والبشرية والبيداغوجية.				
02	تستند عروض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة مبتكرة وحديثة متوفرة في مواقع الإنترنت.				
03	تعتمد الجامعة على هيئات علمية واستشارية لقيادة وإعداد وتنفيذ وضمان السير الحسن لبرامج التكوين				
04	تقوم الكلية بالتكفل الشامل للطلاب الجديد من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي				
05	أنشأت المؤسسة مجالا رقميا فعالا يضمن توفر دروس تكميلية عبر الإنترنت لفائدة الطلبة.				

06	تخضع المواد التعليمية لمراجعة دورية من أجل تحديثها.				
07	يتم إعداد تقرير تقييمي حول عروض التكوين من طرف خلية لتقييم المواد التعليمية.				
08	أنماط تقييم الأداء موضوعية ومنصفة وموثوق بها.				
09	تقوم الجامعة بإعداد جهاز لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه في المحابر من أجل البحث والتطوير.				
ميدان تقيّم البحث العلمي					
10	تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تلي احتياجات الباحثين.				
11	تمنح الكلية ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين				
12	تحرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات تلي احتياجات الباحثين				
13	تنظم الجامعة دورات تكوين متخصصة تضم نتائج للبحوث العلمية لفائدة مستخدمي القطاع				
ميدان الحكامة					
14	أهداف الجامعة تتوافق مع القيم المنصوص عليها في قوانين العمل وتحدد معايير التسيير والتطوير.				
15	تقوم المؤسسة بوضع آليات التشاور الداخلي بغرض إعداد سياساتها المختلفة في التكوين والبحث والتسيير الإداري و الحكامة				
16	تحرص الجامعة على احترام المهام وتحديد المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح				
ميدان مقاربات الجودة					
17	تقوم الجامعة بعمليات تحسيس وتكوين للموظفين حول مفاهيم ضمان الجودة في البرامج التعليمية وتنظيم ملتقيات حول إدارة الجودة.				
18	تضع الجامعة نماذج وبرامج للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها وتعزيز ثقافة الجودة				
19	تنشئ الجامعة إجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة وتحدد استراتيجية مشتركة لتحديد العمليات والأهداف ومؤشرات الجودة بتحسيس أفرادها حول أهمية الجودة وتنظيم الملتقيات				
20	تتناسب الهياكل القاعدية مع الخصائص الوظيفية ومتطلبات الأنشطة الإدارية والعلمية اللازمة				
ميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي					
21	الجامعة في عمليات تحديد ومعالجة مشكلات قضايا المجتمع المحلي.				
22	تقوم المؤسسة ببناء جسور للشراكة مع العالم المهني				

					تقيم الجامعة عقود أبحاث تطبيقية مع الشركات	23
					تجري المؤسسة أبحاثاً مشتركة مع المؤسسات المعنية بالإتفاقيات والذي يتضمن تحقيق تقارب البرامج المشتركة للبحث وتطويرها مع الشركات	24
ميدان التعاون والإنفتاح على العالم						
					تشجع الجامعة الحركة الدولية للطلبة والأساتذة الباحثين من خلال التأطير والإشراف المشترك ومنح الشهادات المشتركة والتربصات العلمية	25
					تعزز الجامعة الوصول إلى المراجع والموارد الدولية من خلال الإشتراك في قواعد البيانات الدولية	26
					تمتلك الجامعة سياسة اتصال ونشر لمنتجاتها العلمي والبيداغوجي وكفاءاتها على المستوى الدولي من خلال المنشورات في المجالات الدولية ووصف وحداتها التعليمية على مواقع الأنترنت	27

نشكر لكم تعاونك

قائمة الجداول

68	جدول رقم: 1 مقياس القيم "الروكيش"
92	جدول رقم: 2 تطور القيم التنظيمية في المنظمة.
113	جدول رقم: 3 الأبعاد الأساسية والجزئية والقيم الممثلة لها لمقياس القيم حسب فرانسيس ومايكوودكوك.
122	جدول رقم: 4 القيم الجوهرية وعلاقتها بالأهداف حسب بلانكارد
148	جدول رقم: 5 يبين الأدوار الحديثة والتقليدية للثقافة التنظيمية:
188	جدول رقم: 6 : أوزان عناصر التميز كما حددها النموذج.
201	جدول رقم: 7 أبعاد جودة التعليم العالي حسب Aspinal و Owlia
209	جدول رقم: 8 مفاهيم ضمان الجودة.
227	جدول رقم: 9 القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
279	جدول رقم: 10 اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة بالقيم حسب الأسبقية الزمنية.
282	جدول رقم: 11 التوافق بين القيم التنظيمية والأفراد.
334	جدول رقم: 12 ميادين التكوين حسب المرجع الوطني لضمان الجودة.
345	جدول رقم: 13 المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لبالدريج.
346	جدول رقم: 14 معايير إدارة الجودة حسب المرجع الوطني للجودة.
356	جدول رقم: 15 قيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
363	جدول رقم: 16 عروض التكوين مرحلة الليسانس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان.
364	جدول رقم: 17 عروض التكوين بمرحلة الماستر بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان.
365	جدول رقم: 18 عروض التكوين بمرحلة الدكتوراه بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان.
	جدول رقم: 19 الموضوعات المتعلقة بإدارة الجودة في الجامعة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان ممثلة بالنسبة المئوية.
370	
378	جدول رقم: 20 توزيع عينة الدراسة
379	جدول رقم: 21 وصف متغيرات الدراسة.
380	جدول رقم: 22 وصف فقرات الاستبيان.
380	جدول رقم: 23 درجة مقياس ليكارت.
381	جدول رقم: 24 المتوسطات المرجحة والقيم الموافقة لها.
381	جدول رقم: 25 مقياس معامل الارتباط.
382	جدول رقم: 26 يوضح مدي الاتساق الداخلي لاسئلة البيانات الشخصية.
382	جدول رقم: 27 يوضح معامل ثبات محاور الاستبيان

383	جدول رقم: 28 يوضح مدى الاتساق الداخلي لأسئلة البيانات الشخصية.....
384	جدول رقم: 29 مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور القيم التنظيمية.....
388	جدول رقم: 30 مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الجودة في الجامعة.....
390	جدول رقم: 31 مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور المرجع الوطني لإدارة الجودة.....
394	جدول رقم: 32 يوضح مدى الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.....
395	جدول رقم: 33 توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
395	جدول رقم: 34 توزيع أفراد العينة حسب العمر.....
396	جدول رقم: 35 توزيع أفراد العينة حسب الموقع في الجامعة.....
396	جدول رقم: 36 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....
397	جدول رقم: 37 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية.....
398	جدول رقم: 38 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B1 إلى B9 لقيم المشاركة، العمل الجماعي.....
400	جدول رقم: 39 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B10 إلى B16 لقيم العدالة.....
401	جدول رقم: 40 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B17 إلى B23 لقيم الولاء التنظيمي.....
403	جدول رقم: 41 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B24 إلى B41 لقيم الاعتراف والتقدير والحرية الأكاديمية.....
405	جدول رقم: 42 تتبع جدول ليكارت الخماسي من B42 إلى B53 تقييم الأداء (معايير التقييم).....
407	جدول رقم: 43 تتبع جدول ليكارت الخماسي من C1 إلى C6 للبعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة.....
409	جدول رقم: 44 تتبع جدول ليكارت الخماسي من C7 إلى C16 للبعد التنظيمي لثقافة الجودة.....
411	جدول رقم: 45 تتبع جدول ليكارت الخماسي من C19 إلى C26 للبعد القيادي لثقافة الجودة.....
413	جدول رقم: 46 تتبع جدول ليكارت الخماسي من D1 إلى D9 الخاص بميدان التكوين.....
415	جدول رقم: 47 تتبع جدول ليكارت الخماسي من D10 إلى D13 المتعلق بميدان تثمين البحث العلمي.....
416	جدول رقم: 48 تتبع جدول ليكارت الخماسي من F14 إلى F16 المتعلق بميدان الحكامة.....
417	جدول رقم: 49 تتبع جدول ليكارت الخماسي من G17 إلى G20 المتعلق بميدان مقاربات الجودة.....
	جدول رقم: 50 تتبع جدول ليكارت الخماسي من H21 إلى H24 المتعلق بميدان العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.....
419	جدول رقم: 51 تتبع جدول ليكارت الخماسي من I25 إلى I27 المتعلق بميدان التعاون والانفتاح على العالم.....
422	جدول رقم: 52 اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أفراد عينة الدراسة.....
422	جدول رقم: 53 مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة.....
	جدول رقم: 54 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المحور الأول ومجموع المحاور.....
423	

جدول رقم: 55	نتائج اختبار الفرضية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين عناصر المحور الأول ومجموع المحاور	424
جدول رقم: 56	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة عن الجانب المتعلق بالقيم التنظيمية	426
جدول رقم: 57	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بقناعة أعضاء الهيئة العلمية	427
جدول رقم: 58	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بمعايير تقييم الأداء	427
جدول رقم: 59	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بالبعد الأكاديمي لنشر ثقافة الجودة	428
جدول رقم: 60	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بالبعد التنظيمي لثقافة الجودة	429
جدول رقم: 61	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة باعتماد البعد القيادي لثقافة الجودة	429
جدول رقم: 62	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة ببعد التكوين	430
جدول رقم: 63	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة ببعد تهيئة البحث العلمي	431
جدول رقم: 64	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة ببعد تحقيق الحكامة	432
جدول رقم: 65	يبيّن نتائج اختبار T-TEST للعينة عن الجانب "بعد ميدان لمقاربات الجودة"	432
جدول رقم: 66	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة ببعد ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	433
جدول رقم: 67	يبيّن نتائج اختبار T-Test للعينة المتعلقة بميدان التعاون	433

فهرس الأشكال

شكل رقم: 1	مراحل تكوين القيم	49
شكل رقم: 2	بين تطور الأزمة الحضارية عند مالك بن نبي	63
شكل رقم: 3	يوضح الشكل محددات اكتساب القيم	74
شكل رقم: 4	التدرج الهرمي للحاجات	76
شكل رقم: 5	يوضح ترتيب نسق القيم حسب الحاجات	77
شكل رقم: 6	علاقة النسق القيمي بالجامعة	81
شكل رقم: 7	يوضح الإطار الميكانيكي للمنظمة كما بينها كل من "بيتر ووترمان"	83
شكل رقم: 8	العلاقة بين التقاليد الوظيفية والقيادة الكاريزمية	100
شكل رقم: 9	أساليب نشر القيم	103
شكل رقم: 10	توضيحي لمراحل الإدارة بالقيم	125
شكل رقم: 11	الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم	135
شكل رقم: 12	يبين توافق القيم الشخصية مع القيم التنظيمية	136
شكل رقم: 13	يبين أنواع الثقافة التنظيمية من حيث القوة و الضعف	151
شكل رقم: 14	العلاقة بين إشباع الحاجات وإدارة التغيير	176
شكل رقم: 15	دور المعلومة في بناء توقع التغيير والسلوك	177
شكل رقم: 16	المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية	197
شكل رقم: 17	مفهوم مضمون الجودة حسب Sanjaya Mishra	208
شكل رقم: 18	العلاقة بين إدارة الجودة وضمان الجودة	210
شكل رقم: 19	نظام الانتاج في مؤسسات التعليم العالي	213
شكل رقم: 20	مكونات ومفاهيم أداء مؤسسات التعليم العالي حسب "Jurgen"	235
شكل رقم: 21	يوضح نموذج "Morrow"	238
شكل رقم: 22	نموذج "Masaouameh Pourrajad"	240
شكل رقم: 23	تفاعل الأنشطة والتنظيم	242
شكل رقم: 24	العلاقة بين الأداء وإدارة الجودة	252
شكل رقم: 25	السياق الفكري لمفهوم القيادة بالقيم	278
شكل رقم: 26	مبادئ القيادة بالقيم	286
شكل رقم: 27	مكونات الثقة	290
شكل رقم: 28	دور القيادة بالقيم في تحقيق الابداع	306

- شكل رقم: 29 الاطار العام لمعايير بالدريج التعليمية للاداء المتميز. 340
- شكل رقم: 30 خطوات إعداد مشروع المؤسسة. 351

فهرس المحتويات

4.....	مقدمة
6.....	أهمية الموضوع
6.....	أسباب اختيار الموضوع:
7.....	أهداف الدراسة:
8.....	أدبيات الدراسة
16.....	حدود ونطاق الدراسة
16.....	إشكالية الدراسة
17.....	فرضيات الدراسة
18.....	الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة
24.....	صعوبات الدراسة:
24.....	تقسيم الدراسة:
28.....	الفصل الأول: ماهية القيم التنظيمية
28.....	المبحث الأول: الإطار النظري لمفهوم للقيم
28.....	المطلب الأول: مفهوم القيم
64.....	المطلب الثاني: قياس القيم
69.....	المطلب الثالث : ارتقاء النسق القيمي
82.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لمفهوم القيم التنظيمية:
82.....	المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية
118.....	المطلب الثاني: نظريات القيم التنظيمية
129.....	المطلب الثالث علاقة القيم الشخصية بالقيم التنظيمية:
138.....	المبحث الثالث: قراءة تحليلية للعوامل المؤثرة في القيم التنظيمية:
139.....	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية:
156.....	المطلب الثاني : القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي:

المطلب الثالث : القيم التنظيمية والتغيير التنظيمي:	164
الفصل الثاني: أبعاد القيم التنظيمية وعلاقتها بمفهوم جودة أداء العملية التعليمية	182
المبحث الأول: مظاهر علاقة القيم التنظيمية بإدارة الجودة في العملية التعليمية	184
المطلب الأول: تشريعات جودة القيم التنظيمية في العملية التعليمية	184
المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	198
المطلب الثالث: القيم التنظيمية المعتمدة في إدارة جودة أداء العملية التعليمية:	224
المبحث الثاني: دور إدارة الجودة في تحسين الأداء التعليمي	233
المطلب الأول:علاقة الأداء بإدارة الجودة	233
المطلب الثاني: الأداء الأكاديمي والأداء الإداري في المؤسسة التعليمية	253
المطلب الثالث: إدارة الجودة وأثرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي:	260
المبحث الثالث: القيادة بالقيم وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية:	274
المطلب الأول: القيادة بالقيم Leadership by Values	274
المطلب الثاني: دور القيادة بالقيم في إدارة الجودة	291
الفصل الثالث: موقع القيم التنظيمية وعلاقتها بمفهوم إدارة الجودة في مؤسسة التعليم الجامعي في الجزائر	308
المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية	309
المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة الجودة في العملية التعليمية	309
المطلب الثاني: الموقع الوظيفي لمفهوم الجودة في مؤسسة التعليم الجامعي:	321
المطلب الثالث: حدود اسهامات مفهوم إدارة الجودة على مستوى التعليم	328
المبحث الثاني: تحديد مستوى القيم التنظيمية المعتمدة لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر اعتمادا على بعض النماذج.	338
المطلب الأول: قراءة مقارنة في معايير ادارة الجودة الشاملة بين المعايير الدولية والمعايير الوطنية	338
المطلب الثاني: مشروع المؤسسة كنموذج لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر:	348
المطلب الثالث: التقييم الذاتي كمعيار لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر:	354
المبحث الثالث: قراءة تحليلية في بعض المصادر الرسمية لممارسة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	358
المطلب الأول: نموذج عن مخطط عمل خلية ضمان الجودة لجامعة تلمسان 2020/2019	358

المطلب الثاني: ملخص لمحتوى الدورة التدريبية لمسؤولي خلابا الجودة في التعليم العالي 2021/01/30.....	360
المطلب الثالث: نموذج تقرير التقييم الذاتي لكلية الحقوق والعلوم السياسية لخلية إدارة الجودة-20182017.	
.....	362
المطلب الرابع: التحليل الكمي والتحليل الكيفي للمصادر الرسمية.....	370
الفصل الرابع: القيم التنظيمية وإدارة الجودة في جامعة تلمسان - مقارنة استيعابية-.....	377
المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة.....	377
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....	377
المطلب الثاني: اختبار الصدق الاحصائي لمتغيرات الدراسة.....	381
المطلب الثالث: التحليل الوصفي لاجابات أفراد عينة الدراسة.....	394
المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها.....	422
المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....	422
المطلب الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة.....	434
المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة.....	437
الخاتمة.....	444
الملاحق.....	470
فهرس المحتويات.....	508

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية في أداء مؤسسة التعليم العالي وتأثيرها على إدارة الجودة في جامعة تلمسان، حيث ركزت الدراسة على اختبار مجموعة من القيم التنظيمية وذلك بالقيام بدراسة نظرية تحليلية حول مستوى القيم التنظيمية وربطها بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في فاعليتها و علاقتها بإدارة الجودة في العملية التعليمية، وهذا بالتطرق للدراسة الميدانية للكشف عن مستوى ممارسة القيم التنظيمية ومدى الالتزام بالقيم التي تعبر عن معايير إدارة الجودة بالاعتماد على المرجع الوطني للجودة كمقياس لاختبار مدى فاعليتها، وشملت عينة الدراسة الميدانية (214) باحث من مختلف الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة كمتغير تابع، والمنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة المرتبطة به وبين المتغير التابع، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي لتحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبعض الأساليب الإحصائية لتحقيق من صحة البيانات والفرضيات.

وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج أن هناك توافق بين القيم التنظيمية وأداء الجامعة، ووجود قيم تنظيمية إيجابية تساهم في تحقيق الفاعلية في إدارة الجودة، وأن مستوى القيم التنظيمية في الجامعة جيد بحيث تتطابق مع معايير المرجع الوطني لإدارة الجودة، وأنه لا يوجد فروقات جوهرية بين القيم التنظيمية وإدارة الجودة في المؤسسة التعليمية. وبناء على النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الجامعات على تبني وتطبيق القيم التنظيمية التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة وبضرورة الاعتماد على معايير المرجع الوطني للجودة والالتزام به.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، الأداء، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي.

Abstract

This study aimed to explore the reality of organisational values in the performance of higher education institutions and their impact on quality management at the University of Tlemcen. Focusing on a set of organisational values, it conducted a theoretical analytical study to assess their levels and link them to various variables affecting their effectiveness and relationship with quality management in the educational process. To reveal the extent of practising organisational values and the commitment to values that express quality management standards, the research employed a field study, relying on the National Quality Reference as a benchmark to test their effectiveness. The sample included 214 researchers from various academic, administrative, and student bodies.

The study employed the descriptive approach to outline the variables—organisational values as the independent variable and quality management as the dependent variable—and used the analytical method to examine the relationship between the independent variable, associated intermediate variables, and the dependent variable. Statistical analysis was performed using SPSS software, utilising questionnaires as a data collection tool and various statistical techniques to verify the validity of data and hypotheses.

The results indicated an alignment between organisational values and university performance, with positive organisational values contributing to effectiveness in quality management. The level of organisational values at the university was good, matching the standards of the National Quality Reference, and there were no significant differences between organisational values and quality management within the educational institution. Based on these findings, the study recommended that universities adopt and implement organisational values that contribute to achieving total quality and emphasised the necessity of relying on and adhering to the standards of the National Quality Reference.

Keywords: Organisational values, performance, total quality management, higher education.