



Matidja

The Arabic Journal of Human

مجلة متيجة للدراسات الإنسانية

المجلة العربية في العلوم الإنسانية

EISSN : 2014 - 1597

ISSN : 2602-5639

الثقافة التنظيمية وترسيخ إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي

الجزائرية

-دراسة ميدانية بجامعة البليدة 2 -

د. سمية قاسم

جامعة البليدة 02 – الجزائر-

dr.gacem.soumia@gmail.com

الملخص:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام لمؤسسات التعليم العالي، والذي ينبغي على القادة والمديرين أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المؤسسات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين فيها، ورفع مستوى الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي مرتبط بالثقافة السائدة فيها. فقد أصبحت الثقافة التنظيمية من أهم اهتمامات المنظرين في المؤسسات التعليم العالي حديثا، حيث تبين أن دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي لهذه المؤسسات يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد ونفسياتهم والقيم التي يؤمنون بها كأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة والرغبة في الإنجاز وإتقان العمل والولاء... الخ، وهي كلها سمات للنجاح في إدارة الجودة الشاملة، كل هذه المعطيات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات المورد البشري والتنبؤ

بهذا السلوك والتحكم فيه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض وكيفية تفسير الظواهر الإنسانية المتمثلة في مشكلات أو اعتراضات يثيرها الأفراد في المؤسسة، كما تعرف دوافع الأفراد المتأثرة بإطارهم الثقافي والاجتماعي، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة الميدانية في أحد أهم الجامعات الجزائرية الرائدة في مجال التعليم العالي عبر الخط، هذا المجال الذي يسمح للمسيرين بتنظيم العمل بطريقة تكون أكثر استجابة للحاجيات المورد البشري من طاقم إداري وتقني مُسير أو طاقم بيداغوجي تكويني وحتى طلبة العلم كلهم يعتبرون موارد بشرية لها أهمية وقيمة كبيرة في إدارة الجودة الشاملة في المحيط الداخلي للجامعة بتحفيز ورفع كفاء وكذلك الطلبة المتخرجون كمورد بشري لمختلف المؤسسات الناشطة في المجتمع ككل .

الكلمات المفتاحية : المورد البشري، الثقافة التنظيمية، الجودة الشاملة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية.

Abstract :

Algeria has attached considerable importance to quality assurance and continuous improvement in educational processes and outcomes. This has been done through the establishment of quality assurance committees and the supervision of their work, including the creation of the National Committee for Implementing the Quality Assurance System in Higher Education and Scientific Research at the supervising ministry level, as well as quality assurance cells in various educational institutions. It has also strengthened the organizational and legal framework through a body of modern legal texts devoted to quality assurance in higher education institutions.

However, internal quality assurance in Algerian higher education institutions—covering policies and procedures, programs, students, teaching staff, and educational resources—still requires greater attention and closer alignment with legal procedures and established standards. In this context, organizational culture and the human resource play a central role in shaping total quality and institutional performance in universities.

Keywords: Human resource, organizational culture, total quality, internal environment, external environment.

مقدمة:

1- التجربة الجزائرية في مجال إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي:

تم تأسيس واعتماد لجان ضمان الجودة لضمان
الجودة اللجنة الوطنية لتطبيق نظام لضمان الجودة

بإنشاء خلايا ضمان الجودة في مختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، بالإضافة الى تعزيز التعاون مع مؤسسات تعليم عالي عالمية لها الخبرة في مجال ضمان الجودة وعلى رأسها الجامعات الأوروبية من خلال الإشتراك في عدة مشاريع تخص قطاع التعليم العالي .

1-1-إنشاء هيئة ضمان الجودة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي :

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر إذ تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف الى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل بموجب صدور القانون رقم 06-08 المؤرخ في 23 فيفري 2008 ، المعدل والمتمم للقانون 05-99 المؤرخ في 4 أفريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، وإن كان هذا الأخير لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى المجلس الوطني للتقييم (Comité Nationale d'Evaluation) الذي أسند إليه مهمة إدارة وتقييم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي .

وفي نفس المسار المتجه نحو بناء وتطوير نظام ضمان الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خلال سنة 2008 بتنظيم عدة ملتقيات لمناقشة إشكالية ضمان الجودة في التعليم العالي على غرار المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي الموسوم بـ: "الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل م د" يومي

19 و 20 ماي 2008 ، والمؤتمر الدولي حول ضمان الجودة في التعليم العالي يومي 01 و 02 جوان والموسم بـ: " ضمان الجودة في التعليم العالي – الواقع و المتطلبات –" والذي شارك في خبراء دوليين من البنك الدولي ، اليونيسكو، الاتحاد الأوروبي والبلدان المغربية ، حيث كان هذا المؤتمر بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، فبعد إنتهاء أشغاله مباشرة تم عقد اجتماع لمسؤولي الوزارة الوصية على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يوم 03 و 04 جوان 2008 وخبراء دوليين في ضمان الجودة بهدف الخروج بخارطة تطبيق نظام ضمان الجودة¹ ، فتم تكوين فرقة عمل كلفتها الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين .

ففي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بالقرار رقم 167 والمتضمن تأسيس لجنة وطنية لتطبيق نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي (Commission Nationale pour l'implémentation de l'Assurance qualité dans l'Enseignement supérieur et la recherche scientifique)

والتي كلفت إدخال وتطوير إجراءات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، حيث أسندت إليها المهام المالية :ⁱⁱ

-تأطير عمليات التقييم الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة ، بما يتناسب مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي .

ولقد شرعت مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ابتداء من سنة 2010 في تأسيس خلايا ضمان الجودة (Les Cellules d'Assurance Qualité) وهي عبارة عن هيئة تابعة مباشرة لمدير الجامعة ، تتكون من مسؤول الخلية يعين من طرف مدير الجامعة وأعضاء يمثلون كل الكليات بالمؤسسة ، بحيث تشرف الخلية مركزيا على تطبيق ضمان الجودة بالجامعة ، في حين تأسس كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة.

بعد الإعتماد الرسمي لهيئة ضمان الجودة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إذ تمثل الدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام الجودة وتدرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ ، متابعة ، تقييم ، تكوين ، إعلام وإتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة ، وفيما يلي أهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائرⁱⁱⁱ.

-تعد الخلية بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم ، بحيث تعتبر كجهاز مساعد لهذه الأخيرة في التوجه نحو تطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر .

-تضمن متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برنامج التكوين ، البحث ، العمل المؤسسي .

-تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها ، وتحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة .

-مراقبة خلايا ضمان الجودة المحدثة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ، ومساعدتهم حتى تصبح عملياتية .

-تكوين مؤطري وأعضاء خلايا ضمان الجودة .

-وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي ، لا سيما بتكوين خبراء في ضمان الجودة .

-تنسيق ومتابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والعمل على إنسجامها .

-تطوير قنوات الإتصال حول النشاطات المرتبطة بضمان الجودة (علبة البريد الإلكتروني ، الموقع الإلكتروني ، الإعلام التقليدي ، اللقاءات)

وتجدر الإشارة إلى أن اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي حققت جملة من المهام المنوطة بها.

1- 2-إنشاء خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

بعد اعتماد هيئة ضمان الجودة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، تم مخاطبة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بإنشاء لجنة خاصة بضمان الجودة على مستوى كل جامعة ، فهذه الأخيرة تسهم في تطبيق برنامج الأعمال الواجب القيام بها بهدف استكمال عملية تنفيذ نظام ضمان الجودة ، ويكون هذا خاصة عن طريق تكوين مسؤولي ضمان الجودة في مجال تقنيات التقييم الذاتي وإعداد المعايير والمرجعيات والكتب الوجيزة والأدلة .

1-3-إنشاء مجلس أخلاقيات وأدبيات المهنة الجامعية :

تم تأسيس مجلس أخلاقيات وأدبيات المهنة الجامعية لأول مرة في تاريخ الجامعة الجزائرية بموجب القانون التوجيهي للتعليم العالي سنة 1999^{iv} لا سيما المادة 63 التي نصت على مايلي : ينشأ لدى الوزير المكلف بالتعليم العالي مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية مكلف باقتراح كل التدابير المتعلقة بقواعد الآداب و الأخلاقيات الجامعية وكذا احترامها " وقد كلف المجلس باقتراح مايلي :^v

-المبادئ والقواعد والتقاليد التي يجب أن تسيّر ممارسة مهنة أستاذ التعليم والتكوين العالين .

-المبادئ والقواعد التي يجب أن تسيّر العلاقات بين الأساتذة ومكونات الأسرة الجامعية الأخرى .

-التدابير المطبقة في حالة الإخلال بآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية .

-مجمع التدابير الكفيلة بضمان حريات الأساتذة في إطار الحرم الجامعي .

-أشكال النشاطات التي يساهم بها التعليم والتكوين العالين في الترقية العلمية والثقافية للمواطن .

ولقد باشر مهامه مع الدخول الجامعي 2005-2006 ، و في سنة 2010 تمكن المجلس من إعداد وتبني ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية الذي نشر على مستوى مؤسسات التعليم العالي المختلفة ، حيث تضمن الميثاق مبادئ النزاهة والإخلاص ، الحرية الأكاديمية ، المسؤولية والكفاءة ، الإحترام المتبادل ، وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي ، الإنصاف ، إحترام الحرم الجامعي ، كما حدد الميثاق

-تقود إجراءات التقييم الداخلي لمجالات التكوين ،

البحث العلمي ، الحوكمة ، الهياكل القاعدية ، الحياة الجامعية ، العلاقات مع المحيط الإجتماعي و الإقتصادي ، التعاون التي يتضمنها المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية المعد من طرف اللجنة الوطنية لتطبيق نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES)

-تقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الوثائق والملفات الضرورية ، كما تضمن تنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي على مستوى المؤسسة ، بحيث تقوم بإعداد دليل الجودة لتوجيه ومتابعة التطبيق الذي يعتبر مرجعا مهما للأقسام الأكاديمية التي سيتم تقييمها بشكل رسمي من هيئات خارجية للجودة من أجل التعرف على أوجه القصور فيها للعمل على معالجتها .

-تنسق مهمة تحرير تقارير التقييم الداخلي ، وتقديم تقارير بصفة دورية لرئاسة الجامعة.

-تقود عمليات التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة .

-تضمن الإتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة لنشر ثقافة الجودة على مستوى الجامعة ، و بالتنسيق بين مختلف لجان ضمان الجودة بهدف تبادل الخبرات بين الجامعات .

-ترافق وحدات الجودة على مستوى الكليات أو المعاهد التابعة لها في كل الأنشطة .

-تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني .

حقوق وواجبات كل من الأساتذة والطلبة والإداريين و
الفنيين العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

4-1-التعاون الدولي

في عصر العولمة والإقتصاد المبني على المعرفة ، وجدت
مؤسسات التعليم العالي نفسها وخصوصا العربية منها
تحت ضغط شديد لإعادة ترتيب أولوياتها بشكل جذري
من خلال التركيز على الإدارة الفاعلة والتخطيط وتوفير
المصادر المالية ، من أجل ضمان تحسن دائم في أدائها و
محاولة الوصول الى التميز، لذا سعت معظم الجامعات
في الدول العربية ومنها الجزائر إلى ضرورة إقامة
شراكات في قطاع التعليم مع جامعات أخرى لها تجارب
زائدة في المجال من أجل الإحتكاك وإكتساب الخبرة و
تطبيقها النماذج التي تضمن لها الجودة ، ومن هذه
الشراكات نجد على سبيل المثال: برنامج تمبوس
(TEMPUS) ، برنامج إراسموس (Erasmus Munsus) .

فقد أولت الجزائر اهتماما معتبرا لضمان جودة العمل
والتحسين المستمر في المنهج التعليمي ومخرجات
العملية التعليمية وذلك من خلال إنشاء لجان ضمان
الجودة والسهر على تسييرها ، والذي تجسد في إنشاء
اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم
العالي والبحث العلمي على مستوى الوزارة الوصية و
خلايا ضمان الجودة على مستوى مختلف مؤسساتها
التعليمية ، بالإضافة الى تعزيز التعاون مع جامعات
عالمية لها الخبرة في مجال ضمان الجودة وعلى رأسها
الجامعات الأوروبية من خلال الإشتراك في عدة مشاريع
تخص قطاع التعليم العالي وأهمها مشروع (TEMPUS)
وبرنامج (Erasmus Mundus) ومن منطلق الصلة
الكبيرة بين المعايير المعتمدة من قبل الجامعات العالمية
وبين ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم

العالي الجزائرية المتمثلة في السياسة والإجراءات ،
البرامج ، الطلبة ، الهيئة التدريسية ، المصادر
التعليمية ، يتطلب مزيدا من الإهتمام بمجال ضمان
الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي
الجزائرية وتكييفها مع المعايير الموضوعة لذلك ، مع
مراعاة اختلاف البيئة والثقافة الجزائرية السائدة في
مؤسسات التعليم العالي .

2-الثقافة التنظيمية:

من المتفق عليه في مجال البحث في الثقافة التنظيمية
السائدة في المؤسسات ، أنه لا توجد منظمة ثقافتها
مشابهة لمنظمة أخرى ، حتى ولو كانت تعمل في نفس
القطاع ، فجوانب عديدة تختلف فيها ، فكل منظمة
تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها [vi] ، فمن
جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة ،
وتعبر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:

- الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على
الإبداع والمخاطرة ، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح
مبادرة ، أي مدى الذي يكون فيه العاملين جسورين و
يسعون للمخاطرة [vii].

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.

- درجة تحمل الاختلاف بسماع وجهات نظر معارفه، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.

- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات [x].

تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية [xi]، حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض، وتقييم المنظمة بهذه المحددات، يعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية [xii]، وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء، حول المنظمة كيف تتم الأشياء، وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة.

1-2- الثقافة التنظيمية المتطورة للتكيف مع محيطها:

هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف، يتمثل منطلقها في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة، في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها [xiii]، ويضيف رالف كليمان (Ralph Kilmann) إن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم، ومن العقلية أو الذهنيات، تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، الأفراد يشتركون عفويا، جهودهم من أجل حل مشاكل معينة، وجعل قيد

- الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل [viii].

- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.

- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين: أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة [ix].

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق.

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، في قدرتها على توفير اتصالات واضحة ومساعدة ومؤازرة العاملين.

- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.

التنفيذ حلولاً، فيسود داخل المنظمة شعوراً بالثقة، والذي يعطي لكل واحد الضمان، والأمان بأنه قادر على تجاوز، واختراق كل الصعوبات، والتحكم في كل الوضعيات التي تكون حاضرة، الجميع يتقاسمون الحماس، ونفس الشعور بالواجب، من أجل قيادة المنظمة إلى طريق النجاح، أعضاء المنظمة متكيفون ومبدعون؛ كما تعد الثقافات المتطورة عكس الثقافات الصلبة، والجامدة التي هي من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة، من يجعلها مثبطة للحوافز، ومكبنة للحماس. فالثقافة المتطورة تثمن وتشجع روح المنظمة، الذي يسمح باكتشاف، واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحول^[xiv].

شكل رقم (08) كيفية تطور وديمومة الثقافات المتطورة

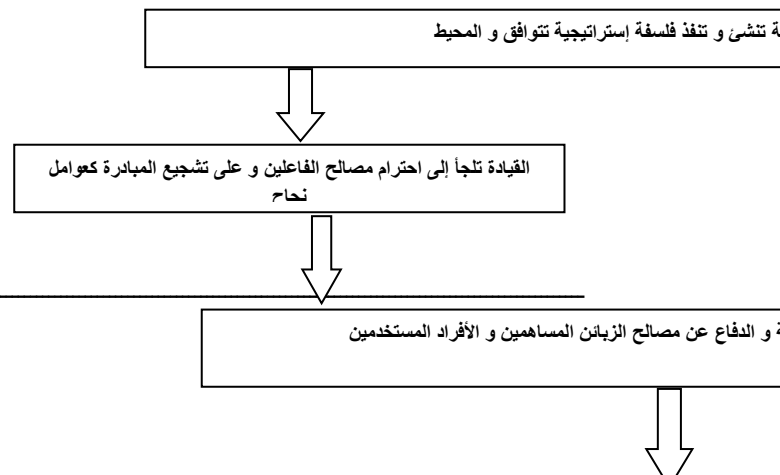
Source : John P.Koutter and James keskett : .

corporate culture and performance , the free press, New York ,1992, P 67 .

الجدول رقم 02 : الفرق بين الثقافات التنظيمية حسب مستوى التكيف مع المحيط

Source: John P.Kotter et James L . Heskett : le second souffle de l'entreprise culture et performances , traduit par lanrence micolait , ed , d'organisation , Paris , 1993 , P60 .

بينما كوثر (Kotter) يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة، فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغيير، ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة، على كافة المستويات (الرتبوية) التنظيمية، فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر، والإبداع، الاتصال وإشراك الأفراد. تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها^[xv]، فالشكل الآتي يوضح كيفية تطور، وديمومة الثقافة من خلال قيادتها الإدارية.



F يولي المُسَيرون للمورد البشري الاهتمام بالثلاثية: الاداريين - الأساتذة - الطلبة F تثمين الأفراد و المسارات التي من المحتمل أن تقدم تغيير إيجابي. F لا يولي المُسَيرون للمورد البشري اهتماما بالثلاثية. F تفضل الحذر على المبادرة.	القيم الأساسية	ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة، بتنمية علاقات الثقة مع شركائها، وتثقيف موردها البشري وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة المتمثلة في مؤسسة التعليم العالي. بالإضافة إلى أن تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل المنظمة منها [xvi]: - لها دور في تعريف الحدود أي أنها تخلق الاختلافات بين المنظمة ومنظمات أخرى. - تمنح أعضاء المنظمة، شعورا بالهوية. - تؤدي إلى الالتزام باهتمامات المنظمة أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد. - تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المادة الاجتماعية التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العامل قوله وفعله. - تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين [xvii]. - تعرف الثقافة التنظيمية بقواعد اللعبة لأنها مراوغة غير ملموسة وهي ضمنية ومسلم بها، وكل منظمة تطور مجموعة من التصورات الجوهرية، والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في موقع العمل، ويصبح الالتزام بقواعد اللعبة هو العامل الأساسي في الحصول على المكافآت والترقية.
F يأخذ المُسَيرون للمورد البشري بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح)، مع التركيز على الطلبة. F كما يشجعون التغيير F المسيرين يتصرفون بأثوقراطية و بيروقراطية. F - يقف المسيرين عاجزين على تكيف الاستراتيجي	السلوك	15
ة مع تقلبات البيئة.	الذي من المحتمل أن يكون	

التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات الإدارية دون إجراء دراسات ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير استشارة حقيقية أي أن الطابع الإيديولوجي هو السمة البارزة في التغيير دون دراسة معمقة لثقافة المجتمع ونماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنجح في المؤسسات الجزائرية. ورغم الطابع المركزي للقرارات والسلطة والنصوص فإن هناك محاولة لإدخال مفاهيم جديدة كقاعدة لثقافة تنظيمية، ولقد تجلّى ذلك بوضوح في ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات والنصوص المصاحبة له ومن أهم هذه المفاهيم التعاون والمشاركة العملية في اتخاذ القرار وتوزيع الأرباح والتسيير الجماعي.

إن هذه الوضعية المركزية للسلطة في المنظمة الجزائرية راجع إلى تكوين شريحة بيروقراطية ذات امتيازات ومصالح تتناقض مع صالح العمال، ذلك أن العمال الجزائريين في الغالب ذوو منشأ زراعي أو ريفي فقير كانت تسود فيه قيم اجتماعية نابعة من الإعتقاد الديني الذي يدعو إلى التعاون والتأزر والأخوة والتضامن الإجتماعي والشورى والتوفير الكبير [xix].

يمكن تحديد العوامل المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية في مجموعة من العوامل التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكاته وتصرفاته أهمها ما يلي :

1- العوامل الدينية: وتتمثل في تقديس واحترام العامل لمقدساته، إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل الجزائري هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الدين الإسلامي

- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

- هي بمثابة الإطار المرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة.

- تنمي الشعور بالذاتية للأفراد وتدفعهم إلى الالتزام والولاء للمنظمة ويعدّها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة وإذا كانت تؤكد على قيم معينة كالانضباط والمنافسة، كما تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التقليل من دوران العاملين وزيادة الثبات في سلوك العاملين وتقلل الغموض الموجود في المنظمة [xviii].

- تمكن من التقليل من احتمالات ترك العمل ودوران العمالة.

- تحدد معايير سلوك و أقوال و أفعال الأعضاء.

- تحقق التوازن بين مصالح الأفراد الشخصية ومصالح المنظمة.

تمكن المنظمة من التحكم الآلي في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

3- الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

1-3 - خصائص ومحددات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية :

إن الدراسات العلمية المهتمة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية أجمعت على بعض الخصائص الملاحظة على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على أنه نتاج عوامل ذات علاقة بالسياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري، فالطابع المميز للتغيرات

الذي يوجه السلوكات ويحدد التصرفات في كل المجالات الاجتماعية والمهنية، لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية فهو يتأثر بالحلل والحرام وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

2- العوامل التاريخية: إن ما نشاهده اليوم من سلوكات وتصرفات واتجاهات العمال هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره كالإنتقال من الإستعمار إلى الإستقلال مما ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل.

3- العوامل السياسية: وهي تؤثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وللطبيعة الخيار السياسي انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكات المستخدمين.

4 - العوامل الاقتصادية: وتتمثل في مستوى الدخل الذي يحدد مدى إمكانية تلبية الحاجات الضرورية للعامل وبالتالي مدى رضاه عن العمل والإجتهاد فيه كما أن نقص وصعوبات وسائل الإتصال تؤثر على مدى احترام العامل لوقت العمل.

وتنتقل الثقافة الاجتماعية إلى أفرادها ع طريق التنشئة الاجتماعية حيث يتم نقل القيم والمعايير والاتجاهات، وتنسم التنشئة في الأسرة الجزئية بالصرامة والتسلط ويعد الفرد فاقدا لاستقلاليتها، وهذا القمع والتسلط يطبع الفرد بالتردد وعدم الثقة^[xx]

5 - العوامل الاجتماعية: إن البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزئي تحدد معنى المواقف والاتجاهات والقيم والأهداف التي يؤمن بها العامل و

تفرز عدة مؤثرات على السلوك التنظمي للعامل وعلى رأس هذه المؤثرات القيم التي يؤمن بها الأفراد وتظهر في علاقاتهم مع الآخرين، فكلما كانت هذه القيم إيجابية نجحت في تحقيق التقدم الإقتصادي والعكس صحيح^[xxi] فيما يلي ملخص تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية للمجتمع الجزائري على سلوك العامل في نقاط:

أولا- العائلة الممتدة والولاء: لأفراد المجتمعات العربية علاقات أسرية قوية علاقات تربط أعضا الأسرة بمفهومها الواسع الذي يضم القبلية والعصبية والجهوية، وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق^[xxii]. إن المجتمع الجزائري في أصله مجتمع ريفي يقوم على الأسرة الممتدة من حيث العلاقات والتفاعلات والإلتزامات والحقوق والواجبات. إن للعائلة الممتدة آثارها المباشرة على الفرد والعمل، حيث أن العائلة الكبيرة تعطي للفرد قدرا من الأمان المادي والاجتماعي وتربطه بقدر من الإلتزامات التبادلية، كما أن الحصول على الوظيفة العامة وما سيتبعها من التزام واحترام والحصول على الترقية والتدريب متصل بمسائل قبلية وعشائرية كان لها آثارها على تحديد نمط السلوك للعامل، إن نجاح المؤسسات متوقف على مستوى انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إن ذلك قد يتعارض مع الولاء للقبيلة و الأسرة الممتدة والجهة حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع ووجود هذه العلاقات الأسرية والقبلية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسة.

فالولاء في الأغلبية يكون للعلاقات الأولية الذي كان السبب المباشر للحصول على وظيفية [xxiii]. إن مدى تأثير العائلة الممتدة على أفرادها تتوقف على الإحتمالات التالية [xxiv]:

- إذا كانت الأسرة والعلاقات القرابية وليس علاقات العمل هي محور النشاط في المجتمع المتوقع أن يضع الموظف قيم الأسرة ورغباتها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الرسمية الوظيفية ولا يجد مبررا في تسيير مصالح الأسرة من خلال العمل ويصبح رضاه على العمل ليس مقرونا بالإنجاز الوظيفي وإنما بإنجاز مصالح الأهل والعشيرة.

- أما إذا كانت الأسرة والعلاقات القرابية لها دور مهم في المجتمع ولكنه يتعادل مع أهمية علاقات العمل، في هذه الحالة نجد الولاء الوظيفي موزعا بين الأسرة والعمل.

- بينما في المنظمات المتطورة تكون الأسرة الممتدة والعلاقات القرابية لها دور ضئيل في المجتمع ولا تمارس الأسرة تأثيرا ملموسا على الوظيفية، وفي هذه الحالة يكون تسيير العمل بقدر كبير من الموضوعية.

ثانيا- مفهوم الوقت: إن مفتاح العصر هو الوقت والفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يكمن في نظرة كل منهما للوقت وف المدى الزمني الفاصل بينهما [xxv]. بينما نلاحظ أن العامل الجزائي لا يبذل إلا الثلث أو أقل وأنه يشتغل إلا 27 دقيقة في اليوم، فالوقت هو أقل الأشياء قيمة وما أكثر الأمثال الشعبية التي تنص على ذلك مثل « لديك متسع من الوقت » و « كل عطلة فيها خير » و « في الإعادة إفادة ». إن ظاهرة عدم الإهتمام بالوقت تتجلى في عدم الإحترام لمواعيد

الحضور أو الإنصراف من العمل وعدم التواجد في أماكن العمل وعدم التواجد في مناصب عملهم أو يحضرون دون أن يقوموا بأي عمل، قد يرجع ذلك إلى الطبيعة الريفية وهيمنة علاقات الصداقة والقرابة. إن مفهوم الوقت فضفاض لدى ذوي الأصل الريفي، حيث يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم، فالإلتزام والانضباط مسائل مستحدثة بالنسبة إلى هذه الفئات التي اعتادت القيام بأعمالها بالأسلوب الذي يرونه مناسباً، كما أنهم لم يعتادوا على تنظيم الوقت ولا على المسائلة من قبل الرؤساء. في مثل هذه المواقف نجد أن هناك تعارضا أساسيا بين السلوك المتوقع والسلوك الحقيقي ومن هنا ركننا إلى التسبب واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل وضعف روح المبادرة والابتكار والإستقلال الوظيفي وانخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة التغيب والتمارض وغيرها من الظواهر المرضية والسلبية [xxvi].

4- أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

أ- الملاحظة: تعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته إلى عبارات ذات معاني ودلالات؛ فمن خلال مساهمتنا في فريق التكوين الماستر الأكاديمي عبر الخط استعنا بالملاحظة بالمشاركة عند قيامنا بمقابلة مع رئيس قسم العلوم الاجتماعية كونه المسؤول الأول على هذا النوع من التكوين أمام السيد مدير جامعة البليدة 2، وكذلك مع القائمين على هذا

النوع من التكوين، وذلك قصد التأكد من أسئلة الاستمارة وقياس درجة صدقها وثباتها ومراجعتها من قبل محكمين قبل توزيعها ، حتى يجاب عليها بمصادقية من طرف المبحوثين.

ب- المقابلة : اعتمادنا على المقابلات الشخصية مع بعض المبحوثين حول موضوع الثقافة التنظيمية دورها في ترسيخ نظام الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي بكل ما يشمل مواردها البشرية بصفة عامة ، ومن أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الإداريين والأساتذة وكذلك الطلبة وسلوكهم ومعاملاتهم وكل ما من شأنه التأثير على تأطير الثقافة التنظيمية بجامعة البليدة 2، تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحيانا في شكل حلقات جماعية مع عدد من أفراد العينة .

ج- الاستمارة: تعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وتعد من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية، ومن أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت والجهد" (عبيدات، 2007). وهي مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتعليل والتركيب ، للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية وفرضيات البحث كما تخدم هدف البحث أيضا، ولقد قسمت أسئلة الاستمارة إلى أربعة

محاور:

المحور الأول: كانت أسئلة عامة تتمحور حول أهم محاور الاستمارة المبحوثين من مؤهلات العلمية وخبرة المحور 1: أهم خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة البليدة 2 تهدف لتحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

المحور الثاني: تتلخص أسئلة مخصصة لأهم مميزات وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة البليدة 2، ورأي المبحوثين حولها.

المحور الثالث: على أسئلة مخصصة تتمحور حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في جامعة البليدة 2، وتهدف لمعرفة علاقتها بتحقيق أهداف الجامعة والمورد البشري بالجامعة والمجتمع بصفة عامة.

4-1- ثبات الاستمارة (أداة الدراسة) :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة الموزعة على عينة من: إداريين و تقنيين وأستاذة وطلبة قدرت بـ 64 مُستخدم مبحوث و هي عينة قصديه ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة (الإستمارة) ويتضح منه أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستمارة مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.798 و 0.987 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور 0.893، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي توصلنا إليها بتطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

جدول رقم (1): معاملات ثبات الاستمارة

عدد الفقرات	عدد الاستجابات	معامل الثبات
3	52	0.987

أهم مؤشرات الجودة الشاملة في جامعة البليدة 2	52	3	0.895
مدى توافق أهداف جامعة البليدة 2 مع متطلبات وطموح البشري (إداريين/أساتذة/طلبة)	52	3	0.987
تكونت عينة الدراسة من الموارد البشرية لكلية	52	9	0.893

العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة البليدة 2 ، وقد

شملت فريق التكوين المكلف بالتكوين الأكاديمي

للماستر عبر الخط التابع لقسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع المنظمات وتنمية الموارد

البشرية، وتشكلت من : الطاقم الإداري والتقني المسير

والمشرف على حسن سير التكوين عبر الخط والأساتذة

المكلفين بالدروس بالإضافة إلى عينة من طلبة

المتخرجين من ماستر 2 في نفس الدفعة وكما هو مبين

في الجدول الموالي.

أساليب التحليل الإحصائي :

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج

(SPSS) وفق الأساليب التالية:

1- التوزيع الكمي والنسبي لمجتمع الدراسة.

2- استخدام التوزيع الكمي والنسبي لمعرفة

إجابات أفراد الدراسة تجاه محاور أداة

الدراسة.

3- اختبار (One- Way ANOVA) لمعرفة

المورد البشري	العدد	النسبة %
الطاقم التقني والإداري	8	15%
الأساتذة	14	27%
الطلبة	30	58%
المجموع	52	100%

الجدول

رقم 02

توزيع عينة الدراسة:

وق بين المتغيرات الثقافية وأهم مؤشرات
إدارة الجودة وتأثيراتها على الموارد البشرية و
على البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة
التعليم العالي البليدة 2.

مجموع الاجابات		الطاقم الاداري والتقني المسير
النسبة %	العدد	علاقة الثقافة التنظيمية برفع مستوى الجودة الشاملة
63%	5	الثقافة التنظيمية تتوافق مع أهداف الجامعة وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة
25%	2	الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات وطموح الموارد البشرية في الجامعة وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة
13%	1	الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات المجتمع الجزائري وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة في مختلف مؤسساته
100%	8	المجموع

يتبين
لنا من
خلال
استقراء
بيانات
الجدول
رقم 02

من خلال استقراء المعطيات الواردة في الجدول رقم 03 والخاص بـ "علاقة الثقافة التنظيمية برفع مستوى الجودة الشاملة حسب الطاقم الإداري والتقني المسير لجامعة البليدة 2"، يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين من الطاقم الإداري والتقني المسير لبرنامج الماجستير عن بُعد، يجمعون على أن "الثقافة التنظيمية تتوافق مع أهداف الجامعة وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة" وذلك راجع أن الأعضاء المنتمون والمشككون للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة في أغليبيتها من الإداريون الذي يقضون أطول مدة زمنية في انجاز مهامهم اليومية من خلال وظائفهم وهذا ما يسمح بطول زمن الاندماج الثقافي في ظل المهام اليومية لتشكيل وصقل الثقافة التنظيمية التي تخدم أهدافهم وإجرائاتهم الإدارية والتي تتماشى وأهداف

الموضح لتوزيع أعضاء العينة أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من الطلبة على أبواب التخرج بنسبة 58 % ويلها فئة الأساتذة الباحثين بنسبة 27 % وأخيرا نسبة الإداريين والتقنيين المكلفين بتسيير برنامج التكوين الأكاديمي للماستر عبر الخط، وهذا ما يعكس واقع الممارسة الأكاديمية لهذا النوع من التكوين على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ويضفي مصداقية على أهم مؤشرات إدارة الجودة في هذه المؤسسات.

الجدول رقم 03 : علاقة الثقافة التنظيمية برفع مستوى الجودة الشاملة حسب الطاقم الإداري والتقني المسير لجامعة البليدة 2

مجموع الاجابات		الأساتذة الباحثين علاقة الثقافة التنظيمية برفع مستوى الجودة الشاملة	إدارة الجامع ة و تستجي ب لمؤشرا ت إدارة الجودة الشامل ة المخطط ة من طرف الإطارا ت العليا
النسبة	العدد		
%50	7	الثقافة التنظيمية تتوافق مع أهداف الجامعة وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة	
%29	4	الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات وطموح الأساتذة الباحثين بالجامعة و تساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة	
%21	3	الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات المجتمع الجزائري وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة في مختلف مؤسساته	
100%	14	المجموع	

الجدول رقم 04 : علاقة الثقافة التنظيمية برفع

مستوى الجودة الشاملة حسب أساتذة جامعة

البليلة2

المُسيرة لجامعة البليلة 2: في حين أنها لا ترقى إلى متطلبات وطموح هذه الفئة من المستخدمين لوجود عوائق و خلل وظيفي تمليه البيئة الثقافية الداخلية و صعوبة بلوغ مؤشرات الجودة الشاملة على الواقع الإداري التسييري الملموس.

من خلال عرض البيانات الواردة في الجدول رقم 04 و الخاص بـ "علاقة الثقافة التنظيمية برفع مستوى الجودة الشاملة حسب الأساتذة الباحثين بجامعة البليلة 2"، يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين المكلفين بالتدريس و متابعة الطلبة المسجلين على الأرضية الافتراضية للجامعة و أعضاء فرقة التكوين لبرنامج الماجستير عن بُعد في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المنظمات و تنمية الموارد البشرية، يؤكدون على أن "

في حين أن مدى توافق "الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات المجتمع الجزائري و تساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة في مختلف مؤسساته"، فهو يصنف في أخفض نسبة بـ 13% فقط حسب هذه الفئة من المبحوثين وذلك راجع لضعف العلاقة الجامعة بالمؤسسات الخارجية و بالمجتمع ككل.

مجموع الاجابات		الطلبة علاقة الثقافة التنظيمية برفع مستوى الجودة الشاملة
النسبة %	العدد	
20%	6	الثقافة التنظيمية تتوافق مع أهداف الجامعة وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة
33%	10	الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات وطموح طلبة الجامعة وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة
47%	14	الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات المجتمع الجزائري وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة في مختلف مؤسساته
100%	30	المجموع

في حين أن مدى توافق " الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات المجتمع الجزائري وإسهامها في رفع مستوى الجودة الشاملة في مختلف مؤسساته"، فالأساتذة يصنفونها في أخفض تصنيف وذلك راجع لضعف العلاقة الجامعة بالمؤسسات الخارجية و بالمجتمع ككل.

الجدول رقم 05 : علاقة الثقافة التنظيمية برفع

مستوى الجودة الشاملة حسب طلبة جامعة البليدة 2

من خلال عرض المعطيات المصنفة في الجدول رقم 05 و الخاص بـ "علاقة الثقافة التنظيمية برفع مستوى الجودة الشاملة حسب طلبة جامعة البليدة 2"، يتبين

الثقافة التنظيمية تتوافق مع أهداف الجامعة و تساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة " وذلك راجع أن الأعضاء المنتمون والمشكلون للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة من فئة الأساتذة الباحثون تتوافق أهدافهم التنظيمية إلى حد ما مع أهداف إدارة الجامعة وتستجيب لمؤشرات إدارة الجودة الشاملة المخططة من طرف الإطارات العليا المسيرة لجامعة البليدة 2؛ في حين أن ذلك لا يكفي حسب آرائهم إلى أن ترقى إلى متطلبات وطموح هذه الفئة من المبحوثين لوجود عوائق و خلل وظيفي تمليه البيئة الثقافية الداخلية وصعوبة بلوغ مؤشرات الجودة الشاملة على الواقع الأكاديمي الممارس من طرف الأساتذة الباحثين على هذا المستوى.

لنا أن أغلبية المبحوثين الطلبة المسجلين على الأرضية الافتراضية للجامعة وفق لبرنامج الماجستير عن بُعد في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المنظمات وتنمية الموارد البشرية، يؤكدون عكس غيرهم من المبحوثين على أن " الثقافة التنظيمية تتوافق مع متطلبات المجتمع الجزائري وتساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة في مختلف مؤسساته " وهذا راجع إلى ثقافتهم التنظيمية المرجعية فكل طالب في هذا النوع من التكوين ينتهي إلى مؤسسة ما في المجتمع العام وهو ما يمثل البيئة الخارجية للجامعة وكلهم موظفين و إطارات متحصله أساسا على مستوى الليسانس و يعتبرون التكوين عبر الخط ، فرصة لتحسين المستوى والرقى الوظيفي والاجتماعي؛ غير أن ذلك لا يكفي حسب آرائهم إلى أن ترقى إلى متطلبات وطموح هذه الفئة من المبحوثين لعدم وجود التخصص الموافق لمناصبهم وهذا يعدونه أهم صعوبة لبلوغ أعلى مؤشرات الجودة الشاملة في واقعهم المهني.

5 -الاستنتاجات العامة للدراسة:

يمكن إجمال أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في هذه الدراسة الخاصة بمدى تأثير الثقافة التنظيمية في ترسيخ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، في الخلاصة التالية:

- المورد البشري المتمثل في الطاقم الإداري و البيداغوجي من أساتذة باحثين يشيدون بأن أن " الثقافة التنظيمية تتوافق مع أهداف الجامعة و

تساهم في رفع مستوى الجودة الشاملة " في حين أنها لا ترقى إلى متطلبات وطموح هذه الفئة من المورد البشري للجامعة لوجود عوائق و خلل وظيفي تمليه البيئة الثقافية الداخلية مما يصعب بلوغ أعلى مؤشرات الجودة الشاملة، على واقع الممارسة البيداغوجية وكذا على مستوى الواقع الإداري التسييري.

- مدى توافق الثقافة التنظيمية مع متطلبات المجتمع الجزائري ومدى إسهامها في رفع مستوى الجودة الشاملة في مختلف مؤسساته فيعد ضعيفا نسبيا و ذلك يرجع إلى ضعف علاقة الجامعة بالمؤسسات الخارجية وبالمجتمع ككل.

6- توصيات الدراسة:

لقد خلصت هذه الدراسة إلى التوصيات التالية:

- يستوجب على مؤسسات التعليم العالي إستعاب وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية مما يدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يخص المورد البشري المتمثل في الطاقم الإداري والبيداغوجي من أساتذة باحثين من خلال ثقافة تنظيمية تتوافق مع أهداف الجامعة وتساهم في رفع مستوى إدارة الجودة الشاملة بها، بجعلها ترقى إلى متطلبات وطموح هذه الفئة من المورد البشري الناشط في محيط الجامعة مما يتوافق مع البيئة الثقافية الداخلية والخارجية بهدف بلوغ أعلى مؤشرات الجودة الشاملة، وذلك على مستوى الممارسة البيداغوجية والإدارية على حد سواء.

ⁱⁱ القرار رقم 2004 لآلة ظاهه إبتلاش مجدهمى طعه عین
م ظنہ بمجھى رتق لأك عجبثان بجمہم لا یبتمخ جبعف ذلأ ،
مؤرخ في 29 ديسمبر 2014 ، المادة 2.
ⁱⁱⁱ سمير بن حسين ، الآن في بلادنا : ظنہ بمجھى رتق لا
بمشبونق لا تہبأی دعیس ظنہ بمجھى رتق لا بجمہم لا
ق لا بمجھى بل و شدت لآلات — مرجع سبق ذكره ، ص
ص 212-213 بتصرف
^{iv} القانون رقم 99-05 ،
^v المرسوم التنفيذي رقم 04-180 لائخر ضد عآبث
نجش أبة و ذ للآبشم فہ تبمجھ لآتی ضلائھی
ثلاثہ ؛ المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق
لـ 23 جوان 2004 ، الجريدة الرسمية ، الجمهورية
الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 41 ، المادة 2 ،
27 جوان 2004 ، ص 23.
^{vi} - مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، عالم
الكتب الحديث ، الأردن ، 2002، ص 314 .
^{vii} - حريم حسين ، إدارة المنظمات-منظور كلي-،
الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2003 ، ص
262 .
^{viii} - العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد
والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص
326.
^{ix} - حريم حسين : مرجع سابق ، ص 262 .
^x - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط 1
، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2000 ، ص
286 – 287 .
^{xi} - نفس المرجع : ص 287 .
^{xii} - العطية ماجدة : مرجع سابق ، ص 326 .
^{xiii} - John P.Kotter et James L . Heskett : le
second souffle de l'entreprise culture et
performances , traduit par lanrence micolaït
, ed , d'organisation , Paris , 1993, P 53 .
^{xiv} - Ibid , P 54 .
^{xv} - Ibid, P 57 .
^{xvi} - فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية،
مفاهيمها، مداخلها- عملياتها المعاصرة-، عمان، دار
وائل، 2000، ص 94.
^{xvii} - العطية ماجدة ، المرجع السابق ذكره ، ص 340
^{xviii} - نفس مرجع سابق، ص 39

أسمير بن حسين ،علائق غيالات ذلآب ظنیه بمعجرت قلا
بمعنشیوندق لآعیا ی ثعلی ظنیه جرت بمعنغان بمعنم لآقلا
بمعجبل سیشدت لآیالات - مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية
 ، العدد 18 ، مارس 2015 ، ص 211.

Université de Blida 02, Faculté des sciences Sociales et Humaines, bilan pédagogique du département des sciences Sociales, l'année universitaire 2017/2018.

- 34La République Algérienne, ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, Université de Blida 02, Faculté des sciences Sociales et Humaines, bilan pédagogique du département des sciences Sociales, 2018-2019.

xix - عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي، الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 30/28 نوفمبر 1992، ص280.

xx - بركات حليم، المجتمع العربي المعاصر: بحث استطلاعي اجتماعي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط3، 1986، ص175.

xxi - عائدة خطاب، تحقيق التكيف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة، المجلة العالمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1994، ص99.

xxii - بوفلجة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب، ط1، الجزائر، 1998، ص17-18.

xxiii - بركات حليم، نفس المرجع السابق ذكره ، ص175.

xxiv - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الأعمال في البيئة السعودية بين النظري والتطبيقي، دار الشروق، عمان ، 1997، ص94

xxv - عبد الرحمان سيدي، تحليل أثر العوامل الاجتماعية على التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، دون سنة، ص46.

xxvi - علي السلمي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1980، ص5-7.

- 28-La république Algérienne, ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, décret exécutif n° 13-162 du 15 avril 2013 portant création de l'Université de Blida 2.

- 29

https://fr.wikipedia.org/wiki/Université%20de_Blida_2

- 30<http://univ-blida2.dz/fac-sociaux/2017/11/06/051120171/18052016/>

- 31http://notes.univ-blida2.dz/master/master_form.php

- 32La république Algérienne, ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, circulaire ministérielle n° 535 du 26 Octobre 2016, concernant l'inscription au master à distance pour l'année universitaire 2016/2017.

- 33La République Algérienne, ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique,