

بحوث ودراسات

أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي

Dimensions of the appropriate organizational culture to establish a culture of total quality in higher education institutions.

د . حياة قزادري (*)

ملخص

تُصنّف مؤسسات التعليم العالي في أغلبية دول الوطن العربي في المراتب الأخيرة من حيث جودة التعليم ، ويكون البعض منها خارج التصنيف قياسا بتصنيف الجامعات العالمية الأخرى ويرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها غياب رؤية واضحة تُترجم إلى خطط وإجراءات عملية ضمن استراتيجية متكاملة وفق معايير الجودة تستوعب طموحات وتطلّعات النهوض بقطاع التعليم العالي وتطويره بما يتوافق مع مستوى الجامعات الرائدة في هذا المجال ووفقا لمعايير الجودة الشاملة .

والجودة في أعمق صورها هي الاتقان ، وبالنظر إلى النجاح الذي حققته الدول المتقدمة من تطور في مجال التعليم نتيجة اعتمادها على المنهج الإداري المؤسس وفقا لمعايير الجودة ، حذت حذوها الدول العربية من خلال سعيها إلى إصلاح مؤسسات التعليم العالي وتجويد مخرجاتها بإنشاء الهيئات المتخصصة واتباع الأساليب التي تسمح بضمان الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية .

الكلمات المفتاحية : ثقافة تنظيمية ، ثقافة الجودة ، مؤسسات التعليم العالي .

(*) محاضرة ب/ كلية علوم الإعلام والإتصال ، جامعة الجزائر-3- الجزائر .

مقدمة

تعدُّ مؤسسات التعليم العالي من أهم المنظمات التي تعمل على صناعة خدمات التعليم العالي لتلبية احتياجات المجتمع وبناء الكوادر والطاقات البشرية وتنمية قدراتها العلمية ، وذلك بحكم دورها ووظائفها وما تمتلكه من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية تحتاج إلى استثمارها بكفاءة وفعالية لتحقيق التميّز بما يتناسب مع قيم الجودة الشاملة . ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ثقافة تنظيمية تسمح بوجود علاقات ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الخدمة والاستجابة السريعة للأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل مؤسسة التعليم العالي ، وذلك من أجل المحافظة على الجودة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة الملائمة والفورية لاحتياجات هؤلاء الأطراف .

وتتكوّن الثقافة التنظيمية من مجموعة قيم ومعتقدات وتصورات مشتركة تحدد سلوك أعضاء المنظمة وكلما زاد استخدامها ودرجة اشتراكها بينهم كلما كان لها الأثر القوي على سلوك المنظمة ككل . فهي تلعب دوراً رئيسياً داخل التنظيم من خلال خلق مناخ تنظيمي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال وملائم باعتبارها مجموعة معارف واتجاهات وقيم ومعايير سلوك يتقاسمها العاملون في المنظمة ، فتؤثر على أداء الفرد والجماعة والمنظمة من خلال التأثير في كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال بالمنظمة .

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى عرض المفاهيم المرتبطة بثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإبراز أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال الإجابة على التساؤل المحوري الآتي والتساؤلات الفرعية التالية له :

ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

ويتفرع عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

1- ما ماهية الجودة الشاملة؟

2- ما ماهية الثقافة التنظيمية؟

3- ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية التي تساهم في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي؟

وتكون الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية من خلال العناصر التالية :

1- ماهية الجودة الشاملة .

- أ- تعريف الجودة ، وأهميتها وأهدافها .
- ب- أبعاد جودة الخدمة .
- ج- مفهوم الجودة في التعليم العالي وأهدافها .

2- ماهية الثقافة التنظيمية .

- أ- تعريفها وخصائصها .
- ب- أهميتها وعناصرها .
- ج- العوامل المحددة لها .
- د- القيم التنظيمية الداعمة لتطبيق ثقافة الجودة .

3- أبعاد الثقافة التنظيمية المساهمة في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي .

- أ- البعد المتعلق بالقيادة والهيكل التنظيمية .
- ب- البعد المتعلق بالتحسين المستمر .
- ج- البعد المتعلق بالتقويم الجامعي .
- د- البعد المتعلق بالابتكار والإبداع .

1 . ماهية الجودة الشاملة

يُحظى مفهوم الجودة في المنظمات المعاصرة بالاهتمام الكبير باعتباره مفتاحاً لنجاحها واستمراريتها ، رغم أنه يصعب تحديد هذه الجودة نظراً لكونها نسبية وليست مطلقة ، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على تعريف الجودة وأهميتها وأهدافها وأبعاد جودة الخدمة ومفهوم الجودة في قطاع التعليم العالي وأهدافها .

أ- تعريف الجودة وأهميتها وأهدافها

تعددت التعريفات المرتبطة بالجودة تبعاً لتعدد واختلاف مجالات الاهتمام بها ، وعلى ضوء ذلك سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على مفهوم الجودة وأهميتها وأهدافها .

لقد ظهر مفهوم الجودة كنتيجة للتنافس بين مختلف الدول الصناعية المتقدمة وقد عرّفه معجم لسان العرب على أنّه: "الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده أي جعله جيّداً، وأجاد أي أتى بالجيّد من القول والفعل"⁽¹⁾

ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وفي القديم كانت تعني الدقة والاتقان.⁽²⁾ وتعرّفه كل من الجمعية الأمريكية والجمعية الأوروبية لضبط الجودة على أنّه: "مجموع المزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".⁽³⁾ وقد عرفته المؤسسة العالمية للتقييس (ISO) وفقاً لسلسلة مواصفات إيزو بأنّها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"⁽⁴⁾

كما عرّف العالم الياباني ايشيكاوا (Ishikawa) الجودة على أنّها: "درجة وفاء المنتج لاحتياجات الزبون عند استخدامه".⁽⁵⁾ حيث ربط مفهوم الجودة بمدى تلبية المنتج لاحتياجات الزبون.

وعرّفها أيضاً الياباني طاكوشي (Taguchi) بطريقة أكثر شمولية بأنّها: "تعبّر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها".⁽⁶⁾ ويظهر من هذا التعريف بأنّ الجودة ليست مسألة تمس الزبون فقط، وإنّما هي مسألة تمس المجتمع بأكمله. فحسبه تعني الجودة إشباع حاجات الزبون مع التقليل من الآثار الجانبية التي يحدثها المنتج على المجتمع، فهذا التعريف قد أضاف البعد الاجتماعي لمفهوم الجودة.

وبإسقاط هذه التعريفات على قطاع التعليم العالي يمكن القول أنّ الجودة في مجال التعليم هي تحسين العملية التعليمية وجعلها في مستوى أحسن وأفضل وتحقيق وتطبيق الأهداف التعليمية مما ينعكس على نظم وقطاعات المجتمع الأخرى بالرضا والفائدة، فالجودة إذن هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها خدمة أو منتج ما، بحيث تستجيب لحاجات الزبون أو طالب الخدمة وتوقعاته مع مراعاة سلامة وراحة المجتمع. وعليه يمكن تحديد أهم النقاط التي تعبر عن مفهوم الجودة كما يلي:

- الجودة مسألة نسبية وهي تختلف باختلاف حاجات الأفراد ومطالبهم وتوقعاتهم.
- لتتحقق الجودة يجب أن تُحدد احتياجات الزبون وتوقعاته ورغباته.

- الجودة هي مميزات وخصائص تستجيب لاحتياجات الزبون وتوقعاته ، وتراعي سلامة وراحة المجتمع ككل عند استهلاك المنتج والاستفادة من الخدمة .
- تعتمد الجودة على معايير موضوعة مسبقا يعتمد عليها لمقارنة مدى مطابقة السلعة أو الخدمة لهذه المعايير .

أما بخصوص أهمية الجودة فتظهر في المستويات التالية وهي كما يلي :

- **صورة وسمعة المؤسسة في الأسواق** : تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها ، وهذا ما يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها ، وزيادة عدد زبائنها .⁽⁷⁾
- **مستوى الإنتاجية** : تؤدي الجودة المتدنية للمنتجات إلى التأثير سلبا على الإنتاجية في المؤسسة ، بتكدس السلع غير القابلة للتسويق بالإضافة إلى تكلفة الإصلاح .
- **المنافسة العالمية** : تكتسب الجودة في هذا العصر أهمية قصوى باعتباره عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة ، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الجودة قصد التمكّن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين اقتصادها بشكل عام بهدف حصولها على موطئ قدم في السوق العالمية .⁽⁸⁾
- **حماية الزبون وتحقيق احتياجاته** : تتبنّى المؤسسة سياسة الجودة من خلال وضعها لمواصفات قياسية محددة تعمل على حماية الزبون من الغش التجاري وعلى تحقيق احتياجاته ورغباته ، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في منتجات المؤسسة لدى الزبون .
- **زيادة أرباح المؤسسة وحصتها السوقية** : عند تحسين المؤسسة لجودة منتجاتها وخدماتها يسمح لها ذلك بجذب أكبر قدر من الزبائن وحتى بيع منتجاتها بأسعار مرتفعة مما يؤدي حتما إلى زيادة حصتها في السوق وتخفيض تكاليفها وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة حتما .

ويمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات كما يلي :⁽⁹⁾

- **أهداف متعلقة بالأداء الخارجي** وتتضمّن البيئة والمجتمع والأسواق .
- **أهداف متعلقة بأداء العاملين** وهي تهتمّ بالمهارات والتحفيز والقدرات وتطوير العاملين .
- **أهداف متعلقة بالأداء الداخلي** فهي تتناول مقدرة المؤسسة ومدى فعاليتها واستجابتها للتغيرات ومحيط العمل .
- **أهداف متعلقة بأداء العمليات** وهي تدور حول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .
- **أهداف متعلقة بأداء المنتج** وهي تهتم بمحاجات الزبائن إضافة إلى المنافسة .

ب- أبعاد جودة الخدمة

يفرق الباحثون بين أبعاد جودة المنتج وأبعاد جودة الخدمة وهي المطلوب توضيحها في هذه الدراسة باعتبار قطاع التعليم العالي هو قطاع خدماتي ، ووفقا لما قدمه عبد الوهاب العزاوي⁽¹⁰⁾ قمنا بتحديد هذه الأبعاد فيما يلي :

- الوقت وهي المدة التي ينتظرها طالب الخدمة .
- الإتمام والمقصود به أنّ جميع جوانب الخدمة أنجزت بشكل كامل .
- التعامل وهو قيام العاملين بالترحيب بكل طالبي الخدمة .
- التناسق أي أنّ جميع الخدمات تسلم إلى طالبي الخدمة بنفس النمط .
- سهولة المنال أي أن يتم الحصول على الخدمة بسهولة .
- الإستجابة وتتمثل في القدرة على التعامل مع الشكاوي والاقتراحات ، والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب .

ج- مفهوم الجودة في التعليم العالي وأهدافها

إنّ الجودة في التعليم العالي تعد إحدى وسائل تحسين وتطوير نوعية التعليم والنهوض بمستواه ، حيث أصبحت الجودة ضرورة ملّحة تليها التغيرات المتسارعة والإصلاحات التي يشهدها قطاع التعليم العالي في جميع أنحاء العالم ووفقا لمتطلبات الحياة المعاصرة . وعليه لا يمكن النظر لمفهوم الجودة في قطاع التعليم العالي من زاوية واحدة بل يجب أن تكون النظرة شمولية ملبّية لمتطلبات وتوقعات الجمهور ذو العلاقة من طلبة وأعضاء هيئة التدريس ومجتمع ... إلخ .

- وعليه يرى المختصون في مجال الجودة أنّ مفهوم الجودة في قطاع التعليم العالي يأخذ أبعادا واسعة تنعكس فيما يلي⁽¹¹⁾ :
- القيمة المضافة في التعليم وتعني تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة وبتكاليف معقولة .
 - تجنب الانحرافات في العملية التعليمية ، ويعني التركيز على الالتزام بالموصفات المحددة لتحقيق مفهوم الجودة .
 - مطابقة المخرجات التعليمية للأهداف المخططة والموصفات والمتطلبات بمعنى مدى مطابقة صفات الخريجين للمواصفات المطلوبة في سوق العمل .
 - التفوّق في التعليم .
 - مواءمة المخرجات التعليمية والخبرة المكتسبة للاستخدام بمعنى مدى قدرة الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم وتحقيق رضاهم .
 - تلبية والتفوّق على توقعات الزبون في التعليم .

لقد تم الاتفاق في مؤتمر اليونسكو للتعليم على مفهوم الجودة في التعليم وهو ينص على ما يلي: "للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقترنة للجودة معترف بها دولياً".⁽¹²⁾ فهذا التعريف يشير إلى أن مفهوم الجودة في التعليم لا بد أن يشمل جودة كل عناصر التعليم والعمل على الالتزام بجودة الأداء قصد الحصول على منتج تعليمي يحقق الأهداف المرجوة ويلبي احتياجات المجتمع.

ويعرّف غراهام غيبس الجودة في قطاع التعليم على أنّها: "كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطالب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم، ومهارتهم في حل القضايا والمسائل، وقدراتهم على توصيل المعلومة بشكل فعال والنظر في الأمور من خلال ما تعلموه في الماضي وما يدرسونه حالياً"⁽¹³⁾ من هذا التعريف نستخلص أنّ تحسين مستوى الطالب يتوقف على تبني منهجاً دراسياً يساعد على إثارة ملكة الإبداع والتحليل والاستفسار لديه وحثه على طرح أفكاره وانتقاداته بالإضافة إلى أهمية النقد الذاتي في التعليم.

ويعرّف الباحث يوسف أحمد أبو فارة جودة التعليم على أنّها: "مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوقّر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة العالية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميّز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشغلين وأهداف المجتمع التنموية".⁽¹⁴⁾ وقد ركّز هذا الباحث في تعريفه لجودة خدمة التعليم العالي على ضرورة توقّر مجموعة من المواصفات والخصائص في الخدمة التعليمية لتوفير خريجين ذوو معارف ومهارات وكفاءات عالية تمكّنهم من تحقيق أهدافهم ورضا الأطراف المستفيدة منهم.

من كل ما سبق يمكننا تعريف جودة التعليم العالي بأنّها إمكانية مجموعة خصائص ومميزات المنتج التعليمي من تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية كانت أم خارجية. ولتحقيقها يتوجب توجيه كل السياسات والنظم والموارد البشرية والمناهج والعمليات من أجل خلق وتحقيق ظروف مواتية للابتكار والإبداع ولضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تجعل الطالب مهياً لبلوغ المستوى المطلوب.

أما بخصوص أهداف جودة التعليم العالي فهي عديدة يمكن إبراز أهمها حسب يوسف حجيم الطائي وآخرون فيما يلي:⁽¹⁵⁾

- * التأكيد على أنّ الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي ، والأخذ به هو واجب ديني يجب القيام به .
- * تطوير أداء جميع العاملين من خلال تنمية روح العمل والتعاون الجماعي ومهاراته .
- * ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الفعالية والفاعلية لتحقيق شعار العمل بطريقة صحيحة من أول مرة .
- * تحقيق نقلة نوعية في التعليم بحيث تقوم على التوثيق للبرامج والإجراءات وتفعيل الأنظمة واللوائح والتوجيهات .

وعليه فإنّ الجودة في التعليم العالي هي أسلوب حديث يعتمد على تحقيق توقعات كل من الطلبة والأساتذة والمجتمع ، ويستلزم مشاركة كل أفراد المؤسسة التعليمية في التحسين المستمر للعمليات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح على المدى الطويل وهو ما يتطلب ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات قطاع التعليم العالي بالاعتماد على ثقافة تنظيمية تلعب الدور الفعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين ، وهو ما سوف يتم التطرق له في العنصر الموالي .

2. ماهية الثقافة التنظيمية

يحتل موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة بإهتمام كبير على اعتبار أنّها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، حيث تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في حياة كل منظمة وذلك بسبب دورها الفعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين ، ومنه التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية ، وبذلك سوف نقوم في هذا العنصر بتعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها وأبعادها ثم عناصرها والعوامل المحددة لها .

أ- تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها

سوف نقوم بعرض بعض التعاريف للثقافة التنظيمية كما يلي :

يعرفها شير ميرهورن (Shermerhorn) : " بأنّها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة ، حيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة"⁽¹⁶⁾

أما غاثير (Gather) فيعرّفها بأنّها: " مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المؤسسة فيما بينهم... فالثقافة التنظيمية تُمكن من كيفية التعامل مع الأطراف الخارجية"⁽¹⁷⁾

ويعرف محمود سليمان العميان الثقافة التنظيمية بأنّها: " مجموعة المزايا التي تميّز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما... وهي تمثل مجموعة من القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة للتأثير على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم"⁽¹⁸⁾.

وقد عرّفها محمد قاسم القريوتي بأنّها: " منظومة المعاني والرموز والطقوس والمعتقدات والممارسات التي طوّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه"⁽¹⁹⁾.

كما عرّف هلال بن محمد العسكر الثقافة التنظيمية بأنّها: " مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة. إنّ قيم المنظمة تشكّل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"⁽²⁰⁾.

وانطلاقاً من كل هذه التعاريف يمكن استخلاص مجموعة من النقاط تعرّف الثقافة التنظيمية وهي:

- الثقافة التنظيمية مرتبطة بتاريخ المؤسسة وحاضرها وهي أساس بناء مستقبلها، ويتغير بيئة العمل الداخلية والخارجية منها.
- الثقافة التنظيمية تبرز تفاعلات مع العملاء والعاملين ومختلف الأطراف الأخرى.
- الثقافة التنظيمية تكون مشتركة بين أعضاء المؤسسة وتحدد نوع الاستجابة لمتطلبات التغيير.

• الثقافة التنظيمية وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

ومنه نستنتج تعريفاً للثقافة التنظيمية على أنّها نظام من القيم والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تُمسُّ شعور العضو في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه ، فكلما تكاملت مشاعر الأعضاء في المنظمة كلما توحدت سلوكياتهم مما يجعلها ذات صلة بفعالية المؤسسة ومكانتها في المجتمع .

أما فيما يخص خصائص الثقافة التنظيمية فهي مستمدة من خصائص الثقافة العامة للمجتمع من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية في حد ذاتها من جهة أخرى وهي تتمثّل في ما يلي :

• **تمتاز الثقافة التنظيمية بأنّها نظام تراكمي** : تتراكم السمات الثقافية خلال مدة طويلة من الزمن وتتشابك وتتعدّد العناصر الثقافية المكونة لها ، كما أنّ الأنماط الثقافية تنتقل بين مختلف الأوساط الإجتماعية ، فالقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن طريقة تراكم أدوات الإنتاج ، أي أنّ الطبيعة التراكمية للثقافة يمكن ملاحظتها بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها .⁽²¹⁾

• **تمتاز الثقافة التنظيمية بأنّها نظام مركب** : وهي مكونة من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها في تشكيل الثقافة التنظيمية وهي تشمل العناصر الثلاثة التالية ؛⁽²²⁾

- **جانب معنوي** : ويتمثّل في النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار .

- **جانب سلوكي** : ويتمثّل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .

- **جانب مادي** : ويتمثّل في كل ما ينتجه مختلف الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات وغيرها .

• **تمتاز الثقافة التنظيمية بخاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف ، استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء ، واستجابة لتطور الثقافات المحيطة من جانب وخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغييرات .

• **تمتاز الثقافة التنظيمية بقابلية الانتشار** : تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة ، كما أنّ انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي .⁽²³⁾

• **تمتاز الثقافة التنظيمية بأنّها مكتسبة وقابلة للتعلّم والتغيير** : الثقافة ليست فطرية ، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد ، فهو يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه ، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أو في المحيط التعليمي أو منظمة

العمل⁽²⁴⁾. كما تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، بحيث تصبح الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وتصبح العناصر الثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

• **تمتاز الثقافة التنظيمية بأنها محدد لمعايير السلوك** : يعتبر معظم الباحثين أنّ الثقافة التنظيمية اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي إلى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين، أمر مهم جدا ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المؤسسة، التزاما بالتعليمات وانسجاما مع القيم السائدة في المؤسسة.

• **تمتاز الثقافة التنظيمية بخاصية الإنسانية** : للثقافة التنظيمية سمة الإنسانية، فهي تتمثل في المعارف والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية وعناصرها

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما وجوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي ممثلة للأصل السلوكي في المنظمة والذي يمكن من خلاله توقع الأحداث حيث تعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لإختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغييرات عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظرا للإرتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة⁽²⁵⁾.

وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي⁽²⁶⁾

• **تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.**

• **تلعب الثقافة التنظيمية دور الإطار التنظيمي** فهي التي تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى المتعامل معها، كما تحدد مستويات الأداء والمنهجية المتبعة في حل المشكلات داخل المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.

- تعد الثقافة التنظيمية عنصراً فعالاً ومساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها ، فهي تعد كعنصر فعال ومؤيد للإدارة فقوتها تجعل غالبية العاملين بالمؤسسة يتقبلونها وتجمعهم قيّمها وأحكامها وقواعدها ، مما يجعلهم يتبعونها في سلوكياتهم وعلاقاتهم .
- تعمل الثقافة التنظيمية على تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق ، فوضوح الثقافة التنظيمية في أي منظمة ، يمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء . فلا يلجأ قادة المؤسسة إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.⁽²⁷⁾
- تعد الثقافة التنظيمية كعنصر جذري يساعد في قابلية المؤسسة للتغيير ، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة كانت أقدر على التغيير ، وكلما كانت هذه القيم تميل إلى الثبات والتحفيز والحرص قلّت قدرة واستعداد المؤسسة للتغيير والتطوير .

وبخصوص عناصر الثقافة التنظيمية فهي عديدة يمكن تقسيمها إلى عناصر مادية وعناصر غير مادية كما يلي :

- * العناصر غير المادية : وهي العناصر التي لا يمكننا إدراكها بحواسنا ، وهي تمثل الجزء الأكبر من عناصر الثقافة مقارنة بالعناصر المادية للثقافة وتتمثل هذه العناصر في :
 - قيم تنظيمية : وتتمثل في مجموعة المعايير التي تحكم سلوك الفرد ، أو الجماعة ، وهي قواعد تمكن من التمييز بين الصحيح والخطأ .
 - معتقدات تنظيمية : وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية ، وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.⁽²⁸⁾
 - أعراف تنظيمية : وهي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة ، وهي أعراف غير مكتوبة لكن متعارف عليها من قبل المسؤولين .
 - التوقعات : وتمثل التعاقد السيكولوجي غير المكتوب وهي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة خلال فترة العمل وتتمثل في التقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.⁽²⁹⁾

- * العناصر المادية : تتمثل العناصر المادية للثقافة التنظيمية فيما يلي :
 - الطقوس والاحتفالات : وهي مختلف الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة وهي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.⁽³⁰⁾
 - الرموز : وهي عبارة عن إشارات متميزة تكون عادة في شكل لون أو صور أو حركات تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها المؤسسة وتظهر فيها في شكل أشياء وأفعال مميزة .

- **الموروث الثقافي** : ويقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرّت بها المؤسسة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد ، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عنه لأنّه مشط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في :⁽³¹⁾

✓ **الأساطير والقصص** : هي عبارة عن روايات أبطال المؤسسة والذين ساهموا أو يساهمون في نقل الثقافة وبنائها ، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المؤسسة .
✓ **الأبطال** : ويقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون الثقافة وينظر إليهم على أنّهم نماذج داخل المؤسسة مثل الموظفين القدوة ذوي التأثير في المؤسسة ، باعتبارهم ميزة للإنضباط داخل المؤسسة .

✓ **الطابوهات** : أو المحظورات وهي مرتبطة بالمخاوف التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها ، مثل الإخفاقات وبعض المشاكل المأساوية التي مرّت بها المؤسسة .

وعليه فإنّ عناصر الثقافة التنظيمية هي الموجهة لسلوك الأفراد لخلق نوع من التناسق داخل المؤسسة ، كما أنّها تساعد كل فرد على فهم دوره ، وهي تمثل المحصلة الكلية لطريقة تفكير الأفراد كأعضاء داخل المؤسسة .

ج- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

هناك عدة محددات للثقافة التنظيمية يمكن توضيحها في العناصر التالية :⁽³²⁾

(*) يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي مرّت بها جزءا من ثقافة المؤسسة ، كما يعكس نوع الملكية أيضا جانبا من الثقافة .

(*) حجم المؤسسة وهو يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم .

(*) استخدام التكنولوجيا المتقدمة بحيث تركز المؤسسات الخاصة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمانية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

(*) الأفراد حيث تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل ، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميّزة ، فالإدارة لا تفرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

(*) البيئة تؤثر الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .

(* نوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بحيث تؤثر في الثقافة السائدة، فالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

د- القيم التنظيمية الداعمة لتطبيق ثقافة الجودة

إنّ ترسيخ ثقافة الجودة يتطلب نشر ثقافة تنظيمية ذات قيم منسجمة مع هذا المدخل وداعمة للاستمرار في العمل وفقا لمبادئ ثقافة الجودة، بالإضافة إلى تبني قيم ومفاهيم تقوم على التعاون ومشاركة جميع الأطراف، وقيم تعمل على تدعيم عمليات التحسين والنجاح، كما يجب امتلاك قيم تسمح لها بالتواصل الجيد بالاعتماد على مهارات الاتصال بين أفراد المؤسسة، وعليه سوف نقوم بسرد أهم القيم التنظيمية التي يجب على المؤسسة التمسك بها لترسيخ ثقافة الجودة.⁽³³⁾

• **قيم متعلقة بالجودة:** تعمل المؤسسة على جعل الفرد داخلها يلتزم بثقافة الجودة وذلك من خلال محاولة الإدارة التركيز على عمليات التغيير والتطوير وحول كيفية جعل ثقافة الجودة جزء من ثقافة المؤسسة .

• **قيم متعلقة بالنجاح والنمو:** على المؤسسة استثمار مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرتها على البقاء أطول مدة ممكنة ويشتمل ذلك على جهود التطوير التنظيمي والبرامج التدريبية للموظفين . فالسبب الرئيسي لوجود المؤسسات هو إيجاد قيمة مضافة وتزويد العاملين بها .

• **قيم متعلقة بالرضا الوظيفي والأمان:** وتهدف هذه القيم إلى توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر، وذلك من خلال إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان، وتكليف كل فرد بالعمل الذي يرضيه ويمتلك الكفاءة والخبرة للقيام به والسماح له بالمشاركة في التغيير الوظيفي والإدخال التكنولوجي، ما يسمح له بتحسين وتطوير مهاراته قدراته .

• **قيم متعلقة بالاتصال:** ويكون ذلك من خلال تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة والتأكيد على أنّ المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز عملية الاتصال أفقيا ورأسيا، كما يجب التشجيع على الاتصال الفعال، فكلما كانت أنظمة الاتصالات جيدة كلما زادت كفاءة العمل والعاملين .

• **قيم متعلقة بتنمية وتطوير مهارات العاملين:** تعد مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من أساسيات ثقافة الجودة حيث يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المعلومات والمعارف والأعمال التي تتطلب مهارات معينة مما يساعد على انطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين .

- وبإسقاط هذه القيم على قطاع التعليم العالي يمكن القول أنه لترسيخ ثقافة الجودة في قطاع التعليم العالي لا بد من تحقيق القيم التالية حسب صالح مغازي⁽³⁴⁾:
- 1- لا بد أن تصبح المؤسسة الجامعية مكانا يشعر فيه الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ منها سواء كانوا إداريين أو أعضاء هيئة التدريس أو طلبة أو مسؤولين أو باحثين .
 - 2- توحى هذه القيمة بأهمية العمل الجماعي للأفراد وتأكيد وحدة الهدف فلا رئيس ولا مرؤوس .
 - 3- أهمية الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية والذي يقود إلى فهم ما هو مطلوب وكيفية القيام به .
 - 4- التعاطف والتقدير والشعور بالآخر وهو سلوك واقعي ومنطقي يشعر فيه الفرد بالمشاركة الوجدانية وتزداد قدرته على التواصل ، بالإضافة إلى عنصر الإنصات المقترن بالتعاطف حتى تتمكّن من معرفة ما يدور في ذهن الآخر وبذلك يتيّس خلق ثقافة يفهم فيها الأفراد أنّ الاتصال ضروري للعمل بطريقة أفضل .
 - 5- إمكانية كل فرد الحصول على المعلومات حول كل الأنشطة والعمليات وذلك من أجل العمل على تشجيع القرارات المبنية على معلومات منطقية ومكتملة .
 - 6- التأكيد على استخدام الأدوات التي تجعل من الإدارة أكثر كفاءة وفعالية ، واستخدام أدوات الجودة لقياس مستوى الأداء ، كما تركز على التحسن المستمر .
 - 7- في هذه القيمة ينظر لخبرة النجاح على أنّها مرتبطة بتكوين علاقة منفعية متبادلة بين المؤسسة وعملائها فليس في العمل نجاح أو فشل هناك تجارب نتعلم منها ففي كلتا الحالتين تتوفر هناك فرصة للتعلم ، والنظرة لتلك التجارب نظرة تمعن لرسم الطريق الذي يضيف قيمة للأشياء ويعمل على تحسّن العملية .

3- أبعاد الثقافة التنظيمية المساهمة في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات

التعليم العالي

لترسيخ ثقافة الجودة لا بد من معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي للتعرف على مدى توفر مقومات الثقافة التنظيمية للتعرف على الشكل الذي يتعين أن تكون عليه البيئة والثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات ثقافة الجودة وتمثّل هذه الأبعاد فيما يلي⁽³⁵⁾:

أ- البعد المتعلق بالقيادة والهيكل التنظيمية

للنجاح في ترسيخ ثقافة الجودة يتطلب إلزام القيادة العليا في المؤسسة الجامعية بخلق ثقافة جديدة توجه جميع العاملين للعمل والمشاركة الفاعلة في جهود تطوير وتحسين الجودة

في كل المجالات وعلى جميع المستويات. ويعتبر إلتزام القيادة العليا بجودة التعليم مطلب أساسي لمؤسسات التعليم العالي، فالسلوك اليومي للقائد مهم جدا للأخزين من أجل تحسين الأداء والالتزام بمبادئ الجودة، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد وعليه لا بد من قناعة القيادة بأهمية التدريب المستمر لتطوير مهارة وخبرة العاملين.

أما فيما يتعلق بالهياكل التنظيمية فيعتمد نجاح أي مؤسسة على وجود هيكل تنظيمي قائم على ثقافة تنظيمية قوية والتي تعمل من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعامل. ويعتبر هذا البعد أحد الجوانب الرئيسية التي تصف الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وهو متعلق بعملية الاتصال والعمل الجماعي وتوزيع المهام والتدريب والتعليم واستقرار الهدف ومراقبة التقدم. وعملية الاتصال هنا لا تقتصر على مجرد تعليمات وتأكيدات تأتي من جهة فوقية وبصورة رسمية، وعدم محاولة الإدارة معرفة متطلبات العاملين لاعتقادها أنها على علم بما هو مطلوب، وهذا ما يجعل الاتصال غير فعال فأساليب الاتصال اليوم تتعدى حدوث عملية الاتصال لتصل إلى أسلوب التواصل بين الإدارة والعاملين. أما بخصوص العمل الجماعي فهو من السمات المميزة لمتطلبات ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فكلما ساد مفهوم العمل الجماعي كلما ساندته إدارة الجامعة وكانت الثقافة التنظيمية أكثر تهيأ لتقبل تطبيق ثقافة الجودة. ويتّصف العمل الجماعي بخلق بيئة جماعية تستطيع من خلالها الإنتاج أكثر فكل فرد يعزز ويشجع الفرد الآخر على المشاركة والتعلم والتفاعل، كما يسمح بتوافر التغذية الراجعة الايجابية والتواصل المفتوح بين أعضاء الفريق مما يخلق بيئة عمل فعالة، وكذلك التشكيل الجيد للفريق فلا بد لكل عضو في المجموعة أن يعرف دوره ويفهم ما هو المتوقع منه بالتحديد، بالإضافة إلى الالتزام بالمسؤوليات والحرص على سير عمليات العمل الجماعي واحترام القيادة.

فكل هذه المواصفات التي تحث على التعاون وتنادي بروح الفريق لها الأثر الكبير على الانفتاح والاحترام المتبادل للتحسين والابتكار وخلق الانتماء وانضمام الفرد للمجموعة وهذه هي الثقافة التنظيمية الملائمة لترسيخ ثقافة الجودة.

ب- البعد المتعلق بالتحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر مطلب ضروري لترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي فهو يساهم في جعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمرين، وذلك من خلال تحسين مستوى الطلاب والخدمات المقدمة لهم، والعمل على إزالة العراقيل والعمل بروح الفريق،

والعمل الجماعي والمشاركة، بالإضافة إلى العمل على تحسين المناهج والكتب المقررة لمواكبة التطورات الحاصلة في قطاع التعليم العالي .

فالتحسين المستمر للعملية التعليمية يتطلب مساهمة جميع العاملين فيها ومختلف عناصرها من إدارة وهيئة تدريس وطلبة وتجديد مناهج وأساليب تدريس .

ج- البعد المتعلق بالتقويم الجامعي

التقويم هو عبارة عن عملية تقوم بها الجامعة لتحديد نقاط الضعف والقوة في أداؤها الأكاديمي والمالي والإداري والفني وغيرها من المهام الموكلة لقطاع التعليم العالي . والهدف من التقويم هو التأكد من جودة عملية التعليم وتأثيراتها وذلك لتحسين مستوى أداء الأستاذ والتحقق من أنّ متطلبات الجهات ذات العلاقة بالتعليم قد تحققت (طالب، أسرة، مجتمع) ، وكذا تحديد المشكلات التي تعترض ترسيخ ثقافة جودة التعليم ، وتوفير تغذية راجعة لتحسين مستوى عملية التعليم، وتقويم الكفاءة الإدارية وما يرتبط بها من تشريعات... وغيرها من الأهداف .

د- البعد المتعلق بالابتكار والإبداع

حتى تتمكّن المؤسسة من مواكبة التطورات الحاصلة في العالم عليها التطور بشكل مستمر لتتمكّن من تقديم خدمة إبداعية ذات مستوى عال من الجودة نهيك عن إيصال الخدمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف .

خلاصة

نستخلص مما سبق أنّ مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت الاهتمام من قبل الباحثين وهذا راجع لأهميتها في بناء استراتيجية مؤسسة التعليم العالي ، كما تعد عنصرا مهما في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة من خلال التزام القيادة العليا بخلق ثقافة توجه العاملين للعمل والمشاركة الفاعلة في تطوير وتحسين ثقافة الجودة على كل المجالات والمستويات، ودعم أسلوب التواصل بين الإدارة والعاملين والحث على العمل الجماعي والالتزام بمبدأ التحسين المستمر من أجل التفوق والتميّز ولا ننسى التقويم الجامعي والابتكار والإبداع للتمكن من التنافس في ظل الظروف الحالية .

هوامش

- (1) يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، الطبعة الأولى ، الأردن : دار الوراق للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 25
- (2) مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 15 .
- (3) James B Dilworth, Operations Management, McGraw-Hill Book Company, 2nd ed, 1996, p 609.
- (4) ISO, ISO 9000:2000- Quality Management Systems, Fundamental and Vocabulary, p7.
- (5) خليل ابراهيم محمود العاني وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000 ، الطبعة الأولى ، بغداد : مطبعة الأشقر ، 2002 ، ص 7 .
- (6) محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، عمان : دار وائل للنشر ، 2002 ، ص 19 .
- (7) يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 58 .
- (8) قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الطبعة الأولى ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 33 .
- (9) المرجع السابق ، ص 39 .
- (10) محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق ، ص 21.22 .
- (11) إيثار عبد الهادي آل فيجان ، "تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة QFD دراسة تحليلية لآراء طلبة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة بغداد" ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 67 ، 2007 ، على الموقع www.researchgate.net تاريخ الولوج 27 فيفري 2019 ، على الساعة 17.22 .
- (12) جابر نصر الدين ونور الدين تاويرت ، "متطلبات ضمان جودة التعليم العالي" ، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 26/25 نوفمبر 2008 ، ص 102 .
- (13) نور الدين زمام ، جابر مليكة ، "ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية : المهام والمتطلبات" ، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 26/25 نوفمبر 2008 ، ص 93 .
- (14) يوسف أحمد أبو فارة ، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الثاني ، 2006 ، ص 251 .

- (15) يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق ، ص.ص 61-62 .
- (16) محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، عمان : دار وائل للنشر ، 2002 ، ص 311 .
- (17) جاسم بن فيحان الدوسري ، 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 غير منشورة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 15 .
- (18) محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 311 .
- (19) محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان : دار وائل للطباعة ، 2005 ، ص 286 .
- (20) هلال بن محمد العسكر ، نحو إدارة أفضل ، الرياض : مرام للطباعة ، 1995 ، ص 24 .
- (21) سامية حسن الساعاتي ، الثقافة والشخصية ، بحث مقدم في علم الاجتماع ، القاهرة : دار الفكر العربي ، 1998 ، ص 93 .
- (22) محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ، ص 470 .
- (23) سليمان الفالح نايف ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 ، ص 18 .
- (24) سامية حسن الساعاتي ، مرجع سابق ، ص 74 .
- (25) موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، الطبعة الأولى ، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 ، ص 398 .
- (26) محمد أحمد العطار ، إدارة الموارد البشرية ، الفوائد العشرة للثقافة التنظيمية ، على الموقع www.hrdiscussion.com تاريخ الولوج 28 فيفيري 2019 ، على الساعة 14.00 .
- (27) المرجع السابق .
- (28) كاظم حمود الفريجات خضير وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الأردن : دار الإثراء ، 2009 ، ص 266 .
- (29) محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 313 .
- (30) زين الدين بروش ، لحسن هدار ، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية" ، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الإقتصادية والتسيير ، العدد الأول ، 2007 ، ص 14 .
- (31) بركة مشنان ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة ، أطروحة دكتوراه ، شعبة تسيير المنظمات ،

- قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ،
2016/2015 ، ص 81 .
- (32) جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، مصر : الدار الجامعية
للطباعة والنشر ، 2006 ، ص 28 .
- (33) بركة مشنان ، مرجع سابق ، ص 139 .
- (34) المرجع السابق ، ص 138 .