

الثقافة التنظيمية كمحدد استراتيجي لنجاح تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

**Organizational Culture as a strategic
determinant for the success of application of
the Total Quality Management
in Higher Education Institutions**

تاريخ قبول النشر: 2020-07-15

تاريخ الاستلام: 2019-07-08

شافية جاب الله، جامعة الجزائر3، الجزائر
البريد الالكتروني: djaballahc@yahoo.fr

Abstract :

Total quality management (TQM) is considered as one of the most modern and effective management methods that have received the intention of many educational institutions and higher education in particular to improve the quality of higher education in order to meet the needs of the labor market in terms of quality and efficiency. The success of applying of this method in higher education institutions depends mainly on organizational culture that plays a vital and strategic role in promoting the implementation of the principles and requirements of TQM in higher education institutions. It is not logical to start applying this method in a regulatory culture that does not have the potential for success. In this reason this article aims to examine the ways in which organizational culture can contribute to the adoption of TQM in higher education institution.

Keywords(5 words min) :Total Quality Management; Organizational Culture; Total Quality Culture; Higher Education Institutions.

ملخص:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة التي حظيت باهتمام العديد من المؤسسات التعليمية والتعليم العالي على وجه الخصوص لتحسين جودة التعليم العالي، وذلك بهدف تلبية احتياجات سوق العمل من حيث الجودة والكفاءة. إن نجاح تطبيق هذا الأسلوب في مؤسسات التعليم العالي يعتمد أساساً على الثقافة التنظيمية. هذه الأخيرة تلعب دوراً حيوياً وإستراتيجياً في تعزيز تطبيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا الأسلوب في ظل ثقافة تنظيمية لا تتوفر لها مقومات النجاح. ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى البحث في سبل مساهمة الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد إستراتيجي في تبنى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ الثقافة التنظيمية؛ ثقافة الجودة الشاملة؛ مؤسسات التعليم العالي.

مقدمة:

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية والتكنولوجية، جعلت العالم يدرك أهمية التعليم المتميز في مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات المحيطة به، إضافة إلى أهميته في تطوير المجتمعات لما يلعبه من دور فعال في تنمية الموارد البشرية، وهو ما أوجب على المفكرين والباحثين ضرورة البحث عن نماذج جديدة لإصلاح التعليم العالي تتوافق مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، حيث أصبحت الأمم القوية في عصرنا تقاس بما تملكه من ثروة بشرية قادرة على الإبداع والإنتاج والسعي وراء المنافسة والجودة في الأداء، وبما تحمله من أفكار وقيم تساعد في ترسيخ السلوكيات الحضارية الراقية. ولهذا فإن مؤسسات التعليم العالي مطالبة بإعادة صياغة الفكر الإداري وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث يتماشى وتحولات العصر، ومن بين أهم التوجهات لمواجهة التحديات والصعوبات التي تساعد على نجاح هذه المؤسسات التعليمية هو تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة. إذ استطاع هذا النظام أن يزود المؤسسات بنموذج يمكن من خلاله تحسين الفعالية من خلال استثماره لجهود جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي ومحاولة التطوير المستمر لجميع العمليات والمهام وكذا تركيزه على رضا المستفيدين وحاجاتهم.

وبما أنها تمثل فلسفة تسييرية متكاملة أكثر منها برنامجاً أو خطة، فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب من المؤسسة البحث في كيفية ترسيخ هذه الفلسفة لديها وجعلها أسلوب حياة تنظيمية دائماً مقترنا بهوية المؤسسة؛ أي البحث في كيفية جعل الجودة الشاملة محور جميع الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وبشكل يستمر مع استمرار وجودها، وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال وجود الثقافة التنظيمية المناسبة. ولهذا الغرض فيؤكد العديد من رواد موضوع إدارة الجودة الشاملة أن هذا الأسلوب أو الفلسفة التسييرية لا تكتمل إلا بتقافة تنظيمية داعمة للجودة في كل شيء داخل المؤسسة، أو

بمعنى آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة مؤسسة ملتزمة بتحقيق رضا زبائنها من خلال التحسين المستمر .

من هذا المنطلق، تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، فهي عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، إذ تتشكل نتيجة تفاعل قاعدة من القيم، الأفكار، الاتجاهات، المعتقدات وغيرها، ولعل هذه القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف المستويات حتى تتأقلم لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى البحث في سبل مساهمة الثقافة التنظيمية باعتبارها محدد إستراتيجي في تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

وعلى ضوء ما طرح، ومن أجل الإحاطة بهذه الدراسة أكثر ارتأينا أن تكون الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية كمحدد إستراتيجي في نجاح تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية أحد المواضيع الهامة في تسيير المؤسسات المعاصرة وإدارة أفرادها، وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها، وهي تمثل البعد الثقافي للمؤسسة، لكونها تضم القيم، المعتقدات، الأعراف، الاتجاهات التنظيمية وغيرها، والتي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات، فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المؤسسة ورسائلها، ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية، حيث أن المؤسسات التي تملك ثقافة تنظيمية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الابداع والتحديث والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وكذا العمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة والملائمة

لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المؤسسة، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي مميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها⁽¹⁾. ولهذا الغرض فإن الحديث عن الثقافة التنظيمية كمحدد إستراتيجي ومساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، يتطلب الإلمام بكل جوانبها النظرية والمفاهيمية.

1.1 - تعريف الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية، وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وعلى هذا فإن دراسة الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات⁽²⁾. وبذلك لم يتوصل مفكري وباحثي التنظيم إلى تعريف محدد، وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل أو التكامل، ويرجع السبب في ذلك إلى كون الثقافة التنظيمية مدركة وفي تغير مستمر وتتميز بالتعدد والتنوع حسب التنظيمات الرسمية وغير الرسمية. ومن أجل إضفاء صفة شمولية على هذا الموضوع، ارتأينا تقديم التعاريف التالية لوجهات نظر مختلفة:

(1) نيطراوي خالد (2012)، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية"، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، ص 28.

(2) جاسم بن فيحان الدوسري (2007)، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة؛ دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص 17.

فالثقافة التنظيمية تعرف بأنها "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة من أجل إدراك الأشياء والتفكير فيها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية"⁽³⁾. وعليه يتضح من خلال هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية في حد ذاتها تعتبر هيكلًا داخليًا لحل المشكلات والذي من خلاله يتم إعداد الأفراد الجدد بكل ما هو مرغوب داخل المنظمة، مما يمكنهم من التعرف على المشكلات وحلها، كما أنه أبرز أهمية التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة، بما في ذلك الفرص التي قد تحصل عليها المنظمة وكذلك الأخطار التي قد تهدد سلامة بقائها واستمرارها.

كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من "المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل، وطريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبة الأداء، كما تتضمن درجة الشكل الرسمي وكثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة"⁽⁴⁾. وعليه فإنه يمكن النظر إلى هذا التعريف من منظور العمليات الإدارية بما في ذلك الإجراءات والحوافز واتخاذ القرارات ونطاق الإشراف، إضافة إلى الوصف والتصنيف الوظيفي.

وتعرف الثقافة التنظيمية أيضًا على أنها "مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية وثيقة الصلة بكفاءة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضائها"⁽⁵⁾. ونظرًا لأهمية هذا البعد التنظيمي فقد حاولت دراسات كثيرة تحديد مفهوم وأبعاد الثقافة التنظيمية.

(3) محمد قاسم القريوتي (2004)، "السلوك التنظيمي؛ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق، عمان، ص 151.

(4) سعد غالب ياسين (2007)، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 238.

(5) عضوض بشير (2013)، "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية سوناطراك"، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، ص 25.

وأخيرا نستنتج أنه مهما تعددت التعاريف واختلفت الآراء حول تعريف الثقافة التنظيمية، إلا أنها تتفق على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم، المعتقدات، الأعراف والتوقعات التي توجه سلوك العاملين، والتي تستمد من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة المنظمة ورؤيتها وكذا أهدافها، وهي بمثابة المرجع الذي يعود إليه العاملين لنهج السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، بحيث تشكل منهاجا مستقلا ومميزا في التفكير ومعالجة مختلف المشاكل.

2.1- أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها، فالمؤسسات تشكلها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحوّل هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة. وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي⁽⁶⁾:

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، حيث تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها؛

(6) بوديب دنيا (2014)، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي؛ دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر"، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص 90.

- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، وكما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير؛

- تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي، حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية، وينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولاً وفعلاً؛

- تفيد بعض الدراسات أن التغييرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء، لكون أن الجودة تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية⁽⁷⁾.

وأخيراً يتضح أنه بالرغم من كل المزايا التي يحققها وجود ثقافة تنظيمية في المنظمات إلى أنه قد يتحقق عنها بعض الآثار السلبية وذلك في المواقف التالية⁽⁸⁾:

- عدم اتساق القيم السائدة حالياً مع متطلبات النجاح المستقبلي للمنظمة، ويحدث ذلك في حالات وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وبروز الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حالياً؛

(7) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(8) جمال الدين محمد المرسي (2006)، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 19.

- وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد يتعارضون، أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة، وهو ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

2- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين المتطلبات والتحديات:

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية وعدم مواءمة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية وكذا الأوروبية، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات من بينها المؤسسات التعليمية، كما أصبح تقييم التعليم العالي على المستوى العالمي جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية.

1.2- تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

من بين المفاهيم الأكثر انتشارا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته وتحسين الأداء وكذا تحقيق الأهداف المنشودة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للمواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. فقد عرف هذا المدخل في التعليم العالي بأنه "مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنهج التعليمي وتشمل كل العناصر المادية

والبشرية بالمؤسسة⁽⁹⁾. بمعنى آخر فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعتبر من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل وأصبحت خيارا إستراتيجيا تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي بمختلف مستوياته وفروعه⁽¹⁰⁾.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها "عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية"⁽¹¹⁾. وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تشير إلى عملية التحسين المستمر وتحقيق الإبداع من خلال تطوير نظم لإدارة الجودة الداخلية مع التقييم المستمر للمؤشرات وملائمة أهداف التعليم في كل برنامج تعليمي وكذا ملائمة المحتوى مع مصادر المعرفة المتاحة والتغير البيئي، بالإضافة إلى نتائج ومخرجات التعليم في ضوء معايير الخريجين ومعرفتهم ومهارتهم واتجاهاتهم⁽¹²⁾.

ويمكن تعريفها على أنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات مؤسسات التعليم العالي ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإرضاء وإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية

(9) بوحنية قوي (2007)، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية؛ حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، أطروحة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، ص 138.

(10) عبد الحميد عبد الفتاح شعلان (2011)، "تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 14.

(11) يوسف حجي الطائي وآخرون (2008)، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 184.

(12) عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، مرجع سبق ذكره، ص 20.

واستشارية بأكفاً الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة⁽¹³⁾. وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تهدف إلى محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة التعليمية حول سبل أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج التعليمي بصورة أفضل وبفاعلية أعلى.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "ثقافة تنظيمية مبتكرة لتعزيز التحسينات المستمرة في جميع جوانب التنظيم من خلال جميع العاملين في جميع الأوقات"⁽¹⁴⁾. إلا أن هذا التعريف يعتبر أن الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، كما يؤكد على ثلاثة عناصر أساسية في نظام إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في ابتكار البيئة المناسبة، التحسين المستمر ومنح العاملين سلطات أوسع للعمل.

استناداً إلى هذه التعاريف، يمكن التوصل إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ينطلق أساساً من مفهوم ثقافي، وعليه يمكن الاستنتاج ببعض القواسم المشتركة حول تحديد المفهوم، ومن أهمها⁽¹⁵⁾:

- أن إدارة الجودة الشاملة هي نفسها ثقافة، بمعنى لو تم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي لأصبحت تلك المبادئ دعائم لثقافة تنظيمية قائمة مستقلة بذاتها؛

- لا يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي تحت وطأة الثقافات التنظيمية السلبية؛

(13) فريد النجار (2002)، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة؛ رؤى التنمية المتواصلة"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 73.

(14) أشرف السعيد أحمد محمد (2007)، "الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي؛ دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 130.

(15) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- تعتبر القيادة هي المسؤولة عن خلق الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة كانت وبدون التزام ودعم جوهري من هذه القيادة لن تتعدى الجودة كونها شعارا أجوف؛
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني؛
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير للجودة؛
- اعتماد المنهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف، الهياكل التنظيمية وأساليب العمل⁽¹⁶⁾.

وأخيرا نستنتج أنه مهما تعددت التعاريف واختلفت الآراء حول تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، إلا أنها تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هي نظام متكامل للإدارة يعتمد على تحقيق توقعات الطلبة، الأساتذة، أرباب العمل والمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة التعليمية في التحسين المستمر للعمليات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل.

2.2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي توفر أسس ومتطلبات محددة تعبر عن فناعة الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع تقبل مفاهيمها بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ومن هذه المتطلبات⁽¹⁷⁾:

- التركيز على احتياجات الطالب مع الحرص على تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل؛
- التزام إدارة المؤسسة التعليمية بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها؛

(16) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(17) رضا إبراهيم المليجي (2011)، "نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين؛ رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 207.

- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى جميع الجهات الإدارية والعملية بالمؤسسة التعليمية واقتناعهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة؛
- القيادة والحوكمة الفعالة والمتطورة الموجهة التي تستند على الرؤى والأهداف الموحدة؛
- الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة الفعالة والعدالة والمساءلة مع تقبل النقد؛
- تركيز الاهتمام على العمليات والطرق التعليمية إلى جانب المدخلات والمخرجات التعليمية؛
- الابتكار والإبداع لتحقيق التحسين المستمر والتغيير الهادف؛
- الاستقلالية بما يضمن احترام الجامعة وتبادل المنافع بين جميع الأطراف بالمؤسسة؛
- التعلم المستمر وتقبل الأفكار مع الاهتمام بالتغذية العكسية.

3.2- تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- يشير الكثير من الباحثين إلى أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كأى عملية إدارية تواجهها عراقيل وصعوبات سواء كانت داخلية مرتبطة بالطلاب، هيئة التدريس والإدارة أو خارجية متعلقة بالبيئة المحيطة التي تنشط فيها المؤسسات، فكلها تحول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن بين أبرز هذه العراقيل⁽¹⁸⁾:
- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب التخلي عنها؛
 - صعوبة بناء ثقافة الجودة ونشرها بين الكوادر العاملة في المؤسسة التعليمية؛
 - هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي؛
 - ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية؛
 - الخوف من التغيير والبطء في اتخاذ القرارات مع ضعف للمناهج المطبقة؛
 - التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والاستنتاج والابتكار؛
 - انحصار البحث العلمي لغرض الترقية والتأليف لغرض الكسب المادي؛

(18) سعيد بن علي العضاوي (2012)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛ دراسة ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9، المجلد الخامس، ص 78-79.

- ضعف الموارد المالية المقدمة مع زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي؛
 - ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات الجامعة؛
 - تعارض مطالب المستفيدين مما يعيق الوصول إلى اتفاق ورؤية موحدة.
- من خلال عرض مختلف هذه المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، يمكن استنتاج أن نجاح تطبيقها في مؤسسة التعليم العالي يتطلب تهيئة قيم ثقافية إيجابية تتماشى مع هذه المبادئ والمقومات.

3- الثقافة التنظيمية الملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مثل هذه المؤسسات يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات من جميع جوانبها لتكون متوافقة مع متطلبات نجاح هذا التطبيق، حيث أن إيجاد ثقافة تنظيمية تتفق وتدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم التحديات، كما أنه عامل أساسي في النجاح أو الفشل في تطبيقها، ولذلك ينبغي أن ينصب اهتمام القيادة في الإدارة على بناء وتكوين ثقافة تنظيمية داعمة لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁹⁾.

(19) سعيد علي عوض هديه (2013)، "آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، دراسة غير منشورة، مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 4-5.

1.3- مرتكزات ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

من خلال استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، يمكننا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما وتأثير كل منهما على الآخر، فالثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم، معتقدات واتجاهات يمكن أن تدعم نمو واستمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق الرئيسية التي تعترض سبل نجاح إدارة الجودة الشاملة، وذلك حين تتعارض قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مع الأسس والركائز التي يقوم عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإرساء هذا المفهوم في مؤسسات التعليم العالي، لا بد من إيجاد وترسيخ الثقافة التنظيمية الملائمة والمناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يعبر عنها بعض الباحثين بمصطلح آخر هو ثقافة الجودة الشاملة⁽²⁰⁾، وهذا ما يؤكد ديل وكوبر على أن "خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق الجودة في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار"⁽²¹⁾.

(20) منال طه بركات (2007)، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، دراسة غير منشورة، مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 55.

(21) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 107.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية الملائمة للجودة الشاملة بأنها "نظام القيم التنظيمية والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة"⁽²²⁾.

كما عرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض ثقافة الجودة الشاملة بأنها "نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها، ويشمل مجموع المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد (العميل)"⁽²³⁾.

وأخيرا ما يمكن استنتاجه أن الثقافة التنظيمية الملائمة للجودة في التعليم العالي هي مجموعة من القيم، المعتقدات والممارسات التي تعبر عن الأداء الإداري لقيادة التعليم العالي، والذي يتم من خلاله تشجيع أعضاء التعليم العالي على تطوير وتحسين العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا دعم العمل الجماعي، بالإضافة إلى الاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي وتحقيق رضاهم، بحيث تشكل مختلف هذه الممارسات أساس نشر ثقافة تنظيمية جديدة لنجاح تطبيق مبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة.

واستنادا إلى ما سبق، نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة المؤسسة التعليمية لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسات الجودة الشاملة، حيث أن كثير من المؤسسات التعليمية تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ولكن

(22) ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي (2003)، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية؛ دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، ص 15، <http://dr-mamdouhrefaiy.com/home/attachments/article/80/pdf>, 2017/07/07.

(23) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

جهودها تفشل في النهاية، لأنها لم تبذل أي جهد لتغيير ثقافتها التنظيمية، وهذا يقودنا إلى ضرورة انتقال تلك المؤسسات التعليمية من الثقافة التنظيمية إلى ثقافة الجودة الشاملة.

2.3- تحديات التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تغيير جذري، وتبرز معالم هذا التغيير في عدة جوانب منها التغيير الثقافي الذي قد يستغرق فترة زمنية طويلة، بالإضافة إلى تكاليف مرتفعة، والاستعانة بالخبراء والاستشاريين الخارجيين وجهد من طرف فريق التغيير، والذي يتولى القيام ببحوث شاملة لحصر الاحتياجات وتحليلها، إضافة إلى دراسة أهداف المؤسسة وإستراتيجية المرحلة التي تمر بها، وإجراء العديد من الاستقصاءات بغرض تحديد المحاور العامة لقاعدة الثقافة السائدة والتحول إلى نمط ثقافي جديد⁽²⁴⁾.

ويعرف التغيير بأنه "نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة لمواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي قد تحدث بداخلها أو في بيئة العمل الخارجية، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير قدرتها للتكيف مع هذه المتغيرات"⁽²⁵⁾. وبالتالي فالتغيير هو انتقال المؤسسة من وضع إلى آخر نتيجة التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال، والتي لها تأثير مهم على السير العادي لأنشطتها، ومن هنا تبرز ضرورة أن تسعى المؤسسة إلى التغيير استجابة لهذه التأثيرات (استغلال الفرص وتجنب التهديدات وتعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

(24) صالح ناصر عليمات (2004)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية؛ التطبيق ومقترحات التطوير"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 69.
(25) سعيد بن علي العضاوي، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

كما يمثل التغيير أسلوب حياة بالنسبة للمؤسسات التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث يكون إستراتيجيا يستمد من أهداف إستراتيجية والتي تكون موجهة بالعمل، ويكون التغيير الإستراتيجي واسعا في مدها وتقوده القوى البيئية (المنافسة، السوق، الدمج والاستحواذ)⁽²⁶⁾. وعليه يتصف التغيير بمجموعة من الخصائص⁽²⁷⁾:

- التغيير أمر حتمي للتكيف مع التغيرات التي تميز بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة؛
- التغيير حركة تفاعلية الهدف منها الارتقاء إلى وضع تكون فيه المؤسسة أفضل مقارنة بأوضاعها السابقة؛

- التغيير عملية مستمرة كنتيجة لاستمرارية تغير المؤثرات البيئية المختلفة؛
- التغيير عملية شاملة لكل جوانب وأنظمة المؤسسة.

ويرتبط التغيير نحو الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من الإجراءات الإدارية الداعمة، ومنها⁽²⁸⁾:

- تغيير هيكل المكافأة باعتباره دافعا قويا لتغيير القيم والسلوك عن طريق ربط التغيير المطلوب بنظم المكافآت؛

- توضيح السلوك المرغوب فيه في إطار الدور والمهمة المسؤول عنها كل فرد في المؤسسة؛
- إبراز الحاجة إلى التغيير وإتاحة السبل أمام التوجه الثقافي الجديد (عرض البدائل)؛

(26) بلال خلف السكارنه (2009)، "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 52-54.

(27) بوحرو فتيحة (2013)، "الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛ دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف"، أطروحة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، ص 60.

(28) فيصل بن علي يحي نجمي (2010)، "درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بحث تكميلي غير منشور، مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص 3.

- التفاعل الايجابي بين أعضاء المؤسسة لنشر ثقافة الجودة، تعزيزها وتوجيهها (إنشاء مجموعات نقاش وحوار)؛
- تعليم وتكوين العاملين لزيادة الكفاءة المطلوبة لتنفيذ الأعمال في إطار ثقافة العمل الجديدة وتغيير السلوكيات والمعارف باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- اعتماد أنظمة الاتصال الفعال داخل المؤسسة لتبليغ أهداف التغيير ومضمون الثقافة الجديدة.

3.3- أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في التعليم العالي:

من الأبعاد التي تتشكل منها ثقافة الجودة الشاملة والتي يجب أن تسود في مؤسسات التعليم العالي لتعكس ما يجب أن تكون عليه البيئة والثقافة التنظيمية التي تتلاءم وتفي بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد اختلف الباحثين والمفكرين حول عددها ما بين مجمل ومفصل، إلا أن معظمها تعكس نفس المحتوى والمضمون للثقافة. وبناء على ما أورده الباحثون يمكن تحديد أبعاد قياس ثقافة إدارة الجودة الشاملة في خمسة أبعاد جوهرية هي⁽²⁹⁾:

- **القيادة:** يعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد الخمسة التي تشكل ثقافة الجودة، إذ أن أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إلزام القيادة العليا للمؤسسات التعليمية بخلق ثقافة جديدة توجه جميع العاملين من أكاديميين، إداريين، طلبة وغيرهم للعمل والمشاركة الفعالة في جهود تطوير وتحسين الجودة في كل المجالات والمستويات، فأى قصور وضعف في أداء القيادات الإدارية اتجاهاها (إدارة الجودة الشاملة) سوف

(29) بوزيان أم كلثوم (2017)، "تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة غير منشورة، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، ص 73-77.

ينعكس سلبا على فعالية تطبيقها، باعتبار أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي لا بد من اتخاذه على مستوى الإدارة العليا.

- الهياكل التنظيمية والنظم: يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية على وجود هيكل تنظيمي قائم على ثقافة تنظيمية قوية التي بدورها تعمل من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعاملين من خلال التوافق بين القيم التي يحملها الأفراد وتنوع الثقافات الفرعية وكذا توفير وضعية مهنية مناسبة داخل محيط المؤسسة، كل هذا يساهم في زيادة دافعية الإنجاز وتقوية سلوك الانضباط والرفع من درجة الوعي، كما يعتبر هذا البعد أحد الجوانب الرئيسية التي تصف الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وهو يتعلق بعملية الاتصال، العمل الجماعي، توزيع المهام، التدريب والتعليم، استقرار الهدف ومراقبة التقدم⁽³⁰⁾.

- التوجه بالعميل: يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على المؤسسات التعليمية أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المؤسسة ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقة الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة⁽³¹⁾.

- تقييم الأداء الجامعي: يتضمن هذا البعد عددا من العناصر الفرعية التي تمثل في مجموعها الفئات الخاضعة للتقييم (الطالب، البرنامج التعليمي، طرق التعليم، القاعات التعليمية، عضو هيئة التدريس، التمويل الجامعي، الإدارة الجامعية وغيرها)،

(30) مرزوق بن مطر الفهمي (2012)، "درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بثقافة الجودة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الليث"، مطلب تكميلي غير منشور، مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 55.

(31) علي السلمي (2001)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 117.

وبالتالي فالتقييم ما هو إلا عملية تقوم بها الجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها الأكاديمي، المالي، الإداري، الفني وغيرها من المهام الموكلة لهذا القطاع، ولذا فإن الهدف الرئيسي من تقييم التعليم الجامعي هو التأكد من جودة عملية التعليم وتأثيراتها⁽³²⁾.

- التحسين المستمر: يعد هذا البعد مطلب أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى التحسين المستمر، لكونه يساهم بشكل فعال بجعل المؤسسة التعليمية في حالة تفوق وتميز مستمرين، فهو عمل مستمر ومتجدد ذو بعد شامل يشترك فيه جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية، ويشمل جميع عناصرها من الإدارة الجامعية، الهيئة التدريسية والطلبة وكذا تجديد المناهج والمقررات الدراسية والأساليب التدريسية.

وأخيرا يتضح أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري معاصر يتوقف على مدى تهيئة ثقافة تنظيمية متوافقة مع متطلبات هذا المدخل، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في ظل ثقافة تنظيمية لا تتوفر لها مقومات النجاح، لذا فإنه على أي مؤسسة قبل أن تتشرع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تقيس الثقافة السائدة لديها بهدف التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والأخرى السلبية المعيقة حتى تتوفر لديها المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعين أن تكون عليه الثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

(32) مرزوق بن مطر الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

خاتمة:

إن ديناميكية هذا العصر ومتغيراته العلمية والمعرفية والتكنولوجية ألقت بضلالها على مؤسسات التعليم العالي وجعلتها مجبرة على مسايرتها والتكيف معها، وذلك من خلال تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كحتمية لا بد منها من أجل تجويد مخرجاتها والتي ما هي إلا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يؤدي إلى إعداد وتخريج مهارات بشرية أكثر ديناميكية وإنتاجية قادرة على التكيف مع مستجدات العصر وتقديم الأحسن لسوق العمل والمجتمع، كما أن مناهج التعليم وفق هذا الأسلوب تحرص على تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الضرورية ليتحملوا المسؤولية وتكسبهم القدرة على المساهمة في عملية التنمية. وهذا ما جعل معظم الدول تنظن إلى أهمية قضية الجودة في التعليم فجعلتها من أولوياتها وعملت على تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها الإصلاحية لنظمها التعليمية خاصة مع زيادة اعتماد القطاعات الإنتاجية والخدمية على المهارات، المعرفة والابتكار، ولذا فإن هذا الانتشار الواسع لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجالات جعل الكثير من مؤسسات التعليم العالي في العالم تتبناه وتكيفه حسب ثقافتها ومعتقداتها وكذا مواردها المادية والبشرية.

هذا التوجه الإستراتيجي نحو أسلوب إدارة الجودة الشاملة والاستمرار فيه، لا يمكن أن يتم إلا من خلال الثقافة التنظيمية المناسبة، فالاستمرار في توفير مظاهر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة هو ما يحافظ ويقوي هذه الثقافة. ولذا فإن ترسيخ الثقافة التنظيمية المساهمة في تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتم من خلال النظر في القيم التنظيمية السائدة وتغييرها إذا اقتضى الأمر وتدعيمها وتطويرها لتمثل النظام الفكري الذي يهدف إلى ترسيخ مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة، مع التركيز على أهمية استعداد القيادة في الإدارة العليا في تبني القيم التنظيمية ومختلف أبعاد ومظاهر الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة. ولذلك فإن

- ترسيخ الثقافة التنظيمية كمحدد إستراتيجي لدعم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ما يلي:
- نشر الوعي بأهمية القيم، المعتقدات، الأفكار وغيرها التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات الاتجاه الإيجابي؛
 - الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية وكذا كيفية التخطيط السليم لتطبيقها؛
 - العمل على إشراك الأساتذة والموظفين في القرارات الإستراتيجية بما ينسجم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وكذا ضرورة إشراكهم في القرارات الخاصة بجودة المنتج التعليمي، وهذا من أجل تنمية روح الانتماء والولاء لديهم؛
 - عقد المؤتمرات والندوات وكذا اللقاءات التي من شأنها نشر ثقافة الجودة الشاملة؛
 - مراجعة برامج المؤسسات التعليمية ومناهجها بغية تحسينها وتطويرها وكذا إعادة هيكلتها لتكون أكثر اتساقا بحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع؛
 - وضع أنظمة تساعد في تهيئة العمليات التعليمية لمناخ ملائم وبيئة صالحة لإرساء ثقافة الجودة الشاملة؛
 - تكوين هيئة مستقلة داخل المؤسسات التعليمية تعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة وبرامجها وكذا تطبيقاتها؛
 - تبني طرق تدريسية حديثة في ظل توفر الوسائل التكنولوجية المتطورة.

المراجع:

- 1/ أشرف السعيد أحمد محمد (2007)، "الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي؛ دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 130.
- 2/ بلال خلف السكارنه (2009)، "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 3/ جمال الدين محمد المرسي (2006)، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 4/ رضا إبراهيم المليجي (2011)، "تحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين؛ رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 5/ سعد غالب ياسين (2007)، "الإدارة الدولية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 6/ صالح ناصر عليمات (2004)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية؛ التطبيق ومقترحات التطوير"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 7/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان (2011)، "تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 8/ علي السلمي (2001)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 9/ فريد النجار (2002)، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة؛ رؤى التنمية المتواصلة"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 10/ محمد قاسم القريوتي (2004)، "السلوك التنظيمي؛ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق، عمان.
- 11/ يوسف حجيم الطائي وآخرون (2008)، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 12/ بوحروود فتيحة (2013)، "الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛ دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف"، أطروحة

- غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
- 13/ بوحنية قوي (2007)، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية؛ حالة الأستاذ الجامعي الجزائري"، أطروحة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.
- 14/ بوزيان أم كلثوم (2017)، "تمكين العاملين لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة غير منشورة، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2.
- 15/ جاسم بن فيحان الدوسري (2007)، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة؛ دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 16/ سعيد علي عوض هديه (2013)، "آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، دراسة غير منشورة، مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 17/ بوديب دنيا (2014)، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي؛ دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر"، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 18/ تيطراوي خالد (2012)، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية"، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2.

19/ عضوض بشير (2013)، "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك"، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2.

20/ فيصل بن علي يحي نجمي (2010)، "درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بحث تكميلي غير منشور، مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

21/ مرزوق بن مطر الفهمي (2012)، "درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بثقافة الجودة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الليث"، متطلب تكميلي غير منشور، مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

22/ منال طه بركات (2007)، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، دراسة غير منشورة، مقمنة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

23/ سعيد بن علي العضاضي (2012)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛ دراسة ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9، المجلد الخامس.

24/ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي (2003)، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية؛ دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان،