



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة 1
كلية العلوم الإنشائية والاجتماعية

مخبر تكوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي

محادثة مختاركة

يتشرف مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي ان يتقدم بهنه
الشهادة للأستاذ (ة) : د. محشان بركة

نظير مشاركته في فعاليات الملتقى الدولي حول «أسس ومعايير التقويم الذاتي وضمان
الجودة في الجامعة» المنعقد بجامعة باتنة 1 يومي 13/12 نوفمبر 2019.

بداخلة حول : دور التقويم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة تنظيمية بالجامعات العربية الجامعة
الإسلامية غزة نموذج

عميد الكلية



مدير المحجب



رئيس الملتقى



العنوان: دور التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة تنظيمية بالجامعات العربية

الجامعة الاسلامية غزة نموذجاً

استمارة المشاركة:

د. براجل إحسان أستاذ مساعد قسم ب كلية العلوم الانسانية والاجتماعية . جامعة جيجل ihsene_psy@hotmail.com	د. مشنان بركة أستاذ مساعد قسم ب كلية العلوم الاقتصادية . جامعة باتنة 1 mechnanebarka@gmail.com
---	--

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة دور التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في الجامعة العربية من خلال إلقاء الضوء على تجربة التقييم الذاتي في الجامعة الفلسطينية، فالتقييم الذاتي المؤسسي يساهم في عملية التحسين المستمر لكونه نظام للتغذية الراجعة في صنع القرارات المختلفة من أجل مراقبة عمليات وإجراءات تنفيذ البرامج والمشروعات التربوية.

جاءت هذه الدراسة تبين نموذج عملي تفصيلي للتقييم الذاتي وأهم النقاط التي استفادت منها الجامعة الاسلامية بغزة واعتبار مخرجات هذه العملية أهم مدخل لنشر ثقافة تنظيمية مساهمة في تحقيق جودة التعليم العالي.

مقدمة

تعدّ خدمة التعليم العالي أحد الخدمات الواسعة الانتشار وذات الطلب المتزايد في مختلف أنحاء العالم، كما أنّها تعتبر من الخدمات المهمة التي تقع مسؤوليتها على عاتق الدولة بصورة أساسية، حيث تهيمن الدولة على جميع الأنشطة التي تقع ضمن هذا الإطار وتحرص على تحقيق الجودة فيها باعتبارها المدخل الصحيح لتحقيق النمو

الاقتصادي من جهة، والتنمية الشاملة والمتكاملة والمستدامة من جهة أخرى، ولهذا تجتهد مؤسسات التعليم العالي باستمرار للتميز وضمان الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية وفي خدمة المجتمع.

تعد الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بمتطلبات الجودة التي تسعى إليها المؤسسات، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المؤسسات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كونها لم تدرك ولم تحدد ثقافتها التنظيمية القائمة ولم تعمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

وتستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة من جهة ومن خصائص البيئة التنظيمية للمؤسسات من جهة أخرى، لذا نجد أن للثقافة التنظيمية قوة تأثير في أنماط السلوك التنظيمي وفي تشكيل التوجهات والمواقف الإدارية والاجتماعية المختلفة.

وقد كان للجامعات الفلسطينية رغم حداثة تجربتها محاولات جادة للارتقاء بأدائها ومحاكاة نظيراتها من الجامعات العربية والعالمية التي تقدمها، وبذلت جهودا في وضع استراتيجيات تبني عمليات التقييم المؤسسي لبلوغ حالة الجودة، سعيا منها نحو تحسين أدائها، وتقديم إسهامات ونماذج عملية في التغيير نحو التحسين المستمر والأداء الفاعل، وسعيا لتصبح الجودة في المؤسسة التربوية عبارة عن ثقافة.

مشكلة الدراسة: تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

بالاعتماد على التجربة الفلسطينية جامعة غزة ما هو دور التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

بالمؤسسات التعليمية؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما المقصود بالتقييم المؤسسي الذاتي والثقافة التنظيمية بالجامعات؟
- 2- ما علاقة التقييم الذاتي بالثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية؟
- 3- ما هي النتائج المتوصل إليها من خلال التجربة الفلسطينية في مجال التقييم الذاتي المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لعلاقة بالغة الأهمية وهي علاقة ثقافة المنظمة بالجودة، فموضوع الجودة يتسم بالحدائث النسبية، فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني وتطبيق فلسفة هذا المدخل الإداري في المنظمات التعليمية عموما ، إضافة إلى ذلك الاهتمام الكبير في الوقت الحالي بثقافة المنظمة و تأثيرها على تطبيق أي مدخل إداري جديد في المنظمة.
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الجامعات العربية في مساهمتها الفعالة في دفع عجلة النمو والتطور وهذا من خلال إنتاج منتوج تكوين (الخريجين من الجامعات) متخصصة في مختلف المجالات .
- مع بداية بوادر فتح الباب أمام الجامعات الخاصة مما يترتب عن ذلك بداية المنافسة بين الجامعات الخاصة والعمومية من اجل إثبات نفسها في هذا السوق التنافسي الجديد الذي يستوجب تقديم أفضل الخدمات التي تمتاز بالجودة و الإبداع والتجديد والتغيير والتي لا تنجح إلا بالتركيز على التقييم الذاتي والجودة وما تعبر عنه من يقظة العقل التنظيمي الاستراتيجي الذي يحقق للمؤسسات الفاعلية الإستراتيجية والسمعة والبقاء.

أولا: الإطار النظري للدراسة

يتم تقسيم الإطار النظري للعناصر التالية

- 1- التقييم الذاتي والمؤسسي
- 2- الثقافة التنظيمية
- 3- جودة التعليم العالي

1- التقييم الذاتي والمؤسسي

يقصد به تقييم حوكمة مؤسسة التعليم العالي (تقييم الجانب الإداري والمالي). والتقييم في هذا المجال، يكون شامل لجميع عناصر نظام العملية التعليمية من مدخلات، عمليات، مخرجات والتغذية الراجعة، وغالبا ما يمس المجالات التالية¹:

1. الرسالة والغايات والأهداف:

- مدى وضوح الأهداف التعليمية لمؤسسة التعليم العالي بما يتناسب وحاجة المجتمع الذي تعمل فيه؛
- النشر والإعلان عن رسالة المؤسسة وأغراضها وأهدافها؛

¹رقاد صليحة، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، معوقاته وآفاقه، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014، ص.41.

- الارتباط بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

2. الحاكمية والادارة:

- الاستقلالية؛
- الهيكل التنظيمي؛
- تفويض السلطة؛
- الوثائق؛
- التخطيط الاستراتيجي؛
- تحديث الإدارة.

3. أعضاء هيئة التدريس:

- مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية بما يضمن استقرار واستمرار العملية التعليمية؛
- مدى توافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقا للتخصص؛
- مدى ملائمة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال؛
- مدى التقدم في الأخذ بالطرق والأساليب الحديثة في التدريس وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة؛
- مدى ملائمة أعداد أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلبة؛
- ومدى وجود مراكز بحثية متميزة.

4. البرامج الدراسية:

- مدى ملائمة البرامج الدراسية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتطلبات تنمية المعرفة؛
- مدى ارتباط المقررات والمناهج والبرامج الدراسية برسالة الجامعة وأهدافها، ومدى توافر نظام واضح للقياس المستمر لهذا الارتباط؛
- مدى وجود منهج دراسي محدد ومتطور لكل مقرر بما يضمن ملاحقة العصر في جميع المجالات؛
- مدى ملائمة المقررات، وعدد الوحدات لكل مقرر لمتطلبات منح الدرجة العلمية وفقا للمعايير والأنماط العالمية؛
- مدى ملائمة البرامج الدراسية والمقررات مع متطلبات الترخيص المهني؛
- مدى ملائمة البرامج الدراسية لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير المنطقي والإبداع وتحمل المسؤولية والعمل ضمن فريق والتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة وفهم حقيقة المتغيرات العالمية؛
- ومدى التميز الذي تتمتع به كل كلية في برامجها وأنشطتها البحثية.

5. المكتبات ومراكز المعلومات:

- مدى توافر مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية التحصيل الدراسي بالكلية وعلى مستوى الجامعة؛

- مدى توافر المكتبات الرقمية بكل كلية؛
- مدى توافر الوسائل السمعية والبصرية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة؛
- مدى إتاحة خدمات المكتبات والوسائل السمعية والبصرية لطالبي هذه الخدمات على مستوى الكليات؛
- مدى توافر أشخاص مؤهلين لتسيير هذه الخدمات والإشراف على تقديمها والمحافظة على بقائها صالحة للعمل كفاءة؛
- ومدى توافر أماكن كافية ومريحة للاطلاع.

6. الجوانب المالية:

- مدى توافر الموارد المالية لأداء كافة الأعمال والمصادر المختلفة للتمويل؛
- مدى توافر التنظيم المالي السليم وسهولة إجراءاته؛
- مدى القدرة على تنمية الموارد الذاتية؛
- ومدى القدرة على استخدام الموارد المتاحة.

7. المباني والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية:

- مدى كفاية وملائمة المباني والمرافق والملاعب؛
- مدى توافر وملائمة المعامل والورش والتجهيزات بكافة أنواعها؛
- مدى توافر تسهيلات الإقامة؛
- مدى كفاءة استخدام التسهيلات المتاحة؛
- ومدى الالتزام بقواعد السلامة والأمن الصناعي.

8. خدمات الطلاب والعاملين:

- مدى توافر أنشطة رعاية الشباب؛
- الإقامة بالمدن الجامعية؛
- دعم الكتاب الجامعي؛
- مكافآت التفوق؛
- وقروض والمساعدات المختلفة وتشمل: قروض مساعدات مالية وعينية ومساعدات اجتماعية أخرى.

9. شؤون الطلاب والنتائج:

- مدى ملائمة أعداد الطلاب المقبولين للإمكانيات المتاحة؛
- مدى توافر خدمات إضافية للطلاب المتميزين؛
- ومدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج.

10. النشاط البحثي:

- مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي وتنمية المعرفة خارج مجال الترقية العلمية؛

- مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي التطبيقية؛
 - مدى مساهمة الكلية من خلال فرق عمل بحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع المحلي.
- الإعلام عن الجهة موضع التقييم:
- مدى وجود دليل إعلامي للجامعة ومدى شموليته وجودته؛
 - مدى وجود دليل إعلامي للكلية ومدى شموليته وجودته؛
 - مدى وجود دليل إعلامي للطلاب ومدى شموليته وجودته؛
 - ومدى وجود صفحة إعلامية شاملة للجامعة ولكل كلية وعلى مستوى شبكة المعلومات الدولية.

11. العلاقات المؤسسية مع المجتمع:

- مدى انفتاح الجامعة على المجتمع؛
- نشاط الأستاذ في المجتمع؛
- العضوية في المجالس المهنية المختصة.

12. ضمان الجودة:

- ضمان الجودة الداخلية؛
- التنسيق بين الوظائف الأكاديمية والإدارية؛
- نتائج تقييم نظام ضمان الجودة الخارجية؛
- الاصلاحات التعليمية.

وفي هذا السياق نذكر ما أطلقته الشبكة العربية لاتحاد الجامعات العربية كمشروع تجريبي للتقويم المؤسسي للجامعات أعضاء الاتحاد عام 2009. حيث تقدمت خمس جامعات عربية لتقويم مؤسسي أول من قبل الشبكة العربية لاتحاد الجامعات العربية، وذلك بناء على المؤشرات الكمية والتنوعية بدليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية الذي يحتوي على أحد عشر محورا في مائة وستة وخمسين صفحة. ويهدف هذا المشروع الاستطلاعي إلى تجربة أدلة الاتحاد المختلفة في قياس جودة الأداء المؤسسي ومعرفة مدى مناسبة الآليات من خلال التطبيق الميداني لها على أرض الواقع. وتتمثل محاور دليل الشبكة العربية لاتحاد الجامعات العربية في المحاور التالية²:

المحور الأول: مقياس رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة ومقياس جودة التخطيط المؤسسة.

المحور الثاني: مقياس القيادة والتنظيم الإداري:

أ. القيادة الإدارية.

²رقاد صليحة، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، معوقاته وآفاقه، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف،

- ب. مقياس جودة التخطيط في المؤسسة:
- التشريعات التي تعنى أعمال المؤسسة.
- الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لأعضاء هيئة التدريس.
- **المحور الثالث: مقياس الموارد المالية والمادية والتقنية والمعلومات البشرية:**
- أ. الموارد المالية وتشمل:
 - جودة الموارد المالية.
 - المؤشرات الكمية للموازنة المالية.
 - المبالغ المصروفة والمرصدة في الموازنة.
 - كلفة الطالب في كل تخصص.
 - عوائد لاستثمارات المؤسسة المالية.
- ب. الموارد المادية وتشمل:
 - المساحة الاجمالية للمؤسسة.
 - مساحة الأرض المقامة عليها المؤسسة.
 - معدل المساحة الخضراء إلى الأرض.
 - الخدمات المتوفرة في المؤسسة.
- ج. الموارد التقنية وتشمل:
 - الأجهزة والأدوات التقنية.
 - أجهزة الحاسوب.
- المحور الرابع: أعضاء هيئة التدريس.**
- شروط ومعايير اختيار عضو هيئة التدريس؛
- نموذج من أدوات تقييم أداء عضو هيئة التدريس.
- المحور الخامس: شؤون الطلبة:**
- توزيع الطلبة المقبولين والمداومين ونسبهم إلى مخطط قبولهم عام التقويم.
- توزيع الطلبة وفق النوع والتخصص.
- نسبة توزيع الطلبة من خارج المحافظة والعرب والأجانب.
- الطلبة الراسين والمؤهلين والمفصولين.
- مؤشرات كمية ونوعية لطلاب الدراسات العليا.
- المحور السادس: الخدمات الطلابية:**
- مقاييس الخدمات الطلابية.

- المؤشرات الكمية للخدمات الطلابية.
- الأنشطة الطلابية.
- جودة المدن الجامعية.

المحور السابع: البرامج الأكاديمية وطرق التدريس.

- مقياس البرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية.
- مقياس برامج الدراسات العليا.
- مقياس طرائق التدريس ومصادر العليم.
- مقياس جودة الكتاب الجامعي.
- مقياس جودة الخدمات المكتبية.

المحور الثامن: البحث العلمي:

- الأبحاث العلمية.
- الجوائز العلمية.
- المجلات العلمية التي تصدرها المؤسسة.
- العقود البحثية.
- المشروعات البحثية ومقدرات التمويل.
- مؤهلات أعضاء هيئة التدريس.
- براءات الاختراع.

المحور التاسع: خدمة المجتمع.

- الانجازات المتحققة في مجال خدمة المجتمع.
- المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة.
- الندوات التدريبية المنفذة.
- الاستشارات العلمية المقدمة للمجتمع.

المحور العاشر: جودة عملية التعليم.

- إدارة الامتحانات.
- فعالية التعليم.

المحور الحادي عشر: الأخلاقيات الجامعية.

- مقياس الأخلاقيات الجامعية.
- رضا المستفيد.

ولتشجيع الجامعات على الدخول في تجربة التقويم المؤسسي، عمد اتحاد الجامعات العربية إلى:

- عقد ورشات عمل تدريبية فعلية ومركزة في الجودة ومحاورها، ودعوة الجامعات للمشاركة فيها، وخاصة في آلية التعامل مع أدلة الاتحاد وكيفية كتابة تقرير التقييم الذاتي.
- الاقتصار في هذه المرحلة على التقييم الوصفي، كإبراز نقاط القوة والاشادة بها، وذكر نقاط الضعف والتوصيات لإصلاحها، وتوضيح لمتخذي القرار في هذه الجامعات على هذه النقاط ووضع توصيات للعمل على تطويرها.

2- الثقافة التنظيمية وجودة التعليم

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات والأبحاث في هذا الحقل حيث وجد أكثر من 250 تعريفا للثقافة التنظيمية³، كما لوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية. ويرجع هذا التباين إلى خلفية هؤلاء الباحثين وبيئاتهم المختلفة، إلا انه هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية تستطيع المنظمة من خلالها مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

ونحاول فيما يلي استعراض لبعض مفاهيم الثقافة التنظيمية للوقوف على معانيها:

عرف Kurt Lewin ثقافة المنظمة بأنها: مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها، كما أن ثقافة المنظمة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه⁴ و يعتقد Jones أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: " مجموعة من القيم المشتركة والمعايير، التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضا، ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة"⁵.
ويؤيده daft في ذلك إذ يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "القيم السائدة للمنظمة، وهي أكثر مكونات المنظمة أهمية وتشمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية إضافة إلى سلوك العاملين في المنظمة، ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، وكذلك معايير الثواب والعقاب"⁶.

³ محمد فلاق، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، 2010، ص:14.

⁴ حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص-ص: 257-258.

⁵ Jones ,R , Gareth, Organizational theory, design and change, 4 th, ed, New Jersey: prentice Hall, 2004, p:195.

⁶ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص:15.

أما Hitt étal فقد أشار إلى أن ثقافة المنظمة وضع معقد يتعلق بالإيديولوجيات، والرموز، والقيم الجوهرية المشتركة داخل المنظمة المؤثر على أسلوب تنظيم وقيادة أعمالها⁷.

وهناك اتجاه آخر يرى أن الثقافة التنظيمية هي: نظام من المعايير المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى⁸.

أما تعريف Schein وهو التعريف الأكثر ذكرا في أدبيات الثقافة التنظيمية و الذي أكد فيه على أن الثقافة التنظيمية تكمن في "أعمق مستوى من الافتراضات والعقائد التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي تبتكرها وتطورها مجموعة معينة، حيث تعمل بصورة لا واعية، وتحدد بصورة تبدو بديهية رؤية المنظمة لذاتها وليبتها، وتمثل هذه الافتراضات والعقائد استجابة للمشكلات التي تواجهها الجماعة مع بيئتها الخارجية ومشاكل البيئة الداخلية، التي تعمل على نحو جيد وموثوق به بما يكفي لاعتبارها صحيحة، ومن ثم يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإحساس بكل ما يتصل بهذه المشاكل"⁹.

ونلاحظ مما سبق أن هناك من يعتقد أن الثقافة التنظيمية -وبغض النظر عن مكوناتها وعناصرها- وسيلة فعالة ليس فقط في التعامل بين أعضاء المنظمة، ولكن أيضا وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تعترض المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

ويمكن القول مما سبق ومن خلال التعاريف التي تم استعراضها -والتي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية لا يمكن إيجاد تعريف دقيق ومضبوط للثقافة التنظيمية و يتفق حوله اغلب الباحثين والمفكرين، إلا أنه يمكن أن نلاحظ أن غالبيتهم ركزوا على مكوناتها وعناصرها لتوضيح معانيها والهدف منها.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية في التعليم العالي

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذا تعمل على توفير إطار جيد لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدما" في التفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

⁷نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دارالبايزورد العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:23.

⁸Robbins, p. Stephen, Judge, A. T. timothy, Organizational Behavior, 13Thed, Prentice Hall, New Jersey, 2009, p:585.

⁹زيد صالح حسن سميع، "اثر الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011، ص:50.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعمل على تطوير أفكار العاملين سواء كانوا أساتذة أو إداريين وتوجيههم نحو متطلبات ومصالح العمل وتمنح العاملين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفعهم إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي، كما تدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد العاملين على فهم متطلبات المنظمة. بالإضافة إلى أن الثقافة تلعب دورا في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحت على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم، والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين.¹⁰

وعموما يمكن إعطاء توضيح أكثر لأهمية الثقافة التنظيمية من خلال الأتي:

- ✓ تعمل ثقافة المنظمة على تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعورا بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، وتسهيل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما، أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد.
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة، للطريقة التي تتم بها الأشياء.
- ✓ تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة ببعضها البعض.¹¹
- ✓ الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
- ✓ تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

¹⁰ هدى جواد مجد بدر، «واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم»، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص: 25، بتصرف.

¹¹ سامي المدان، صباح مجد مرسي، شوقي ناجي الجواد، «قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج)»، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 2010، 44، ص: 05.

- ✓ الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات، وقد تسبب الثقافة السلبية انحسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.¹²
 - ✓ تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
 - ✓ الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم..
 - ✓ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
 - ✓ تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالشفافية في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
 - ✓ تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
 - ✓ تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كلما كانت المنظمة أفدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير¹³
- إذن يمكن القول مما سبق أن الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم بغض النظر عن حجمه أو شكله أو صنفه...، وإذا التزم بها العاملين (أساتذة وإداريين) في جميع المستويات فان روح الفريق والتعاون سوف يكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية، هذا و تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في الحاجة إليها عند تطبيق استراتيجيات جديدة كاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، باعتبارها الركيزة الأساسية التي تدعم التحول إلى تلك الاستراتيجيات الجديدة من خلال غرس ثقافة تنظيمية يشعر الأفراد

¹²عبد الرحمن العبدلة، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 3003، ص-ص: 35-36.

¹³محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية، 2008، ص-ص: 17-19.

من خلالها بجرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل ، واتخاذ القرار... مما يعزز ولأهم لمنظمتهم وشعورهم بالفخر والاعتزاز بها.

المحور الثاني: التجربة الفلسطينية جامعة غزة في مجال التقييم الذاتي المؤسسي :

قام الباحثان (أبو الدقة والدجني، 2011)¹⁴ بعرض تجربة الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة لمجتمع مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حيث تعالج مشكلة بحثية متعلقة بعملية التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة .وتكمن أهمية الدراسة في وضعها نموذجًا عمليًا تفصيليًا للتقييم الذاتي ثم بيان كيف تمت الاستفادة من تجربة التقييم الذاتي المؤسسي في جعل مخرجاته تمثل أهم مدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة .فقد بدأت التجربة بتشكيل اللجنة التوجيهية واللجان الرئيسة والفرعية للبدء بعملية التقييم المؤسسي . حيث تم دراسة المعايير الفلسطينية العامة للتقييم المؤسسي والتي أعدتها الهيئة الوطنية للجودة والنوعية في فلسطين وإجراء تطوير المعايير والمؤشرات التفصيلية للتقييم الذاتي في ضوء التجارب العربية والعالمية في هذا المجال ثم تم تنفيذ عملية التقييم الذاتي وفق آليات وباستخدام نماذج محددة .وفي ضوء مخرجات التقييم الذاتي المؤسسي تم البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية مرتبطة بما سبقها.

مراحل تنفيذ التقييم المؤسسي في الجامعة الفلسطينية _ غزة:

1. مرحلة التحضير والتهيئة:

تعتبر هذه المرحلة نقطة انطلاق للمشروع حيث تم فيها اتخاذ قرار في المؤسسة بهذا الخصوص، وتشكيل اللجنة التوجيهية ولجان التقييم، وعمل الترتيبات اللوجستية، وتنفيذ الحملة الإعلانية للتعريف بالمشروع .وقد تم في هذه المرحلة ما يلي:

تشكيل اللجان : حيث تم تشكيل اللجنة التوجيهية لعملية التقييم المؤسسي مكونة من أحد عشر شخصًا من الإدارة العليا بالجامعة والمعنيين .و تم تشكيل لجان فرعية يمثلون مختلف دوائر الجامعة الأكاديمية والإدارية. إعداد خطة تنفيذية للتقييم : حيث تم إعداد خطة زمنية لإنهاء عملية التقييم المؤسسي في غضون 6 أشهر) يناير 2010 إلى يونيو. نشر ثقافة التقييم المؤسسي من خلال إعداد خطة إعلامية لتوعية الجميع، استخدام كافة وسائل الاتصال بما في ذلك الندوات والنشرات والبريد الإلكتروني وعمل صفحة للمشروع، مخاطبة العمادات والدوائر للتحضير لعملية جمع البيانات إعداد دليل التقييم المؤسسي، إعداد النماذج وتحديد آليات جمع البيانات.

2. مرحلة التنفيذ:

تمثل هذه المرحلة جوهر عملية التقييم المؤسسي وتنقسم إلى قسمين أساسين :تقسيم اللجان وانطلاق عملية جمع

¹⁴ سناء ابراهيم أبو الدقة وإياد علي الدجني: التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي _ جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2011.

البيانات والمعلومات من الدوائر المختلفة بالمؤسسة ، ووصف الواقع، وإصدار الأحكام .وعرض النتائج على لجنة الدعم (لجنة صغيرة من 4 افراد من الفريق الأساسي الذي ساند جميع اللجان (وإعداد التقرير الأولي والتي تم خلالها عمل لجانالتقييم لجمع البيانات.

وقد تم في هذه المرحلة ما يلي :عقد اجتماعات لجنة الدعم مع لجان التقييم :في المرحلة الأولى من مرحلة التنفيذ قامت لجنة الدعم بعقد اجتماعات دورية مع لجان التقييم كل على حده، قامت اللجان باجتماعات دورية منتظمة لتحديد طبيعة المعلومات المستهدفة والجهات التي سيتم زيارتها للحصول على البيانات، والأدوات التي سيتم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات .ومن الأدوات التي تم استخدامها من قبل لجان التقييم الملاحظة - استبيان -مجموعات-تحليل وثائق . قامت لجنة الدعم بعقد اجتماعات دورية للجان التقييم للإطلاع على سير عمل اللجان ، ومراجعة الوثائق وأجوبة اللجان على أسئلة التقييم، ومناقشة النتائج الأولية التي توصلت إليها اللجان .عمل التعديلات ووضع التوصيات :بعد مناقشة النتائج الأولية مع لجنة الدعم، تقوم اللجان بعمل التعديلات الضرورية ومن ثم وضع التوصيات النهائية لعملية التقييم وتقديمها للجنة الدعم لتضمينها في التقرير النهائي الذي يتم رفعه لرئاسة الجامعة.

3. مرحلة صياغة وعرض التقرير وإنهاء التقرير:

تم صياغة نموذج مقترح لتقرير التقييم المؤسسي استرشادا ببعض النماذج المحلية والعربية والأوروبية، وقد شمل التقرير فصول عدة هي:

الفصل الأول: المقدمة، وتتضمن أهداف عملية التقييم المؤسسي المنهجية وصف المؤسسة.

الفصل الثاني: الرسالة والأهداف والغايات.

الفصل الثالث: لجنة الحكم والإدارة.

الفصل الرابع: لجنة النطاق المؤسسي.

الفصل الخامس: لجنة الموارد المؤسسية والخدمات.

الفصل السادس: مركز الجامعة بالجنوب.

الفصل السابع: الاستنتاجات والتوصيات.

ثم تم عرض الشكل المقترح للتقرير على اللجنة التوجيهية المكلفة بإدارة عملية التقييم المؤسسي حيث تم إقراره ، ثم تم صياغة محتوى التقرير بناء على نتائج فرق التقييم موزعة على المحاور المذكورة أعلاه . وقد تم عرض نتائج التقييم خلال ورشة عمل جمعت شرائح متعددة من مجتمع الجامعة الداخلي والخارجي وتم تسجيل ملاحظات الحضور على النتائج ثم عرض في ورشة أخرى على مجلس الجامعة ومجلس الأمناء، حيث أجريت بعض التحسينات على التقرير من حيث الشكل العام وبعض النتائج ، ثم تم عمل التعديلات النهائية واعتماد التقرير النهائي

دراسة (الدجني ، 2010)¹⁵ :

والتي هدفت إلى التعرف على دور عملية التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والصعوبات ذات العلاقة بالمرور الثقافي التي واجهت عملية التقييم من وجهة نظر فريق التقييم، حيث أجرت الجامعات الفلسطينية مؤخرا تقييما ذاتيا شاملا لكافة مناحي الأداء من خلال معايير ومؤشرات دولية، حيث طبقت على عينة مكونة من 60 عضوا شاركوا في عملية التقييم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في مجالات التخطيط المؤسسي - الحكم والإدارة -النطاق المؤسسي - الموارد المؤسساتية والخدمات (في نشر ثقافة الجودة بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود صعوبات متعلقة بقدرة الجامعات على توفير دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات .ووجود صعوبات تتعلق بتقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى الأداء ، وكانت نتائج الدراسة تتمثل في:

__ ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر فلسفة الجامعة.

__ ساهمت عملية التقييم الذاتي في قبول وتفهم العاملين لرسالة وأهداف الجامعة، كون عملية التقييم تتضمن معيارا مستقلا يركز على أهمية التزام العاملين بفلسفة المؤسسة ويشترط ضرورة انسجام الرسالة والأهداف بفلسفة وقيم الجامعة .

__رسخت عملية التقييم الذاتي لدى العاملين مفاهيم التخطيط "ساهمت عملية التقييم الذاتي في تبني العاملين للقيم والمعتقدات

__ تبني العاملين للقيم والمعتقدات التنظيمية حيث لا تنفصل القيم والمعتقدات عن الفلسفة وهو ما أكدته هذه الدراسة.

__ عملية التقييم الذاتي تعتمد بشكل رئيسي على جمع الأدلة من مصادرها وقد تركزت هذه الأدلة على الوثائق المكتوبة أو المصورة، وقد كانت الكليات والدوائر مطالبة بتوفير إثباتات موثقة لإجاباتها على الأسئلة مما جعل الجميع أمام أهمية التوثيق لكافة الأنشطة والممارسات إضافة إلى طريقة التوثيق بما يضمن سهولة الوصول إلى المعلومة متى طلبت .

__أهمية المصادر الحديثة ودورها في تقديم الخدمات بشكل لائق حيث وضع دليل التقييم الذاتي هذا البند من البنود المهمة في مواضع عدة واعتبره ضرورة من ضرورات تقدم المؤسسة، وتأتي هذه النتيجة مكتملة ومنسجمة مع التقنيات المستخدمة في التوثيق، إذ أن الجامعات تستخدم الحاسوب في توثيق وممارسة عملياتها بشكل رئيس __ محور دور قيادة المؤسسة وأهميته ودور العاملين في الاطلاع على أنظمة المؤسسة واقتراح التحسينات عليها فقد حصلت الفئرتان على درجة مرتفعة ويرجع ذلك إلى وجود محور خاص بالحكم والإدارة ضمن معايير التقييم المؤسسي يوضح خلالها الدور المتوقع من قيادة المؤسسة في ضوء المعايير المطلوبة ، وينسجم هذا المحور مع أدبيات

¹⁵ إباد يحيى الدجني: دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 19، العدد 2، 2011.

الإدارة التي تؤكد على أهمية القيادة كأساس في نجاح المؤسسات وأن التركيز على ممارسة الجودة وممارسة القيادة الأكاديمية لها أثر بشكل ملموس على عملية التطوير لأنظمة المعلومات المؤسسية، وتقوية البنية التحتية للأبحاث .
_الصعوبات المتعلقة بالموروث الثقافي كانت قليلة وقد تركزت في ضعف عملية التوثيق وتوافر وثائق دالة بدقة على الإجابات ، وتقبل التغيير من قبل بعض الأطراف داخل الجامعات.

وقد أوصى البحث بضرورة إحداث تكامل في قواعد البيانات، بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثيقها، وزيادة التوعية بمعايير التقييم الذاتي المؤسسي من خلال عقد ورش عمل ودورات متخصصة تشمل جميع العاملين في الجامعات .

. يمكن استعراض الاقتراحات التالية:

1. وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، لما لها من أثر في جوانب العمل المختلفة وذلك من خلال إشراك الطلبة والعاملين وممثلين عن شرائح مجتمعية ذات علاقة في عمليتي التخطيط والتطوير.

2. العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثيقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا.

3. زيادة التوعية بمعايير التقييم الذاتي المؤسسي من خلال عقد ورش عمل ودورات متخصصة تشمل جميع العاملين في الجامعات.

4. اعتماد المعايير والأدوات المقترحة كأساس يمكن التطوير عليه، وتكييفه للجامعات الفلسطينية خاصة والعربية عامة لإجراء التقييم الذاتي المؤسسي.

5. مشاركة شريحة أوسع من العاملين والطلبة وأصحاب المصلحة في إجراء عملية التقييم الذاتي ، مما يحقق فهما أفضل لدى جميع الأطراف بالدور المناط بهم سواء على صعيد الحقوق أو الواجبات.

6. إعطاء عملية التقييم الذاتي وقتاً أكبر لإحداث التهيئة اللازمة لتقبل جهات اتخاذ القرار لمتطلبات التغيير بناء على نتائج التقييم باعتبارها عملية تكاملية مقصودة لإجراء التحسين على الأداء.

7. توفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر.

خلاصة:

من خلال استعراض التجربة الفلسطينية في التقييم الذاتي، نجد أن للتقييم الذاتي المؤسسي تأثير في نشر ثقافة التخطيط المؤسسي من خلال فهم لفلسفة ورسالة وأهداف المؤسسة، وتوضيح أهمية قيادة المؤسسة ونشر ثقافة الحوكمة والجودة بالإضافة إلى توضيح مجال عمل المؤسسة ودرجة توافق البرامج الأكاديمية والبحث العلمي مع رسالة وفلسفة المؤسسة ، كما أن للتقييم الذاتي دور في توضيح دور الجامعة في خدمة المجتمع ونوعية الخدمات التي ينبغي تقديمها لجمهور الطلبة والمستفيدين. كما أن الصعوبات المتعلقة بقدرة الجامعات على توفير دلائل موثقة

تشير إلى ضعف عملية التوثيق لأنشطة الجامعة المختلفة. وأيضا فيما يخص تقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى الأداء

قائمة المراجع:

1. إباد يحيى الدجني: دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 2، 2011.
2. حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد، عمان، الطبعة الثانية، 2010.
3. رقاد صليحة، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، معوقاته وآفاقه، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014.
4. زيد صالح حسن سميع، "اثر الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011.
5. سامي المدان، صباح محمد مرسي، شوقي ناجي الجواد، "قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج)"، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 2010، 44.
6. سناء ابراهيم أبو الدقة وإياد علي الدجني: التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي _ جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2011.
7. عبد الرحمن العبادلة، "النماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
8. محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص-ص: 17-19.
9. محمد فلاق، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتروك دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، 2010.
10. نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، داراليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. هدى جواد محمد بدر، «واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم»، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، بتصرف.
12. Jones ,R , Gareth, Organizational theory, design and change, 4 th, ed, New Jersey: prentice Hall, 2004, p:195.
13. Robbins ,p .Stephen, Judage ,A .T timothy, Organizational Behavior, 13Th ed ,Prentice Hall, New Jersey, 2009, p:585