

**تحديات تأصيل ثقافة الجودة داخل
وبين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية**

إعداد

د/ شيماء نصر قطب وحجاب

أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد

جامعة حائل - فرع الحائط

تحديات تأصيل ثقافة الجودة داخل وبين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية

إعداد

د/ شيماء نصر قطب رخاب

أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد

جامعة حائل - فرع الحانظ

مقدمة:

مما لا شك فيه ان الجودة اصبحت احدى مقومات الحياة لدى المؤسسات التعليمية بل اصبحت امرأ حيوياً ومطلباً حضارياً وضرورة ملحة للنهوض بكافة جوانبها في جميع المراحل التعليمية وخاصة المرحلة الجامعية.

فقد اتخذ التعليم شكلاً من أشكال السوق، وعندما تدخل المنافسة في السوق يصبح من الضروري أن يحاول موردو الخدمات البحث عن وسائل تجعل من خدماتهم شيئاً متميزاً عن خدمات غيرهم من المنافسين ويسعون نحو تقديم ميزات تنافسية. وقد يحاول البعض تحقيق ذلك من خلال وسائل متعددة ولكن لا يصبح أمام الغالبية بديلاً سوى المنافسة على جودة التعليم. (١)

بل ذهبت بعض الدول سعياً لتحقيق الامتياز والسبق والتفوق إلى اعتبار التعليم الجامعي مجالاً خصباً لتصدير التعليم Education Exporting حيث تحاول اليابان وأستراليا ونيوزيلندا تحقيق جودة التعليم الجامعي؛ بهدف تصديره وذلك بجذب المزيد من الطلاب الأجانب من الدول الأخرى الذين يدفعون نفقات تعليمهم. لذا كان لزاماً على المؤسسات التعليمية في أي دولة أن تعد مخرجات (الطلاب) في ظل معايير قياسية عالمية تحقق متطلبات سوق العمل المعولمة، ولكي يتحقق ذلك لابد للجامعات أن تأخذ بإدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم؛ لضمان التحسين المستمر في الأداء. وذلك في ضوء معايير محددة وعالمية. (٢)

لذا أنشئت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية عام ٢٠٠٤ / ١٤٢٤ وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في مؤسسات التعليم فوق الثانوي .

- الاعتماد العام للمؤسسات الجامعية الجديدة أو ما يعادلها مثل الكليات والمعاهد، واعتماد أقسامها وتخصصاتها وخططها الأكاديمية .
- المراجعة والتقويم الدوري للأداء الأكاديمي للمؤسسات الجامعية القائمة أو ما يعادلها، واعتماد أقسامها وخططها الدراسية أكاديمياً مثل الكليات والمعاهد، وتقويمها بشكل دوري .
- التنسيق حيال اعتماد برامج وأقسام مؤسسات التعليم العالي في المملكة أكاديمياً من جهات الاعتماد العالمية .
- تقويم واعتماد برامج البكالوريوس، والدبلوم العالي بعد البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه أو ما يعادلها، والمراجعة الدورية لمتطلباتها .
- تقويم واعتماد البرامج التخصصية الأكاديمية، بعد الثانوية العامة، مثل برامج الكليات المتوسطة والدبلومات العلمية سواء الحكومية أو الأهلية .
- تقويم واعتماد البرامج ذات الصبغة التدريبية والتعليمية في المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية .
- المشاركة في اقتراح الخطط العامة لإعداد وتطوير الأداء الأكاديمي في المجالات المختلفة .
- نشر المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد لأغراض التوعية والإعلام والبحث العلمي وإتاحتها للجهات والأفراد الراغبين في الاطلاع عليها. (٣)

ونجد أن من أهم أهداف الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي هو نشر ثقافة الجودة المتمثلة في المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد لأغراض التوعية والإعلام والبحث العلمي. حيث أن إدخال إي مبدأ جديد في المؤسسة التعليمية يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد بدرجة كبيرة على ثقافة ومعتقدات العاملين في هذه المؤسسة التعليمية، والتي تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم لإيجاد هذه الثقافة تغيير الأساليب الإدارية القائمة، كما يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق، هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة. (٤)

فتقافة الجودة هي الايمان بجدوى التطبيق، وتحقيق التكامل بين كافة المستويات التنظيمية للتوحد الثقافي، ورفع مستوى الأداء فالجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لرفع نظام التعليم الجامعي بشكل فعال؛ ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من قبل المجتمع، والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي، وهذا يتطلب بث روح ثقافة التغيير نحو التحسين. (٥)

حيث تتوقف الجودة أو التحسين المستمر داخل المؤسسة على نوع العلاقات التي تحكم عملية تحسين المنتج سواء كان ذلك داخل المؤسسة وهم الأفراد والإداريين والإمكانات المتاحة أو خارج المؤسسة وهم المستفيدين من ناتج المؤسسة، كل ذلك في إطار الاستخدام الأمثل لما هو متاح دون عبء مادي إضافي على المؤسسة. (٦)

فنشر الثقافة التنظيمية للجودة يساهم في الانتقال إلى النمط الإداري التشاركي، وبالتالي تحسين صورة العملية التعليمية.

فالثقافة التنظيمية التي لدى الأفراد في المنظمات لها تأثير قوى ومباشر على سلوكهم، وأدائهم، وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة كأنها نظام رقابة داخلي. (٧)

مشكلة البحث:

مما سبق يتضح لنا أهمية نشر الثقافة التنظيمية للجودة داخل المؤسسة التعليمية وخاصة الجامعية وكذلك بين المؤسسات التعليمية المختلفة. لذا انصب اهتمامنا في هذا البحث على تحديد المعوقات التي تواجه نشر ثقافة الجودة داخل وبين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية.

أسئلة البحث:

- يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
- ما هي معوقات نشر ثقافة الجودة داخل وبين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية؟
- ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:
- ما هي معوقات نشر ثقافة الجودة داخل فروع جامعة حائل؟
 - ما هي معوقات نشر ثقافة الجودة بين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية؟

الهدف من البحث

يستهدف البحث الحالي التعرف على تحديات تأصيل ثقافة الجودة داخل فروع جامعة حائل بالمحافظات المختلفة، وقطاع المدارس الحكومي بنفس المحافظات.

أدوات البحث

- إعداد استبياناه للتعرف على التحديات التي تواجه منسوبي فروع جامعة حائل (موق - شنان - الشملى - الحائط - سميرة - غزاله - بقعاء) في نشر ثقافة الجودة داخل الفروع،
- إعداد استبياناه للتعرف على معوقات التفاعل والتواصل بين فروع الجامعة والمدارس الحكومية.

حدود البحث:

- **الحد الموضوعي:** هو دراسة معوقات تأصيل ثقافة الجودة داخل فروع جامعة حائل ومعوقات التواصل والتفاعل بينها وبين المدارس الحكومية.
- **الحد مكاني:** يتمثل في فروع جامعة حائل (موق - شنان - الشملى - الحائط - سميرة - غزاله - بقعاء) والمدارس الحكومية المحيطة بها.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٧/١٤٣٨هـ - ٢٠١٦/٢٠١٧م.

منهج البحث:

استند البحث على:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك في تجميع التحديات التي تواجه منسوبي الفروع في نشر ثقافة الجودة داخلها وكذلك تحديات التواصل والتفاعل بين مؤسسات المجتمع المحلية المختلفة.
- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في اختيار عينة عشوائية من:
 - منسوبي فروع جامعة حائل (موق - الشملى - شنان - الحائط - البقعاء - سميرة - غزاله) متمثلة في أعضاء هيئة التدريس - الإداريات.
 - منسوبي بعض المدارس الحكومية السعودية متمثلة في مديرات المدارس والمعلمات.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من موضوعه حيث الاهتمام الحالي بالجودة الشاملة للتعليم وأنها الخيار الأمثل لتحقيق الفائدة وتحقيق النجاح في العملية التعليمية.

- يمثل البحث اسهاماً فيما يتعلق بأحدث مداخل تطوير العملية التعليمية في التعليم الجامعي، ألا وهو مدخل الجودة الشاملة.
- إن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجامعية سوف يؤدي إلى فاعلية هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها بما يمكنها من أداء دورها على نحو أفضل.

فروض البحث:

تمثلت فروض البحث في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي الفروع) لأهم معوقات نشر ثقافة الجودة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي المدارس الحكومية ومنسوبي الفروع) لأهم معوقات التفاعل والتواصل بينهما.

مصطلحات البحث:**١- الجودة:**

يُعرفها "رينيهارت" على أنها الخصائص المتجمعة لمنتج وخدمة ترضى احتياجات العملاء^(٨)، كما يعرفها "ويستر" على أنها درجة التميز في شيء ما^(٩)، كما يشير مفهوم الجودة إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة، ليس فقط لضمان المنتج بل أيضاً وهذا هو الأهم - جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج. وتاريخ الجودة يوضح ذلك فقبل خمسة آلاف سنة أعلن الملك "حمورابي" بأن الشخص الذي يني بيتاً يسقط ويُقتل ساكنوه سوف يُعدم.^(١٠)

بينما مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي بتأصيلها من المصادر الإسلامية من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة وإسهامات الفكر الإسلامي، نجد أن ديننا الحنيف قد أصل لفكر الجودة أو لثقافة الإتقان أو الإحسان. فالمسلم في جميع أعماله الدينية والدنيوية مطالب ليس في مجرد الانصياع والقيام بالعمل فحسب، بل يتعداه إلى العمل المتقن وإحسان العمل، وقد وردت كلمة «إحسان» في القرآن الكريم (١١) مرة، وكلمة «أحسن» (٥٣) مرة، وكلمة حسن (١٦٥) مرة. (١١)

٢- ثقافة الجودة:

تُعرف بأنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا، ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشكلات واتخاذ القرار واعتبار هذه الأفكار بمثابة قواعد تحكم سلوكياتهم أثناء تأديتهم أعمالهم. (١٢)

وتعرف بأنها كل القيم والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة وتسعى إلى تحسينها باستمرار. (١٣)

ومهما اختلف تعريفات الثقافة فإن أهميتها تتضح في تحديد مدى التزام الفرد ورضائه عن العمل وإنتاجه واستمراره في المجموعة التي لها القيم نفسها. (١٤)

٢- فروع جامعة حائل:

تُعرف في هذا البحث على أنها امتداد لكليات وأقسام الجامعة الام بحائل؛ تم تجهيزها وإعدادها لتقديم الخدمات التعليمية لقرى ومحافظات منطقة حائل متمثلة في محافظة الحائط - الشملى - شنان - سميراء - البقعاء - الغزالة - موقق.

٤- المدارس الحكومية:

تُعرف اجرائياً على أنها احدى مؤسسات المجتمع التي تستقبل وتستفيد من مخرجات (الطالبات) فروع جامعة حائل، كما أنها تُعد مصدر لمدخلات الجامعة متمثلة في الطالبات الحاصلات على الثانوية والمؤهلة للدراسة الجامعية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة "أحمد عبد الحميد الشافعي؛ السيد محمد ناس ٢٠٠٠" (١٥)

هدفت الدراسة إلى توضيح ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي باليابان ومصر وحث المسؤولين على أمر الإدارات التعليمية في مصر إلى مدخل إدارة الجودة وإمكانية الاستفادة منه، والاسترشاد به في تطوير الفكر الإداري التربوي بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن وتوصلت إلى مجموعة من الدروس المستفادة من الدراسة المقارنة للنموذج الياباني، ومنها في مجال التخطيط أن تهيأ الإدارة التعليمية المناخ الفكري المواتي للابتكار، والتجديد والإبداع داخل الإدارة أو المؤسسة التعليمية، وأن تتحول الإدارات التعليمية في توجهاتها وممارساتها إلى اللامركزية التي تحفز الإبداع والتجديد، وفي مجال التنظيم: المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هي أساس التنظيم، والحد قدر الإمكان من عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم، بحيث تقل المسافة بين أعلى المستويات وأدناها، وفي مجال القيادة والتوجيه: أهمية اقتناع القيادة التربوية في مصر بأهمية غرس بذور ثقافة الجودة في حقل الإدارة التعليمية والتحسين المستمر في الأداء، وفي مجال المتابعة والتقييم: أهمية وجود إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحو الجودة، وأهمية وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية.

٢- دراسة Jocelyn, J, Johnson, 2000 (١٦)

هدفت الدراسة تشخيص نقاط القوة والضعف بهدف تحسين أداء المنظمة وقياس مدى إدراك العاملين في هذه المؤسسة لثقافة الجودة، واشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين داخل مكتب للخدمات الحكومية.

وتوصلت الدراسة إلى: أن إدراك المشرفين للمناخ التنظيمي له أهمية وقيمة كبيرة، وأن قياس مدى ثقافة الجودة والمناخ التنظيمي يساعد على تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

٤- دراسة هناء عبد التواب ٢٠٠٨ (١٧)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات نشر ثقافة الجودة كمؤشر لتفعيل التنمية البشرية بالجمعيات الأهلية، ووضع مقترح لمحددات خطة إجرائية تساعد صانعي القرار على نشر ثقافة الجودة، لتفعيل التنمية البشرية داخل الجمعيات الأهلية، مما يساعد على صياغة دور الأخصائي الاجتماعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لنشر ثقافة الجودة لتفعيل التنمية البشرية بالجمعيات الأهلية. وأوضحت الدراسة أن أهم متطلبات تحقيق هذا التصور هو (التزام القيادات داخل المنظمات الأهلية بدعم ثقافة الجودة، جعل الجودة من أولويات الخدمة، وجزء من واجبات العاملين بها، والمهارة في تنمية الموارد والقدرات البشرية والمادية يجب أن تتوافر لدى فريق العمل بالمنظمة، ولاسيما الأخصائي الاجتماعي).

٥- دراسة Pariyaporn Tungkunan 2008 (١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية لبناء ثقافة الجودة في معاهد التعليم المهني في تايلاند، وطبقت هذه الدراسة على ١٠٨ من الإداريين في المستويات العليا و٣٢٧ من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم عشوائياً من ٣٧ معهداً في التعليم المهني في تايلاند، وذلك من خلال استبيان تم تصميمه لغرض الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتباط ثقافة الجودة بالمتغيرات الآتية: (توافر القيادات الفاعلة - تجنب المركزية - الاهتمام بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس - خلق بيئة ديمقراطية من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في اتخاذ القرارات - العمل بروح الجماعة - الاهتمام بالطلاب (العملاء) - التحسين المستمر داخل المؤسسة - وجود خطة استراتيجية داخل المؤسسة).

٦- دراسة Europewn University Association, 2009 (١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين الجودة وتعزيز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، وشملت هذه الدراسة ٢٩ مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الدول الأوروبية، والتي وافقت على المشاركة في هذه الدراسة، حيث أرسلت كل مؤسسة من هذه المؤسسات عضواً يمثلها لديه خبرة عملية داخل مؤسسته في الجودة الإدارية والأكاديمية، ويمثل المؤسسة الخاصة في

المناقشات التي أجريت خلال مجموعات العمل، هذا بجانب إرسال استبيان لكل مؤسسة لمعرفة أنشطة الجودة بها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ضمان نشر ثقافة الجودة في معظم الدول الأوروبية ما يزال يحتاج لمزيد من الجهد والوقت حتى يتحقق، وذلك بالنسبة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

وقد أوضحت الدراسة الآتي:

- أن أنشطة الجودة يجب أن تكون شاملة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، وهذا يعنى الاهتمام ببرامج تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بالعملية التعليمية والإداريين.
- أن القيادة بالمؤسسات التعليمية يجب أن تلعب دوراً فعالاً في دعم أنشطة الجودة.
- المشاركة وتبادل الخبرات داخل المؤسسة وبين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- أن تطبيق الجودة يتعرض لاحتمالات الفشل والنجاح.
- التأكيد على أهمية التحسين المستمر داخل المؤسسة.
- أن نظام الجودة داخل أي مؤسسة تعليمية يجب أن يراعى الظروف الاجتماعية والثقافية للمؤسسة، وكذلك للمجتمع.

٧- دراسة سيلان جبران العبيدي، ٢٠٠٩ (٢٠)

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التعليم العالي ومدى ملائمة خرجاته لحاجات المجتمع، وسوق العمل في البلدان العربية، وذلك من خلال الدراسات السابقة التي أنجزت في ظل قطر عربي على حدة، وكذلك إلقاء الضوء على واقع هيئات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي القائمة لثلاث عشرة دولة عربية، وآليات التنسيق بين هذه الهيئات، وكذلك التجارب الناجحة لهيئات ضمان الجودة والاعتماد لسبع دول أجنبية وعربية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أجمعت الدراسات السابقة التي اهتمت بواقع مخرجات مؤسسات التعليم العالي العربي بشكل عام أنها لازالت تعاني من:

- انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية، والتي من مؤشراتنا تدنى التحصيل المعرفي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الحديثة.
- انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية وتتمثل في تخريج أعداد من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل والمجتمع، مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى.
- الاعتماد على الأنظمة البيروقراطية في إدارة وضمان الجودة.
- الاقتباس المباشر من الأنظمة الموضوعية لبلدان أو منظمات أجنبية، والنقل عنها دون الاهتمام الجدي باستنباط الأطر والقواعد الخاصة بالمنطقة العربية والملائم لها.

٨- دراسة إيمان عبد الفتاح محمد ٢٠١٠^(٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية حول متطلبات نشر ثقافة الجودة وواقع ثقافة الجودة بالكلية. وقد استخدمت الدراسة استبانة تمثلت في خمسة محاور، أولاً: حتمية مفهوم الجودة وثانياً: معايير القيادة المطلوبة لتوجيه الجودة وثالثاً: المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بثقافة الجودة ورابعاً: أهم المقترحات للتوجيه التنظيمي لتحقيق الجودة وخامساً: واقع ثقافة الجودة بالكلية. وقد تمثلت عينة الدراسة في اختيار عينة عشوائية وعددها ٤٠ عضو هيئة تدريس وقد بلغت عينة الدراسة (٢٤,٥%) من المجتمع الأصلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم ثقافة الجودة في التعليم الجامعي مازال يحتاج إلى جهود كبيرة من جميع المهتمين به على كافة المستويات وكذلك أسفرت عن أن مفهوم ثقافة الجودة بكلية الدراسات الإنسانية مازال يحتاج إلى الكثير من الجهد والقوت.

٩- دراسة Aikyna Finch et al 2010^(٢٢)

هدفت الدراسة إلى تغيير الثقافة التنظيمية بالكلية والجامعات الأمريكية لجعلها أكثر تكليفاً لثقافة التغيير.

شملت هذه الدراسة ١٢ من القيادات الجامعية يمثلون ١٢ جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار المشاركين في هذه الدراسة من القياديين الذين لديهم خبرة في العمل الجامعي والثقافة التنظيمية لأكثر من ١٠ سنوات، وقد تم استخدام طريقة المناقشة الحرة الجماعية Focus Group Discussion تحت إشراف الباحث، وقد اشتملت هذه المناقشة على ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: ما الممارسات التي يمكن أن تقوم بها القيادات الجامعية لنشر ثقافة التغيير.
- المحور الثاني: ما المعوقات الفردية individual barriers للتغيير والتي تعوق الكلية والجامعة عن قيامها بوظيفتها كمؤسسة معنية بالتعليم.
- المحور الثالث: ما المعوقات التنظيمية organizational barriers للتغيير، والتي تعوق الكلية والجامعة عن قيامها بوظيفتها كمؤسسة معنية بالتعليم.

وقد شملت المناقشة البؤرية الجماعية مرحلتين:

- المرحلة الأولى: مرحلة العصف الذهني brain storming
- المرحلة الثانية: الاتفاق بين المشاركين بالنسبة للمتغيرات الأساسية المرتبطة بالمحاور الثلاث التي شملتها الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود توافق بين المشاركين على النحو التالي:
 - بالنسبة للمحور الأول: ضرورة تبنى رؤية جماعية للمؤسسة تضع في حساباتها أهداف وقيم المؤسسة جنباً إلى جنب مع قيم وتطلعات أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وإزالة المعوقات البيروقراطية التي تحول دون تمكن أعضاء هيئة التدريس والعاملين من القيام بواجباتهم على الوجه الأكمل.
 - وبالنسبة للمحور الثاني: نقد جوانب الضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس دون الاهتمام بجوانب القوة -عدم وجود اتصال فعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.
 - بالنسبة للمحور الثالث: عدم وجود خطوط واضحة للسلطة والمحاسبة -عدم وجود منهجية كشف وتطوير الكفايات الجامعية المتميزة -عدم وجود خطوط واضحة بين الأدوار والمسؤوليات من ناحية وبين السياسات والعمليات من ناحية أخرى.

١٠- دراسة إيباد على الدجنى ٢٠١١^(٢٣)

هدفت الدراسة التعرف على دور عملية التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والصعوبات ذات العلاقة بالموروث الثقافي التي واجهت عملية التقييم من وجهة نظر فريق التقييم، حيث أجريت الجامعات الفلسطينية مؤخراً تقييماً ذاتياً شاملاً لكافة مناحي الأداء من خلال معايير ومؤشرات دولية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث، حيث طبقت على عينة مكونة من (٦٠) عضواً شاركوا في عملية التقييم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في مجالات (التخطيط المؤسسي - الحكم والإدارة - النطاق المؤسسي - الموارد المؤسسية والخدمات) في نشر ثقافة الجودة بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود صعوبات متعلقة بقدرة الجامعات على توفير دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات بلغت (٧٠,٢٦%). ووجود صعوبات تتعلق بتقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى الأداء. وقد أوصت الدراسة 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.

١١- دراسة إبراهيم أحمد السيد ٢٠١٢^(٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بالدقهلية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في رصد الواقع وتحليل وتفسير ما تم رصده. وقد استخدمت الدراسة استبانة لتحقيق هدفها طبقت على عيناها قوامها ١٢٦ عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هي:

أن المناخ التنظيمي له عدة أبعاد وقد ركزت هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

- الهيكل التنظيمي: حيث إنه من خلاله يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل عضو داخل المؤسسة حيث تراوحت نسبة الموافقة على عبارات هذا المحور ما بين (٥٦,٣ - ٢٦,٤%) بمتوسط درجة موافقة ٢,٢١ وهي مستوى موافقة إلى حد ما.

- القيادة والمشاركة: فإدارة المؤسسة من خلال مشاركة الأعضاء تساهم في تحقيق جودة الأداء حيث تراوحت نسبة الموافقة على عبارات هذا المحور (٥٠,٨-١٠,٣٦%) بمتوسط درجة موافقة ١,٩٧ وهي مستوى موافقة إلى حدٍ ما.
- الاتصال حصلت على متوسط درجة موافقة ١,٧٤ وهي مستوى موافقة إلى حدٍ ما.
- العلاقات الإنسانية: حصلت على متوسط درجة موافقة ١,٩٥ وهي مستوى موافقة إلى حدٍ ما.
- التركيز على الإنتاج: حصلت على متوسط درجة موافقة ٢,١ وهي مستوى موافقة إلى حدٍ ما.
- الانتماء: حصل على متوسط درجة موافقة ٢,١٧ وهي مستوى موافقة إلى حدٍ ما.
- تنمية الموارد البشرية: حصل على متوسط درجة موافقة ١,٨٨ وهي مستوى موافقة إلى حدٍ ما.

١٢- دراسة أحمد غنيم أبو الخير ٢٠١٦^(٢٥)

هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على الاستبانة المتضمنة للمجالات الآتية (التهيئة والاستعداد، وتخطيط الجودة، وتنظيم الجودة، وتنفيذ الجودة، ورقابة الجودة وتقييمها). وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الأكاديميين والإداريين في كليات التربية بجامعات قطاع غزة (القدس المفتوحة، فلسطين الأقصى) وتوصلت الدراسة إلى وجود نسبة معوقات كبيرة في تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لدى كليات التربية في الجامعات الفلسطينية؛ حيث بلغت نسبتها (٧٧,١٤)، وظهرت أكثر المعوقات في مجال إجراءات تنفيذ إدارة الجودة، وكانت أبرز المعوقات التي ظهرت في نتائج الدراسة هي: غياب أسلوب العمل بروح الفريق وتشكيل حلقات الجودة. وقلة عدد اللقاءات والندوات اللازمة لتوعية العاملين بنظام الجودة. وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة الأقصى. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة عدد اللقاءات والندوات اللازمة لتوعية العاملين بنظام الجودة، والتشجيع على أسلوب العمل بروح الفريق، وتشكيل حلقات الجودة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة على أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد ركزت على تقويم الأداء الجامعي وعلى مؤشرات الجودة، ومنها من تناول ثقافة الجودة في الفكر الإداري وفي الجمعيات الأهلية ويختلف البحث الحالي في هدفه حيث هدف التعرف على تحديات تأصيل ثقافة الجودة داخل فروع جامعة خالل وكذلك تحديات التواصل بينها وبين المدارس الحكومية.

الإطار النظري للبحث

١- جودة التعليم الجامعي وعلاقته بمؤسسات المجتمع:

إن مفهوم الجودة الشاملة في التعليم يعنى (إيجابية النظام التعليمي) بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته تعنى أن تكون هذه المخرجات متفقة مع أهداف النظام بشكل جيد، من حيث احتياجات المجتمع بشكل عام في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع. (٢٦)

فإذا نظرنا إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها، نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة، وأما المخرجات تتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين والمستفيدين من نظام التعليم، وهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم

بتوظيف هؤلاء الخريجين (٢٧)

لذا فهناك علاقة سببية قوية بين الجامعات والشركات والمدارس والمؤسسات المحلية والعالمية فمعايير الجودة في إحداها لابد وأن ترتبط بمعايير الجودة في الأخرى. إن جودة مخرجات نظام التعليم (الخريجين) سوف تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في الشركات والمؤسسات المحلية والعالمية التي تستقبلهم للعمل فيها مما يؤدي بالضرورة إلى جودة مخرجاتها إذا كانت الإدارة فيهما تأخذ بنظام الجودة الشاملة.^(٢٨) لذا فإن إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم الجامعي تستهدف إرضاء وتحقيق التوقعات الحالية والمستقبلية للمجتمع بصورة عامة وللمؤسسات والشركات المحلية والعالمية بصفة خاصة، في مخرجات منظومة التعليم من خلال سلسلة من حلقات الجودة يقوم بها العاملون في منظومة التعليم^(٢٩) ويستهدف ضمان الجودة إيجاد ثقافة للتفوق والتميز في المؤسسة الجامعية، ومن ثم يمكن أن ننظر لضمان الجودة بأنها عملية تحول ثقافي يتم من خلالها تعديل عناصر الثقافة القائمة أو استبدالها بعناصر أفضل، وهذه العناصر تضم القيم والاتجاهات والأنظمة والإجراءات، والممارسات العملية والهيكلي التنظيمي لإدارة المؤسسة الجامعية^(٣٠) فإدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات، وهي تهتم بعناصر أساسية هي:

- أ) التركيز على إرضاء العملاء (الطلاب والمستفيدين واحتياجاتهم)
- ب) التحسين المستمر.
- ج) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- د) القيادات المبدعة.^(٣١)

٢- مبررات نشر ثقافة الجودة في التعليم الجامعي:

يُعد التعليم الجامعي من أهم ميادين الحياة التي تتأثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم الجامعي والنمو المجتمعي بعامه والنمو الاقتصادي بخاصة فالتعليم الجامعي أصبح بحق قاطرة التقدم لأي مجتمع. فخريجو التعليم الجامعي يعتبرون أهم أدوات التغيير في المجتمع، لذا فهم الأمل المنشود في إحداث التغييرات الإيجابية وإحداث التنمية وعليه وجوب فهم أدوات تجويد المجتمع^(٣٢).

وقد ظهر مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي كنتيجة للانتقادات المتصاعدة لتدني نوعية التعليم العالي، وارتفاع كلفته وانتشار التعليم العالي الخاص والدفع بمؤسسات التعليم العالي نحو الاستقلال الذاتي، فضلاً عن المنافسة الحادة في سوق العمل، والتنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي التي عملت على تحديد السياسات والمعايير لضمان جودة البرامج في التعليم العالي، وأصبح لزاماً على مؤسساته الأخذ بها وتحقيقها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتراف بها واعتمادها^(٣٣). فإذا كانت المؤسسات المحلية والعالمية تخضع لنظام الجودة الشاملة (TQM) لذا لا بد أن تستقبل العاملين فيها من خريجي مؤسسات جامعية تخضع أيضاً لإدارة الجودة الشاملة، لذا كان لزاماً على المؤسسات التعليمية في أي دولة أن تعد مخرجاتها (الطلاب) في ظل معايير قياسية عالمية تحقق متطلبات سوق العمل المعولمة.

وبناء على ذلك كان لزاماً على مؤسسات التعليم الجامعي الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة للأسباب الآتية^(٣٤).

(أ) تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية في الحصول على فرص عمل في سوق العمل المعولمة.

(ب) تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والإقليمية والعالمية والتي تأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة.

(ج) إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة والعالمية نقلاً وتحديثاً وإبداعاً.

(د) تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تدعيم منظومة التعليم عن طريق رضاء الطلاب وأولياء أمورهم ورجال الأعمال وغيرهم عن أداء المؤسسات التربوية، وبذلك يستعيدون الثقة فيها ومن ثم يقومون بتدعيمها.

(هـ) ضرورة التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف، ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع وهذا يحدث نتيجة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم التي تركز على تمييز المخرجات.

لذلك فإن اهتمام حكومات الدول النامية بضمان الجودة في قطاع التعليم الجامعي هو محاولة منها لتحسين فاعلية هذا القطاع الذي يمكن أن يلعب دوراً رائداً في النمو الاقتصادي إذا نجح في إكساب الدارسين المهارات الخاصة بالجودة وإجراء بحوث حول الجودة والمجالات المرتبطة بتحقيقها، ولكي يحقق ضمان الجودة نتائجها الإيجابية في الدول النامية كتلك التي حدثت في الغرب فلا بد من توفير وتهيئة المناخ الصحي والشروط اللازمة لتطبيقه، سواء قبل البدء في التطبيق أو أثناءه، وإلا سوف تضع الجهود المبذولة لإدخال ضمان الجودة في الدول النامية سدى^(٣٥).

٢- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر تمثل أساساً مهماً في تشكيل ثقافة الفرد كمكون مهم من مكونات المؤسسة، كما تمثل هذه العناصر إطاراً مرجعياً يصبغ السلوك بقالب يوحد اتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة كما سيتضح في سياق العناصر التالية:

أ) القيم التنظيمية Organizational Values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وما هو جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فتختص بالبيئة المؤسسية ومن أمثلتها: قيم احترام الآخرين، وقيم الانتماء للعمل، وعدم قبول الرشوة، والرقابة الداخلية.^(٣٦)

ب) المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

المعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعرّفين أصلاً،^(٣٧) وعادة ما تتبثق المعتقدات في المؤسسات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك فتتشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الناس أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقداً إيجابياً أم سلبياً، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية في المؤسسات التعليمية أن المواظبة والالتزام هي أساس لتحقيق الإنجاز الأكاديمي، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية.

ج) الأعراف التنظيمية Organizational Norms

وتمثل الأعراف والقيم بالشكل النمطي حتى تساهم بشكل فاعل في تشكيل ثقافة المؤسسة والمطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقاً لنفس المفاهيم والمعتقدات. (٣٨)

د) التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد غير المكتوب، ويعنى بمجموعة التوقعات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال أداء الأفراد فيها، أو توقعات الفرد لما ينبغي أن تقدمه المؤسسة له.

٤- خصائص الثقافة التنظيمية

ومن أبرز خصائص الثقافة التنظيمية ما يأتي:

(أ) الإنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها والمتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها. (٣٩)

(ب) الاكتساب والتعلم: فالثقافة ليست غريزة فطرية بل مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، وهي تختلف من مجتمع لآخر. (٤٠)

(ج) الاستمرارية: تحتفظ السمات الثقافية بوجودها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات، ويرجع ذلك إلى قناعة الأفراد بهذه الموروثات الثقافية وما تحققه لهم من إشباع للحاجات التي يرغبون باستمرارها، ويمكن الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تراكمية، وتتقل من جيل لآخر متى كانت قادرة على الوفاء باحتياجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة. (٤١)

(د) التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها مع ما يطرأ عليها من تغيرات فتشكل موروثاً جديداً، وتبرز التراكمية في الموروثات الثقافية المادية أكثر منها في الموروثات المعنوية كالقيم واللغة.

(هـ) الانتقائية: حيث أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها موروثاته في مرحلة الطفولة إلى مراحل حياته المختلفة. (٤٢)

(و) القابلية للانتشار: تنتشر عناصر الثقافة بطريقة واعية ويتحقق الانتشار من خلال

احتكاك المؤسسة مع غيرها من المؤسسات^(٤٣)

(ز) التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً منسجماً ومتوازناً مع

التغيرات التي تفرضها طبيعة التطور في كل وقت، إلا أن هذا التكامل يأتي ليحقق

أصالة الماضي ونواتج خبراته الإيجابية مع الحاضر الذي يتسم بالحدثة ويتوافق

وتطلعات أفراد المؤسسة^(٤٤)

٥- مؤشرات الثقافة المتميزة:

تحدد قوة الثقافة وتميزها في العديد من النقاط التي تضمن للثقافة خاصتي الانتشار

والأثر، وتجعل منها قادرة على أن تكون مكوناً رئيساً من مكونات المؤسسة غير المادية، ومن أهم

المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يأتي:

(أ) انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة.

(ب) إجماع العاملين ومشاطرتهم لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة، فكلما كان

الإجماع أكبر على هذه القيم ومدى انتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى

وأعمق.^(٤٥)

(ج) قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المؤسسة عن غيرها من

المؤسسات المناظرة.

(د) انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة وأهداف المؤسسة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة العليا

لها.^(٤٦)

(هـ) قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف، فالقيم المشتركة تجعل من

العاملين سعداء وهم يؤدون العمل، وتحقق فيهم الإخلاص والانتماء والرقابة الذاتية^(٤٧)

إجراءات الدراسة الميدانية

استهدف البحث الحالي التعرف على تحديات تأصيل ثقافة الجودة داخل فروع جامعة حائل بالمحافظات المختلفة، وقطاع المدارس الحكومي بنفس المحافظات.

أدوات البحث:

في ضوء كل من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها فقد استفادت الباحثة من الإطار النظري للدراسة الحالية بالإضافة إلى الدراسات السابقة وذلك في إعداد وتصميم أدوات الدراسة وهي:

أولاً: استبانة:

تمثلت في أربعة محاور أولاً: الإعداد والتخطيط ثانياً: التنفيذ والتنظيم. ثالثاً: المراقبة والتقييم رابعاً معوقات التواصل بين فروع الجامعة والمدارس الحكومية.

ثانياً: استبانة للتعرف على معوقات التواصل بين منسوبي المدارس الحكومية وفروع الجامعة.

صدق أدوات الدراسة الميدانية:

تم اتباع أسلوب صدق المحكمين، للتأكد من صدق الاستبيانات لمعرفة مدى مناسبتها للهدف الذي وضعت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، وتم وضعها في صورتها النهائية وتطبيقها على عينة الدراسة.

عينة الدراسة:

شملت الدراسة الحالية عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس والإداريات بفروع جامعة حائل والجدول رقم (١) التالي يوضح توزيع أعضاء هيئة التدريس والإداريات بفروع جامعة حائل لعام ٢٠١٧/٢٠١٦م

جدول رقم (١) توزيع أعضاء هيئة التدريس والإداريات بفروع جامعة حائل لعام ٢٠١٧/٢٠١٦م

الفرع	موقق	سميرة	شنان	بقعاء	الشملى	غزاله	الحائط
عضو هيئة تدريس	١٠	١٦	١٦	٢١	٢٥	١٥	٣٣
إدارية	١	٢	٥	٩	٥	٤	٨

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد منسوبي الفروع عينة البحث بلغت ١٧٠ عضو هيئة تدريس وإدارية بواقع ٣٤ إدارية و ١٣٦ عضو هيئة تدريس بواقع ٦,٤ % لفرع موقق و ١٠,٥ % لفرع سميرة و ١٢,٣ % لفرع شنان و ١٧,٦ % لفرع بقعاء و ١٧,٦ % لفرع الشملى و ١١,١ % لفرع غزاله و ٢٤,١ % لفرع الحائط.

كما تضمنت عينة الدراسة على عينة عشوائية من قيادات ومعلمات المدارس الحكومية تتضح في الجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢) عينة قيادات ومعلمات المدارس الحكومية

المدريسة	الحناكية	مجمع التحفيظ بالحائط	المدريسة الاولى	المدريسة الثانية	الشق
عدد منسوبيها	٣٦	٢٥	٣٤	١٥	٢٥

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي منسوبي المدارس الحكومية عينة البحث بلغت ١٣٥ معلمة وقائدة مدرسة بواقع ٢٦,٦ % لمدرسة الحناكية و ١٨,٥ % لمدرسة مجمع التحفيظ بالحائط و ٢٥,١ % للمدرسة الأولى و ١١,١ % للمدرسة الثانية و ١٨,٥ % لمدرسة الشق.

تم قياس معامل ألفا كرونباخ لعبارات كل محور للمحاور الأربعة التي شملتها الدراسة في الاستبانة الأولى وهي (معوقات الإعداد والتخطيط - معوقات التنفيذ والتنظيم - معوقات المراقبة والتقييم - معوقات التواصل بين فروع الجامعة والمدارس الحكومية)، وكذلك معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الثانية لمعوقات التواصل بين المدارس الحكومية وفروع الجامعة، ومعامل ألفا كرونباخ الكلى لعبارات محاور الاستبيانات، كما هو مبين من الجدول التالي رقم (٣) التالي.

جدول رقم (٢) قيمة ثبات ألفا كرونباخ وفقاً لمحاور الاستبيانات.

المحاور	قيمة معامل ألفا
١- الإعداد والتخطيط لثقافة الجودة	٠,٨١
٢- التنفيذ والتنظيم لثقافة الجودة	٠,٨٣
٣- المراقبة والتقييم لثقافة الجودة	٠,٧٩
٤- معوقات التواصل بين فروع الجامعة والمدارس الحكومية	٠,٨١
٥- معوقات التواصل بين المدارس الحكومية وفروع الجامعة	٠,٧٨
محاور الاستبيانات ككل	٠,٨٢

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات كل محور، وكذلك معامل الثبات الكلي ذات قيم عالية مما يشير إلى أن الاستبيانات على درجة عالية من الثبات.

المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: اعتمدت الدراسة على طريقة ليكرت الخماسي في إعداد الاستبيانات بحث:

- معوقات بدرجة كبيرة جداً أعطيت القيمة (٥).
- معوقات بدرجة كبيرة أعطيت القيمة (٤).
- معوقات بدرجة متوسطة أعطيت القيمة (٣).
- معوقات بدرجة قليلة أعطيت القيمة (٢).
- معوقات بدرجة قليلة جداً أعطيت القيمة (١).

وكذلك تم حساب المتوسط لاستجابات كل فرد من أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة لكل محور من المحاور، وكذلك تم حساب المتوسط الكلي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لكل محور من المحاور، والدرجة الكلية لها وذلك كما في الجدول رقم (٤) التالي:

حيث (م) تعني المتوسط الحسابي و(ع) الانحراف المعياري.

المحور	فرع شنان		فرع موقق		فرع الحائط		فرع عزاله		فرع بقعاء		فرع الشملي		فرع سميرة	
	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
معوقات الإعداد والتخطيط	٢٥,٨٦	٢,٤٥	١٠,٦٠	١,٨٩	٢٣,٤٥	٢,٨٩	٢٩,٠١	١,٩٨	١٣,٢٧	١,٠٥	٢٧,٢١	٢,٠٢	١١,٤٥	١,٦٧
معوقات التنفيذ والتنظيم	٢٦,٥٠	٢,٦٨	٩,١٢	١,٥٨	٢٨,٦٢	٢,٠١	٣١,١٤	٢,٦٧	١٧,٧٤	١,٨	٢٨,٣٦	٢,٢٤	١٢,٠٦	١,٨٢
معوقات المراقبة والتقييم	٢٦,٢١	٢,٠٦	٨,٦٥	١,٤٥	٤٥,٢٢	٢,٩٨	٢٩,٢٥	٢,٩٦	١٦,٧٤	١,٧	٢٧,٢٦	٢,٢	١٥,٠٢	٢,١٣
معوقات التواصل بين فروع الجامعة والمدارس	٢٤,٧١	٢,٠١	٢,٨٩	١,٢٢	٥٢,١٢	٤,٥٦	٢٦,٢٩	٢,٢٢	١٩,٠٢	١,٨٩	٢٠,١	٢,٩٨	٢٢,٠١	٢,٣٥
الدرجة الكلية	٧٠,٠٥	٣,٩٢	٥٥,٠٢	١,٠٦	٨٢,٠٤	٤,٥٦	٧٦,٠١	٢,٨٧	٦٧,٠٢	٢,٩٦	٨٢,١٣	٤,٠٢	٥٨,٠٢	١,٧

يتضح من الجدول السابق أن متوسط منسوبي فرع الحائط اعلى متوسطات الفروع مما يدل على نسبة معوقات كبيرة ، وأن متوسط فرع موقق اقل المتوسطات مما يدل على نسبة معوقات لنشر ثقافة الجودة اقل.

يتم استخدام ١- تحليل التباين الأحادي الاتجاه لمعرفة الفروق بين متوسطات عينة البحث.

٢ - اختبار شيفيه Scheffe لتحديد الفروق الدالة بين المجموعات.

نتائج البحث:

استهدف البحث الإجابة عن السؤال الأول التالي:

ما هي معوقات نشر ثقافة الجودة داخل فروع جامعة حائل؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار صحة الفرض التالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي الفروع) لأهم معوقات نشر ثقافة الجودة". وللتحقق من صحة الفرض تم إجراء تحليل التباين احادي الاتجاه لدرجات عينة الدراسة على جميع محاور استبانة معوقات نشر ثقافة الجودة داخل فروع جامعة حائل حسب مسمى كل فرع ن= ١٧٠ ويتضح ذلك في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة الدراسة

على جميع محاور استبانة معوقات نشر ثقافة الجودة داخل فروع جامعة حائل

الدالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات		درجات الحرية		مجموع المربعات		المحاور
		داخل	بين	داخل	بين	داخل	بين	
٠,٠٥	١٣٦,٠٥	١,١٥	١٥٧,٧	١٦٢	٧	١٢٨,٥٠	٣١٥,٠١	معوقات الإعداد والتخطيط
٠,٠٥	١٠٥,٣٤	١,٤٧	١٥٥,١٦	١٦٢	٧	١٦٣,٥٠	٣١٠,٣٢	معوقات التنفيذ والتنظيم
٠,٠٥	٢٣,٤٥	١,٩٦	٤٦,١٦	١٦٢	٧	٢١٨,٤٤	٩٢,٢٢	معوقات المراقبة والتقييم
٠,٠٥	١٠٠,٩٥	٠,٧٥	٧٥,٨٦	١٦٢	٧	٨٢,٤٢	١٥١,٧٢	معوقات التواصل بين فروع الجامعة والمدارس
٠,٠٥	٢٤٠,٩	٨,٧٦	٢١١,٣٩	١٦٢	٧	٧٧٢,٢١	٤٢٢,٧٨	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاوَر الاستبانة ،أي أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة البحث على مستوى محاوَر الاستبانة ، لذا يتم رفض الفرض الصفرى الأول وقبول الفرض البديل الذى ينص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي الفروع) لأهم معوقات نشر ثقافة الجودة " ولتحديد الفروق الدالة بين المجموعات ولتحديد مصدر هذه الفروق ومدى دلالتها في الفرض الأول قامت الباحثة بتجزئته إلى خمسة فروض فرعية تبعاً لعدد محاوَر الاستبانة وذلك لتسهيل إجراءات اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين المجموعات كما يلي:

▪ الفرض البديل الأول (أ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي الفروع) وذلك على مستوى معوقات الاعداد والتخطيط.

▪ الفرض البديل الأول (ب): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي الفروع) على مستوى معوقات التنفيذ والتنظيم.

▪ الفرض البديل الأول (ج): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي الفروع) على مستوى معوقات التقييم والمتابعة.

▪ الفرض البديل الأول (د): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي الفروع) معوقات التواصل بين فروع الجامعة والمدارس الحكومية.

▪ الفرض البديل الأول (هـ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي الفروع) على مستوى الدرجة الكلية.

وفيما يلي توضح الباحثة اختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث

(منسوبي الفروع) في رجة الكلية للاستبانة في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦) الفرق بين متوسطات عينة البحث
في الدرجة الكلية لاستبانة معوقات نشر ثقافة الجودة داخل الفروع

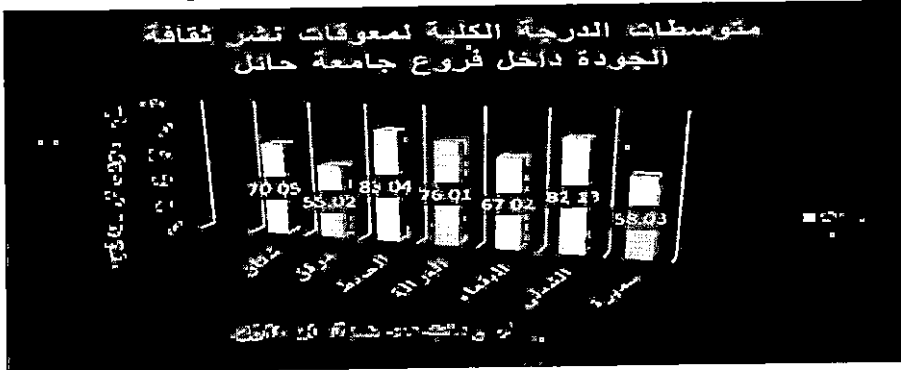
الفرع	المتوسط	شنان	موق	الحائط	الغزالة	اليقعاء	الشملى	سميرة	قيمة
		٧٠,٠٥	٥٥,٠٢	٨٢,٠٤	٧٦,٠١	٦٧,٠٢	٨٢,١٢	٥٨,٠٢	شيبه
شنان	٧٠,٠٥	-	15.03*	12.99*	5.96*	3.03*	12.08*	12.02*	
موق	٥٥,٠٢		-	28.02*	20.99*	12*	27.11*	3.01*	
الحائط	٨٢,٠٤			-	7.03*	16.02*	0.91*	25.01*	
الغزالة	٧٦,٠١				-	8.99*	6.12*	17.98*	
اليقعاء	٦٧,٠٢					-	15.11*	8.99*	
الشملى	٨٢,١٢						-	24.1*	
سميرة	٥٨,٠٢							-	

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث (منسوبي الفروع) حيث أن المتوسط الأعلى يشير إلى وجود صعوبات كبيرة لدى الفرع في نشر ثقافة الجودة به لذا يتبين من الجدول أن ترتيب الفروع من حيث التي تعاني من صعوبات شديدة إلى أقل في نشر ثقافة الجودة داخلها كالتالي الحائط - الشملى - الغزالة - شنان - اليقعاء سميرة - موق.

ويمكن التعبير ببيانها عن متوسطات درجات عينة البحث (منسوبي الفروع) في الدرجة الكلية لاستبانة معوقات نشر ثقافة الجودة داخل الفروع في الشكل رقم (١) التالي:

شكل بياني رقم (١) يوضح الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث (منسوبي الفروع)

في الدرجة الكلية لاستبانة معوقات نشر ثقافة الجودة داخل الفروع



يتضح من الرسم البياني رقم (١) السابق أن كل من فرعى موقق سميرة لديهن أقل معوقات من الفروع السابقة. وقد يرجع ذلك إلى التواصل الجيد بين هذين الفرعين وعمادة الجودة بالفرع الرئيسي.

ثانياً: كما استهدف البحث الإجابة عن السؤال الثاني:

ما هي معوقات نشر ثقافة الجودة بين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار صحة الفرض التالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي المدارس الحكومية ومنسوبي الفروع) لأهم معوقات التفاعل والتواصل بينهما".
وللتحقق من صحة الفرض تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات عينة الدراسة على استبانة معوقات التواصل بين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية حيث $n = 300$ ويتضح ذلك في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) تحليل التباين إحدى الاتجاه لدرجات عينة الدراسة

على استبانة معوقات التواصل بين المدارس الحكومية وفروع الجامعة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معوقات التواصل بين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية
دالة عند ٠,٠٥	١٥,٣٦	١٦,٩٢	٢	٣٣,٨٤	بين المجموعات	
		١,١٠	٣٠٣	١٢٢,٢٦	داخل المجموعات	
			٣٠٥	١٥٦,٠١	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للاستبانة، أي أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة البحث لمعوقات التواصل بين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية، لذا يتم رفض الفرض الصفري الثاني وقبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث (منسوبي المدارس الحكومية ومنسوبي الفروع) لأهم معوقات التفاعل والتواصل بينهما". ولتحديد الفروق الدالة بين المجموعات

ولتحديد مصدر هذه الفروق ومدى دلالتها في الفرض الثاني قامت باستخدام اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين المجموعات في الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨) الفروق بين متوسطات عينة البحث للتعرف على دلالة

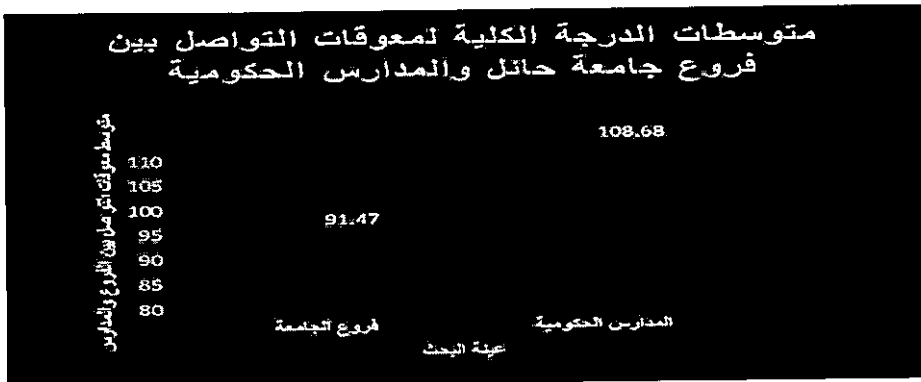
الفروق بينها على استبانة معوقات التواصل بين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية

عينة الدراسة	المتوسط	فروع الجامعة	المدارس الحكومية	قيمة شيفيه
فروع الجامعة	٩١,٤٧	-	١٧,٢١	١,٠٠ <
المدارس الحكومية	١٠٨,٦٨	-	-	

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث (منسوبي الفروع، المدارس الحكومية) وبما أن المتوسط الأعلى يشير إلى وجود صعوبات كبيره لذا نجد أن المدارس الحكومية لديها صعوبات أكثر في التواصل بينها وبين فروع الجامعة، في حين أن فروع الجامعة لديها صعوبات أقل في التواصل بينها وبين المدارس الحكومية. ويمكن التعبير بيانيا عن متوسطات درجات عينة البحث في الدرجة الكلية لاستبانة معوقات التواصل بين منسوبي الفروع والمدارس الحكومية كما في الشكل التالي رقم (٢):

شكل بياني رقم (٢) يوضح الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث

في الدرجة الكلية لاستبانة معوقات التواصل بين منسوبي الفروع والمدارس الحكومية



يتضح من الرسم البياني رقم (٢) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات منسوبي الفروع ومنسوبي المدارس الحكومية لأهم معوقات التفاعل والتواصل بينهما لصالح منسوبي الجامعة. وقد يرجع ذلك إلى عدم معرفة منسوبي المدارس بضرورة التواصل مع فروع الجامعة والعمل بروح الفريق.

تفسير النتائج

١- وجود معوقات لنشر ثقافة الجودة داخل فروع جامعة حائل وبين منسوبيها ومنها.

- زيادة العبء التدريسي على أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف المستوى الثقافي لمفهوم نشر ثقافة الجودة داخل الفروع.
- قلة الدعم المالي اللازم للتطوير وتطبيق ثقافة الجودة داخل الفروع.
- عدم الجدية من قبل بعض منسوبي الجامعة وصانع القرار بالتشجيع على نشر ثقافة الجودة

٢- وجود معوقات للتفاعل والتواصل بين فروع الجامعة والمدارس الحكومية ترجع إلى:

- ضعف الحافز للتواصل بين منسوبي الفروع والمدارس.
- عدم وضوح اليات التواصل والتفاعل بين المدارس ومنسوبي الفروع.

التوصيات:

أسفرت الدراسة عن التوصيات التالية:

- ضرورة زيادة عدد اللقاءات والندوات اللازمة لتوعية منسوبي الفروع بمفهوم نشر ثقافة الجودة.
- ضرورة عقد لقاءات مع مديرات المدارس لتوضيح أهمية التواصل والتفاعل بينها وبين فروع الجامعة.
- ضرورة طرح دورات تدريبية مشتركة بين المدارس الحكومية وفروع الجامعة.
- تفعيل دور البحث العلمي المشترك بين فروع جامعة حائل والمدارس الحكومية.
- التأكيد على الحوافز الداعمة لكل من منسوبي الفروع والمدارس الحكومية.

مراجع البحث

- ١- محمد عبد الرازق إبراهيم ٢٠٠٣: منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ص٤٧.
- ٢- أمين فاروق فهمي ٢٠٠٤: المدخل المنظومي وإدارة وضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم، المؤتمر العربي حول المدخل المنظومي في التدريس والتعليم في الفترة من ٣-٤ ابريل ٢٠٠٤ مركز تطوير تدريس العلوم - جامعة عين شمس ص١٨.
- ٣- قرار مجلس التعليم العالي برقم ٦٠٢٤/٧/٧ لسنة ١٤٢٤هـ/ ٢٠١٤م بشأن إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية بموجب الموافقة السامية الكريمة بتاريخ ٩/٢/١٤٢٤هـ.
- ٤- حامد عبد الله السقاف ٢٠٠٨: المخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار الفؤاد ص٧٧-٧٨.
- ٥- اسامه بن حسن عارف ٢٠٠٩: الجودة وتقنياتها، ورقة عمل مقدمة لورشة عمل "الجودة وتطبيقاتها في التعليم العالي" في الفترة من ٢٥-٢٦ سبتمبر بجامعة الملك سعود.
http://Ksu.edu.sa/sites/Ksu_arabic/Deanships/qualiy.
- ٦- أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس ٢٠٠٠: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٢)، العدد (١).
- ٧- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم، ثقافة الجودة الشاملة في التعليم.
www.tatwear.edu
- 8- Rinehart,G 1993: Quality education ,applying the philosophy of dr Edward Deming to trans form the educational system .USA, Quality press,1993,pp49,50.
- 9- Webster dictionary of the English Language, New York, Lexicon publications INC, 1997, pp.1071.

- ١٠- محمد عبد الرازق: مرجع سابق ص ٩٦.
- ١١- الملتقى الأول للجودة في التعليم بالمنطقة الشرقية ٢٠٠٧: تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز ال سعود امير المنطقة الشرقية تحت عنوان "التقييم المتبادل من اجل الجودة في المدرسة " الاحساء ٢٥-٢٦ ذو الحجة ١٤٢٧هـ- يناير ٢٠٠٧م.
- ١٢- أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس ٢٠٠٠: مرجع سابق ص ٧٩.
- ١٣- إبراهيم فلانة: خطة مقترحة لنشر ثقافة الجودة في المؤسسات المعنية بالتدريب الآمنى.
www.minsawi.com
- ١٤- ميسرة عبدالرؤوف على ٢٠٠٦: تصور مقترح لتطوير أداء المعاهد الأزهرية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر ص ١٠٧.
- ١٥- أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس ٢٠٠٠: مرجع سابق ص ٧٣-١١١.
- 16- Jocelyn, J, Johnson 2000: Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate, public personnel management, vol.29.No1, 2000p119.
- ١٧- هناء عبد التواب ربيع ٢٠٠٨: متطلبات نشر ثقافة الجودة كمؤشر لتفعيل التنمية البشرية بالجمعيات الأهلية. دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للخدمة الاجتماعية ورعاية الفئات المعرضة للخطر في إطار المتغيرات المحلية والعالمية، في الفترة من ٢٣-٢٤ ابريل ٢٠٠٨، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم ص ٨٩-١.
- 18- Pariyaporn Tungkunan et al 2008: Strategic plan for developing quality culture at eastern school of the office of vocational education commission, Thailand, ABAC journal, 28 (2), May-August 2008, pp 52-63.

19- Europewn University Association 2009: Improving quality, enhancing creativity change processes in European Higher Education Institutions, EUA publications, 2009.pp1-20.

٢٠- سيلان جبران العبيدي ٢٠٠٩: ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان الموائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي في الفترة من ٦-١٠ ديسمبر ٢٠٠٩، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ص ١.

٢١- ايمان عبد الفتاح محمد ٢٠١٠: متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى، كلية التربية-جامعة الأزهر-مصر-العدد ١٤٤ از المجلد (٥) ص ٥٧٧-٦٢٧.

22- Aikyna, Finch et al, 2010: Changing the culture of colleges and universities to make them more adoptive, Intellect Base International consortium, (3) 7, 2010pp40-53.

٢٣- اياد على يحيى الدجنى ٢٠١١: دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية-شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية غزة-فلسطين ٣٤٢-٣٠٥ مجلد ١٩ العدد ٢.

٢٤- إبراهيم أحمد السيد ٢٠١٢: دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بالدقهلية مجلة كلية التربية، جامعة بنها العدد ٨٩ المجلد ٢٣ ص ١-٤٣.

٢٥- أحمد غنيم أبو الخير ٢٠١٦: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي المجلد التاسع العدد ٢٦ ص ٥٩-٨١.

- ٢٦- حافظ إبراهيم أحمد ٢٠٠٧: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب.
- ٢٧- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان ٢٠٠٦: إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، دار المسيرة ص ٧٦.
- ٢٨- أمين فاروق فهمي ٢٠٠٤: مرجع سابق ص ٢٠.
- ٢٩- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان ٢٠٠٦: مرجع سابق ص ٧٧.
- ٣٠- عبد الرؤوف محمد بدوي، أشرف عبد المطلب مجاهد ٢٠١٠: ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٧، العدد ٦١، يناير ٢٠١٠ ص ٥٨.
- 31- Scotta.Dellana and Richard D. Hauser 1999:Toward defining the quality culture,Engineering Management Journal,11 (2), June 1999 pp.12.
- ٣٢- ناجي رجب سكر ٢٠٠٥: التقويم متعدد الأبعاد بإعتباره مدخلاً لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر، ص ٧٢.
- ٣٣- سيلان جبران العبيدي: مرجع سابق ص ٨.
- ٣٤- أمين فاروق فهمي: مرجع سابق ص ٢٣.
- ٣٥- دل: ضمان الجودة في التعليم العالي- مفهومها- مبادئها- تجارب عالمية ترجمة: عبدالعزيز البهواشي وسعيد حمد الربيعي، القاهرة، عالم الكتب ص ٦١-٦٢.
- ٣٦- محمد القريوتي ٢٠٠٨: نظرية المنظمة والتنظيم، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ص ١٥٩-١٦١.
- ٣٧- فاروق فليح، السيد عبد الحميد ٢٠٠٥: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١ دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ص ١٩٧.
- ٣٨- موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي ١٩٩٥: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ص ٤٠١.

- 39- Ott,J,Steven ,1989:The Organaization Culture Perspective, Chicago,Dorsaypress,p46.
- ٤٠- ساميه الساعاتي ١٩٩٨: الثقافة الشخصية، ط١، دار الفكر العربي: القاهرة، ص٧٤.
- ٤١- ذكي محمد إسماعيل ١٩٨٢: الانثروبولوجيا الثقافية، ط١، دار الثقافة، الدوحة، ص١٤٥.
- ٤٢- محمود قمبر واخرون ١٩٨٩: دراسات في أصول التربية، دار الثقافة، الدوحة، ص١٣٣.
- ٤٣- نايف سليمان الفالح ٢٠٠١: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص١٨.
- ٤٤- ذكي محمد إسماعيل ١٩٨٢: مرجع سابق ص ٣٨.
- ٤٥- حسن محمود حريم ٢٠٠٠: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٢، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص٣٣٣.
- ٤٦- سعد غالب ياسين ٢٠٠٢: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ص٨٥.
- ٤٧- سيد الهواري ٢٠٠٢: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة ص٢٩٣.