

تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية

دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر

## Evaluating the organizational culture appropriate to applying Total Quality Management (TQM) in universities using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) - Case study of the University of Batna in Algeria

سامي مباركي<sup>1</sup> ، بركة مشنان<sup>2</sup>

 [sami.mebarki@univ-batna.dz](mailto:sami.mebarki@univ-batna.dz)، (الجزائر)، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر<sup>1</sup>

 [mechnanebarka88@gmail.com](mailto:mechnanebarka88@gmail.com)، (الجزائر)، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر<sup>2</sup>

تاريخ القبول: 2021/11/02	تاريخ الإرسال: 2021/10/20
<p><b>Abstract</b> The study aims to diagnose and assess the appropriate organizational culture for the application of Total Quality Management at Batna University, by assessing the attitudes of 70 administrators using OCAI valuation tool through three steps: measuring the current organizational culture and desired future, diagnosing organizational culture gap. The results showed that the current organizational culture prevailing is the bureaucratic culture, and the desired culture in the future is the culture of the group, and this would allow it to make a change in its strategy and adopt a philosophy of quality management overall.</p> <p><b>Keywords:</b> Organizational values; Organizational Culture; Total Quality Management (TQM); Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).</p> <p><b>JEL Classification Codes:</b> D23 ,M14.</p>	<p><b>ملخص</b> هدفت الدراسة إلى تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة، وهذا باستخدام أداة التقييم OCAI، من خلال استطلاع آراء المسؤولين الإداريين، والذي بلغ عددهم 70 أستاذ إداري، وقد استخدمت أداة التقييم OCAI عبر ثلاث خطوات: قياس الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة مستقبلا، وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة والحالية بجامعة باتنة هي الثقافة البيروقراطية، أما الثقافة المرغوبة مستقبلا هي ثقافة المجموعة، وهذا من شأنه أن يسمح لها بإحداث تغيير في استراتيجيتها وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> القيم التنظيمية؛ الثقافة التنظيمية؛ إدارة الجودة الشاملة؛ أداة تقييم الثقافة التنظيمية.</p> <p><b>تصنيفات JEL :</b> M14،D23.</p>

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد. ونظرا للتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المنظمة في الوقت الحالي، لجأت الدراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخلها وتوصلت لوجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية في مجملها تشكل الثقافة التنظيمية والتي تعد من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، حيث تربط بين نجاحها وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، بغية المحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية لتلك المنظمات من جميع جوانبها لتكون متوافقة مع متطلبات نجاح هذا التطبيق، فالثقافة التنظيمية تعد الخطوة الأولى نحو تطبيقها، كما نجد أنها تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي. وعلى هذا الأساس، كان ولا بد من تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية، نظرا لما لها من تأثير كبير في تطوير مؤسسات التعليم العالي وإحداث التغيير في جوانبها المختلفة، كما أنه يساعد على فهم واقع الثقافة التنظيمية السائدة من أجل الاكتشاف السريع للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي يسهل عملية التغيير نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

## مشكلة الدراسة:

لقد عملت سياسة ديمقراطية التعليم العالي في الجزائر على فتح فرص أكبر لحاملي شهادة البكالوريا للتكوين في الجامعة، وكنتيجة حتمية لهذه السياسة شهدت الجامعة الجزائرية في سنوات السبعينات والى يومنا هذا انفجارا ديموغرافيا، أدى إلى تزايد عدد الطلبة بشكل كبير، مما عمل على خلق ضغط على هذه المنظمات بسبب ضعف قدرة التأطير للطلبة وارتفاع عدد الطلبة وشح سوق العمل. ولقد انعكس ذلك على مستوى

الأداء، حيث أصبحت الجامعات غير قادرة على التوفيق بين ما لديها من إمكانيات مادية، بشرية وتكنولوجية، فأصبحت الجامعات الجزائرية تسودها نوع من البيروقراطية وغياب الحكم الرشيد، هذا ما جعل السلطات الجزائرية تدرك ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، وبما أن الأمر يتعلق بمشروع ضخم للتغيير التنظيمي، كان لا بد من تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد، وأن هذا التطبيق تحده العديد من المعوقات في ظل ما هو سائد من ثقافة تنظيمية. وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الآتي: هل الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة محل الدراسة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

### أهمية الدراسة وأهدافها:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كما تتميز بأنها تعطي وزنا للتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية من خلال تحديد القيم المكونة لها، الأمر الذي يعطي القدرة للمسؤولين على محاولة غرس القيم المشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتهدف الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والمرغوبة مستقبلا بجامعة باتنة محل الدراسة (ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)، حسب أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI، والاستدلال بمدى إيجابية الثقافة الحالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على منهجين رئيسيين، يتمثل الأول في المنهج الاستنباطي فيما يتعلق بالجانب النظري، لتقدم خلفية عن الثقافة التنظيمية وأداة التقييم OCAI وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث والكتب والدوريات العلمية المتعلقة بالموضوع. ويتمثل الثاني في المنهج الاستقرائي، بالاعتماد على كل من أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI وتحليل نتائجها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

## 2. تعريف الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة وظهور المنظمات الحديثة التي تزايدت مشاكلها، حيث تأثر هذا المفهوم بكل هذه التطورات. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

\* يعرف كل من (A.A.kennedy. T.E.deal) الثقافة التنظيمية: "بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها" (نجم، 2004، صفحة 9).

\* ويعرفها (Shermerhorn): "بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة" (العميان، 2008، صفحة 311).

\* أما (Thévenet, 2003, p. 5) يعرفها: "بأنها تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام ، بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة".

\* ويعطي (Schein, 2004, p. 11) تعريفا، والذي يعد أكثر شمولاً، حيث عرفها على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".

واستناداً إلى هذه التعاريف، نستخلص ما يلي:

أن الثقافة التنظيمية ترتبط بتاريخ المنظمة وحاضرها وهي الأساس في بناء مستقبلها، وتبعاً لتغير بيئة العمل الداخلية منها والخارجية. وأنها تبرز التفاعلات مع العملاء، العاملين، ومختلف الأطراف الأخرى. كما أن الثقافة التنظيمية تكون مشتركة بين أعضاء المنظمة وتحدد نوع الاستجابة لمتطلبات التغيير. وأنها وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تعترض المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها.

وبذلك نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء، والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه، وكلما تكاملت مشاعر الأفراد كلما توحّد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المنظمة ومكانتها.

### 3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأهدافها

توجد عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي أهمها:

\* "عبارة عن أسلوب متكامل في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفاً الأساليب واقل تكلفة" (النجار، 2000، صفحة 73).

\* "كما أنها تعرف بكونها: " ترجمة احتياجات وتوقعات خريجي الجامعة كمنخرجات لنظام التعليم في الكلية، إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج أساساً لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها" (عليما، 2004، صفحة 98).

\* "كما تعرف على أنها: " عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي للتحسين المستمر في الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى" (الترتوري و جويحات، 2006، صفحة 77).

ومن هذه التعاريف، نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عبارة عن فلسفة إدارية يجب أن تتبناها منظمات قطاع التعليم العالي، فهي تشمل كل العمليات الداخلية للمنظمات التعليمية، كما أنها تركز على تحقيق حاجات ورغبات كل من الأساتذة والطلبة والموظفين بغية تلبية احتياجات كل الأطراف وسوق العمل، وتهدف إلى التحسين المستمر لأداء المنظمة التعليمية.

وتوجد عدة أهداف لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، نذكر منها (الطائي، العبادي، و العبادي، 2008، صفحة 196):

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوظيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه؛
- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات التعليم الجامعي؛
- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر؛
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي؛
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فعالية؛
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمنظمات التعليمية بما تقدمه من خدمات مختلفة للطلبة.

#### 4 - أهمية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التهيئة الشاملة والجيدة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماما مع متطلبات الجودة. والجدير بالذكر أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع هذه الإدارة يعد من أهم التحديات لتطبيقها، إذ تعد الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات بمختلف أنواعها، معيارا للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كضمان الجودة (الغامدي، 2008، صفحة 77).

وتعمل الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مساعدة جميع العاملين في المنظمة (قادة، مديرين، عاملين سواء كانوا إداريين أو أساتذة)، على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية

والخارجية لها وذلك في سبيل جعلها قائمة ومستمرة، فالمنظمات التي ترغب في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية (عقيلي، 2001، صفحة 85)، والتعرف على النواحي الايجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة، وبهذا يتوافر للمنظمة المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعين أن تكون عليه البيئة والثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومسببات نجاحها، دون إغفال التحديات التي يمكن أن تقف في مواجهة هذا التطبيق (الخلايلة، 2010، صفحة 47). وبما أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تغيير ثقافي، فإن نجاحها ونشرها يتطلب نوعاً من الترويج للثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشاكل واتخاذ القرار.

وبوجه عام، تكمن أهمية ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الفوائد التي تحققها الثقافة التنظيمية، وهي (عقيلي، 2001، صفحة 88):

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة؛
- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة في نسق وروابط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع، وهي رسالة المنظمة؛
- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها الثقافة التنظيمية؛
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.

## 5- أداة تقييم الثقافة التنظيمية

تعتبر أداة تقييم الثقافة التنظيمية Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) من بين الأدوات التي تقوم بتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية وقياس الفجوة الثقافية، والتي صممت من قبل الباحثان الأمريكيان (Cameron & Quinn, 1999)، فهي كإطار

نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية وتساعد في معرفة ما إذا كان بإمكان مؤسسات التعليم العالي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. كما أن هذه الأداة مطبقة في أكثر من 10000 منظمة في العالم وفي قطاعات مختلفة مثل: القطاع الخاص، القطاع العام، التعليم، العناية الصحية ومنظمات التكنولوجيا العالية ومنظمات للمجتمع المدني وغيرها. وقد بين العديد من الباحثين من بينهم (Yeung , Brockbank, & Ulrich, 1991)، (Román-Velázquez, 2005)، (Igo & Skitmore, 2006) أن اختيار أداة OCAI في دراستهم بسبب صلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى. وتعتبر أداة تقييم الثقافة التنظيمية كوسيلة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية، وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي (Fralinger & Olson , 2007):

- ✓ الخصائص المهيمنة (Characteristic dominant).
- ✓ القيادة التنظيمية (Organizational Leadership).
- ✓ إدارة العاملين (management of employees).
- ✓ التماسك التنظيمي (Organizational glue).
- ✓ التركيز الاستراتيجي (Strategic emphases).
- ✓ معايير النجاح (Criteria of success).

وكل جانب من هذه الجوانب الست يشمل أربعة فقرات موزعة، وهي تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)، كما يجب أن يوزع الجيب 100 نقطة لهذه الأداة ضمن الجوانب الستة التي تم ذكرها. ويتم تشخيص الثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين أساسيين (في ضوء المؤشرات الأساسية للمنظمات الفاعلة والتي تعكس التوتر والتضارب التنافسي الموجود في أي نظام إنساني) هما: المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرنة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيشير إلى المدى



الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية هي: ثقافة المجموعة، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق وثقافة هرمية.

## 6- الإطار العملي

### 1.1.6 تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأساتذة الإداريين الذين يعتبرون مسؤولين إداريين في الكليات وأقسامها بجامعة باتنة، ويتكون المجتمع من عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ومساعدتهم، والبالغ عددهم 80 استاذ إداري خلال سنة 2015، وقد تم استهداف هذه الفئة لحجم التأثير الذي تلعبه في الجامعة محل الدراسة وعلى بيئة العمل اليومية من خلال القرارات التي تتخذها والقيم والسلوكيات، وهذا ما يمثل مكونات الثقافة التنظيمية. أما عينة الدراسة، فتمثلت في 70 أستاذ إداري.

### 1.6 منهجية الدراسة

#### 2.1.6 أداة القياس

اعتمدت الدراسة على أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI التي تتكون من ستة أبعاد أساسية، حيث كل بعد يتضمن أربعة بدائل (A: ثقافة المجموعة، B: ثقافة إبداعية، C: ثقافة هرمية، D: ثقافة السوق). ويعمل أفراد عينة الدراسة على إكمال الإجابة على مقياس OCAI بتقسيم 100 نقطة بين هذه البدائل الأربعة بالاعتماد على المدى الذي يعتقدون فيه بأن هذا البديل يمثل الثقافة التنظيمية الموجودة أو المرغوبة بالجامعة، وبالتالي فإن الرقم الأكبر يعطي للبديل الذي يمثل الثقافة السائدة أو المرغوب بها مستقبلا. ونتائج OCAI يتم الحصول عليها عن طريق حساب معدل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل بديل من البدائل الأربعة، والجدول رقم (1) يوضح أبعاد مقياس OCAI. وفيما يتعلق باستمارة أداة القياس فقد تكونت من محورين، يتعلق المحور الأول بالبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين وقد شمل: الجنس،

السن، الرتبة العلمية، مستوى الخبرة، تخصص الكلية. أما المحور الثاني، فقد تمثل في أبعاد أداة تقييم الثقافة التنظيمية، والجدول الموالي يوضح أبعاد مقياس OCAI.

الجدول رقم (1): ابعاد وبدائل أداة القياس OCAI

مصدر المقياس	البدائل الأربعة الموزعة على أبعاد الأداة	عدد الفقرات	البعد
(Cameron & Quinn, 1999)	A: ثقافة المجموعة	4	الخصائص المهيمنة
	B: ثقافة إبداعية	4	القيادة التنظيمية
	C: ثقافة السوق	4	إدارة العاملين
	D: ثقافة هرمية	4	التماسك التنظيمي
		4	التركيز الاستراتيجي
		4	معيار النجاح
		24	أداة تقييم الثقافة التنظيمية

المصدر: اعتمادا على (Cameron & Quinn, 1999)

### 3.1.6 صدق الأداة

لقد تم اختبار صدق محتويات الأداة باستخدام مؤشر صدق المحتوى، من خلال عرضها على محكمين متخصصين في المجال المعرفي لمحتوى استمارة الأداة للحكم على: مدى تمثيل الفقرات المستخدمة فيها للجوانب المختلفة للمحتوى المفاهيمي للموضوع محل الدراسة؛ مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته؛ ودقة وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستمارة.

#### 4.1.6 ثبات الأداة

يقصد بثبات أداة القياس مدى قدرتها على توفير نتائج متماثلة وثابتة في أوضاع تطبيقية متكررة ومع مرور الوقت. ويعتبر المعامل مؤشرا إحصائيا دقيقا يعكس مدى الاعتمادية. وبعد حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، محصورة بين  $0.62 \leq \alpha \leq 0.80$  بالنسبة للوضعية الحالية، وقيمتها بالنسبة للوضعية المرغوبة أو المستقبلية محصورة بين  $0.78 \leq \alpha \leq 0.90$  وهي قيمة ذات دلالة إحصائية ومقبولة في البحوث الإدارية والسلوكية والتي تدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي. وللإشارة، لقد استخدمت OCAI في أكثر من ألف منظمة للتنبؤ بالأداء التنظيمي، وكان متوسط معاملات الثبات عالية، وهذا ما لاحظناه في دراسات: (Román-Velázquez, 2005)؛ (Berrio, 2003)؛ (Zaheer, Rehman, & Ahmad, 2006)؛ (Cameron & Quinn, 1999). والجدول 2 يوضح معاملات ألفا كرونباخ مقارنة ببعض الدراسات السابقة للأداة.

الجدول رقم (2): نتائج ألفا كرونباخ لأداة تقييم الثقافة التنظيمية

الدراسات السابقة	معاملات ألفا كرونباخ		عدد الفقرات	المتغير	
	(Cameron & Quinn, 1999)	(Berrio, 2003)			الوضعية المرغوبة
ثقافة المجموعة A	0.79	0.77	6	0.62	0.78
ثقافة إبداعية B	0.76	0.72	6	0.80	0.84
ثقافة السوق C	0.80	0.84	6	0.75	0.80
ثقافة هرمية D	0.77	0.79	6	0.64	0.90

المصدر: من اعداد الباحثين

## 5.1.6 الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الأداة بالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) واستخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات الدراسة، وتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بجامعة باتنة محل الدراسة؛ المتوسطات الحسابية وهي أحد مقاييس النزعة المركزية لتحديد درجة الموافقة من عدمها؛ الانحرافات المعيارية كأحد مقاييس التشتت لمعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن الإجابة المتوسطة؛ ومعامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الأداة.

## 2.6 تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سنستعرض أهم السمات الديموغرافية المميزة لأفراد عينة الدراسة، والتي تمثل عوامل مهمة لتفسير اتجاهاتهم حول الدراسة وهي متمثلة في: الجنس، السن، الرتبة العلمية، الخبرة، تخصص الكلية.

## 1.2.6 وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

**الجنس:** يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس وفقا للتكرارات المطلقة والتكرارات النسبية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الفئة العمرية
91.4	64	ذكر
8.6	6	أنثى
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (3)، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور وذلك بنسبة 91.4 % في حين أن 8.6 % كانوا من جنس الإناث، ويمكن تفسير ذلك في قلة أعداد الإناث من أعضاء هيئة التدريس اللواتي يرغبن في تولي المسؤوليات الإدارية في جامعة باتنة.

السن: تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير السن

السن	أقل من 30 سنة	من 31-40	من 41-50	51 فما فوق	المجموع
العدد	0	12	23	35	70
النسبة المئوية	0	17.1	32.9	50	100

المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (4)، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة قد تجاوز سنهم الخمسين سنة، حيث بلغ عددهم 35 أستاذ إداري، وبنسبة 50%، وحوالي 32.9 % تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، بينما تمثل 12% من فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، وعدادهم 12 أستاذ، أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة منعدمة، يمكن تفسير ذلك بأن الفئة العمرية الأكبر هي التي تتولى المناصب الإدارية العليا وقد تتطلب في بعض الحالات الترقية.

الرتبة العلمية: يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتب العلمية:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أستاذ مساعد صنف "ب"	9	12.9
أستاذ مساعد صنف "أ"	19	27.1
أستاذ محاضر صنف "ب"	6	8.6
أستاذ محاضر صنف "أ"	12	17.1
أستاذ التعليم العالي	24	34.3
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

المصدر: من اعداد الباحثين

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن أفراد عينة الدراسة يحملون مختلف الرتب العلمية، حيث نجد أن نسبة أستاذ تعليم عالي تمثل أعلى نسبة قدرت بـ 34.3% وعدددهم 24 أستاذ إداري، ثم تليها فئة رتبة أستاذ مساعد صنف "أ" بنسبة 27.1 %، بينما بلغ عدد الأساتذة من رتبة أستاذ محاضر صنف "أ" 12 أستاذ إداري بنسبة 17.1 %، أما رتبة أستاذ مساعد صنف "ب" وأستاذ محاضر صنف "ب" جاءت على التوالي بالنسب: 12.9% ، 8.6%.

مستوى الخبرة: يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة.

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير مستوى الخبرة

السن	أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
العدد	8	27	35	70
النسبة (%)	11.4	38.6	50	100

المصدر: من اعداد الباحثين

تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة  
التنظيمية - دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر

من الجدول أعلاه تم تسجيل عدد أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بـ 8 أساتذة، ما نسبته 11.4 %، أما الأفراد الذين لديهم الخبرة بين 5-10 سنوات فقد بلغ عددهم 27 أستاذ إداري بنسبة 38.6 %، أما فيما يخص الفئة أكثر من 10 سنوات فهي تمثل أعلى نسبة قدرت بـ 50% وعددهم 35 أستاذ إداري، وهذا دليل على أن نسبة كبيرة من الأفراد لديهم خبرة معتبرة في مجال الإدارة.

**تخصص الكلية:** يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تخصص الكلية:

الجدول رقم(7): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير تخصص الكلية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	تخصص الكلية
10	7	كلية التكنولوجيا
11.4	8	كلية العلوم
4.3	3	كلية الطب
10	7	كلية الآداب واللغات
12.9	9	كلية الحقوق والعلوم السياسية
14.3	10	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
8.6	6	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والشريعة
10	7	معهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية
4.3	3	معهد النظافة والأمن الصناعي
5.7	4	معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية
4.3	3	ملحقة بريكة
4.3	3	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

يوضح الجدول رقم (7) أن جامعة باتنة تتكون من 7 كليات و4 معاهد، كما تم إنشاء ملحقة ببريكة تابعة إداريا لجامعة باتنة، حيث تبين النتائج توزيع أفراد عينة الدراسة عبر مختلف الكليات حسب التخصصات المنتمية إليها. والملاحظ أن عدد الأفراد كبير في كل من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية، ثم تليها كلية العلوم وكلية الآداب واللغات والتكنولوجيا ومعهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية بالترتيب. فيما سجلت عدد محدود في باقي الكليات والمعاهد، ويمكن تفسير ذلك لتعدد الفروع والأقسام التابعة للكلية أو المعهد.

### 2.2.6 الوصف الإحصائي لنتائج تقييم الثقافة التنظيمية في جامعة باتنة

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وهذا من خلال الوصف الإحصائي المتعلق بالبدائل الأربعة للثقافة التنظيمية (المجموعة، إبداعية، السوق، هرمية). ويتضمن الملحق (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وبناءً عليه وبالاعتماد على الوصف الإحصائي لبيانات أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI، يمكن تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة كما يلي:

### 3.2.6 تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية الحالية

- الخصائص المهيمنة: يتضح لنا من خلال الملحق رقم (1) أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي قدر ب 31.93 وانحراف معياري قدر ب 14.57، تليها ثقافة السوق بمتوسط حسابي قدر ب 26.00 وانحراف معياري 15.38، أما فيما يخص الثقافة الهرمية والثقافة الإبداعية فقد جاءت بمتوسطات حسابية متساوية تقريبا قدرت على التوالي ب 21.14، 21.21، وانحرافات معيارية قدرت ب 20.32، 13.92. وهذا ما يفسر أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة المجموعة لاهتمامها بالجوانب الشخصية للفرد، ويسودها التماسك، المشاركة في العمل الإداري والإحساس بالعائلة الواحدة، كما أنها متوجهة نحو الإنتاج العلمي.



- **القيادة التنظيمية:** يبين الجدول السابق أن الثقافة التنظيمية السائدة هي الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي قدر بـ 33.57، وانحراف معياري قدر بـ 13.54 على عكس باقي الثقافات الموزعة في أداة القياس وهذا ما يؤكد أن القيادة التنظيمية منسقة ومنظمة وذات خبرة في الجانب القيادي، كما أن ثقافة المجموعة تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 32.21، وهذا إجابة على السؤال ما إذا كانت القيادة التنظيمية تعمل بمبدأ التوجيه وتمكين العاملين أما فيما يخص الثقافة الإبداعية وثقافة السوق فقد جاءت بأدنى الدرجات.

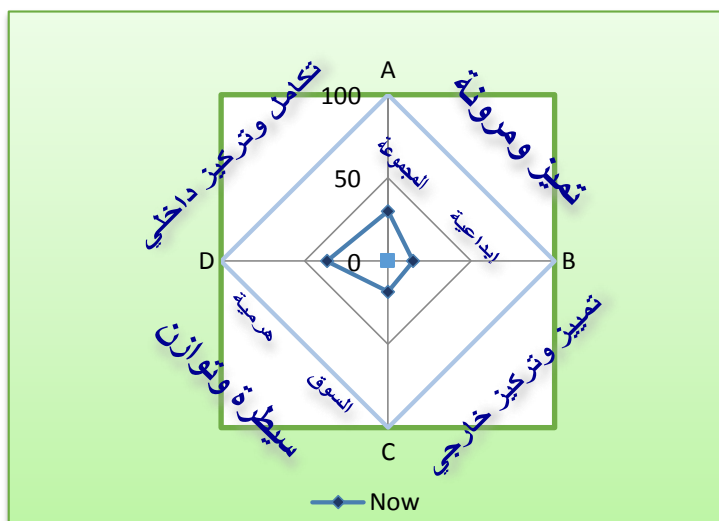
- **إدارة العاملين:** بناءً على معطيات الملحق رقم (1) نستنتج أن النمط الإداري تسوده ثقافة هرمية بانحراف معياري قدر بـ 31.21، أي أن الأساتذة الإداريين يمتلكون خبرة مع وجود مراقبة للأداء، كما أن العاملين الإداريين يتعاملون بروح الفريق والمشاركة وهو ما أكدته الجدول حيث قدر المتوسط الحسابي لثقافة المجموعة بـ 30.71. أما الثقافة الإبداعية قدرت بمتوسط حسابي 17.09 وهذا ما يؤكد عدم وجود مخاطرة في العمل من أجل الابتكار.

- **التماسك التنظيمي:** تبين نتائج الجدول أن عينة الدراسة المستهدف والمتمثل في الأساتذة الإداريين يسعون إلى أن يكون التوجه دائماً نحو الداخل مع وجود تماسك ومشاركة وبالتالي تسوده ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي قدر بـ 37.14. وتليه الثقافة الهرمية بانحراف معياري قدر بـ 19.93 ومتوسط حسابي قدر بـ 32.50. وهذا ما يفسر الإجابة على السؤال المطروح والمتمثل في التزامها بالقوانين والسياسات والقواعد التنظيمية.

- **التركيز الاستراتيجي:** وفقاً لأعلى درجة للمتوسط الحسابي لنوع الثقافة السائدة، فقد وجدت أن ثقافة المجموعة قد حصلت على أعلى درجة قدرت بـ 32.46 وانحراف معياري قدر بـ 19.27، كما تؤكد على الاستقرار في العمل وتطوير مواردها البشرية، وهذا يندرج ضمن الثقافة الهرمية التي تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 25.07، أما فيما يخص الثقافة الإبداعية فقد كانت بمتوسط حسابي قدر بـ 22.07 وهذا يدل على عدم المخاطرة ومواجهة التحديات أو البحث عما هو حديث فهي تبحث على الاستقرار.

- معيار النجاح: تتميز الجامعة محل الدراسة بالنجاح على أساس تزويد سوق العمل بالكفاءات اللازمة وهذا يدخل ضمن الثقافة الهرمية التي تسعى دوما الى التنسيق والتوازن والسيطرة حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 31.36. تليها ثقافة المجموعة بمتوسط قدر بـ 26.30 والتي تختص بتطوير المورد البشري والمشاركة في اتخاذ القرارات. والشكل رقم (1) يوضح تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية الحالية بجامعة باتنة ضمن إجابات أفراد العينة.

الشكل رقم (1): الثقافة التنظيمية الحالية السائدة في جامعة باتنة



المصدر: من اعداد الباحثين

#### 4.2.6 تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية المرغوبة

الخصائص المهيمنة: يتضح لنا من خلال الملحق رقم (1) أن الثقافة التنظيمية المرغوب فيها ثقافة السوق بمتوسط حسابي قدر بـ 38.71 وانحراف معياري قدر بـ 25.83، ويعني ذلك أنها ترغب في أن تكون متوجهة نحو البحث العلمي، توجهاتها الرئيسية هي تحقيق الأهداف والتبادل البيئي والتنافسي، تليها الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي قدر بـ 28.57 وانحراف معياري قدر بـ 21.40، فهي تسعى لأن تكون

أكثر ديناميكية وتمتاز بروح المبادرة والمخاطرة لتقدم أفكار جديدة قصد الابتكار، لتأتي بعدها ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي قدر ب 17.71، وأدنى درجة للثقافة الهرمية بمتوسط حسابي قدر ب 14.86.

**القيادة التنظيمية:** من خلال بيانات الجدول السابق نلاحظ أن الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا هي ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي قدر ب 28.36 وانحراف معياري قدر ب 18.62، هذا ما يبين أن الكلية تسعى إلى العمل بروح الفريق وجو يسوده الاحترام والثقة بمعنى ذلك نمط قيادي أبوي، كما أن الثقافة الهرمية تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 26.93، فهي تسعى في تحقيق التوازن والسيطرة مستقبلا، وثقافة إبداعية بمتوسط حسابي قدر ب 23.64 وبمتوسط حسابي قدر ب 21.14 لثقافة السوق.

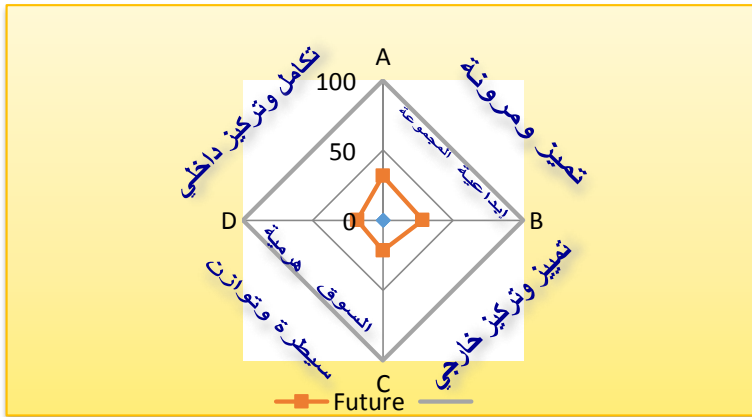
**إدارة العاملين:** بناءً على معطيات الملحق رقم (1) نستنتج أن النمط الإداري المرغوب فيه هو ضمن ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي قدر ب 34.64، وانحراف معياري قدر ب 22.62، فالعلاقات بين العاملين يجب أن تمتاز بالولاء والثقة والالتزام، أما ثقافة السوق تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 23.36، والثقافة الهرمية جاءت بمتوسط حسابي قدر ب 21.00، والثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي قدر ب 20.79.

**التماسك التنظيمي:** تبين نتائج الملحق رقم (1) أن الثقافة التنظيمية المرغوبة في هذا المعيار هي الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي قدر ب 30.64، وانحراف معياري قدر ب 20.19 وهذا يدل على رغبة الجامعة في الالتزام وتحقيق التميز وتأخذ بالمخاطرة والرغبة في التغيير، تليها ثقافة المجموعة بمتوسط قدر ب 25.21، هذا يدل على أنها ترغب في التمسك دوما بروح الفريق في العمل، والثقافة الهرمية بمتوسط حسابي قدر ب 22.99، أما ثقافة السوق فهي دوما في آخر الدرجات بمتوسط حسابي قدر ب 21.6.

**التركيز الاستراتيجي:** وفقا لأعلى درجة للمتوسط الحسابي والتي قدرتها ب 32.29 لثقافة المجموعة وهي الثقافة المرغوبة، وبمتوسط حسابي قدر ب 26.50 للثقافة الهرمية وثقافة إبداعية بمتوسط حسابي قدر ب 25.21 وانحراف معياري قدر ب 19.5، وفي الأخير وكما هو مبين في أغلب الأبعاد أن ثقافة السوق تأخذ أدنى درجة بمتوسط حسابي قدر ب 16.00 وانحراف معياري قدر ب 13.12.

**معيار النجاح:** تسعى الجامعة إلى التميز دوماً وهذا ما تبينه نتائج الجدول في رغبتها في أن تسودها ثقافة إبداعية فقد قدر المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة بـ 30.29، وانحراف معياري قدر بـ 18.68، فإن النمو والدافعية والإبداع والتنوع هي عوامل محفزة في الجامعات، أما ثقافة الهرمية والتي قدرت درجة متوسطها الحسابي بـ 26.71، فهي تسعى مستقبلاً إلى تزويد سوق العمل بمختلف الكفاءات، تليها ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي قدر بـ 25.79، وأخيراً ثقافة السوق بانحراف معياري قدر بـ 11.57، ومتوسط حسابي قدر بـ 17.03. والشكل رقم (2) يوضح تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية المرغوبة بجامعة باتنة، ضمن إجابات عينة الدراسة المستهدف:

الشكل رقم (2): الثقافة التنظيمية المرغوبة في جامعة باتنة

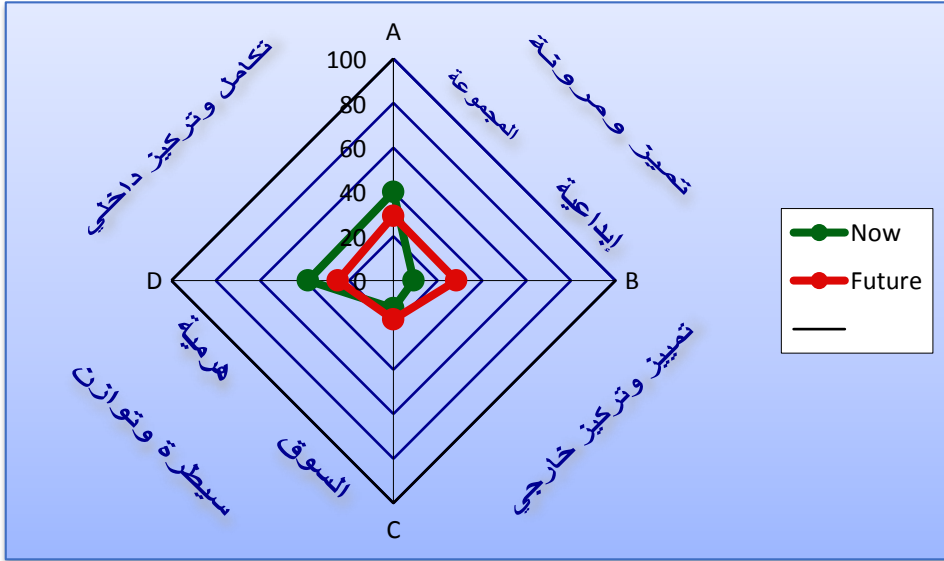


المصدر: من اعداد الباحثين

## 5.2.6 تحديد فجوة الثقافة التنظيمية

في ضوء تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية أو السائدة والثقافة التنظيمية المرغوبة أو المستقبلية يمكن تحديد فجوة الثقافة التنظيمية وذلك عن طريق رسم شكل بياني ذي أربعة يدمج بين الثقافتين الحالية والمرغوبة، يبين الشكل رقم (3) فجوة الثقافة التنظيمية، إذ يلاحظ أنها ذلك الاختلاف أو الانحراف بين إتباع الجامعة ثقافة هرمية (بيروقراطية)، وترغب مستقبلاً بوجود ثقافة المجموعة.

الشكل رقم (3): تحديد فجوة الثقافة التنظيمية في جامعة باتنة



المصدر: من اعداد الباحثين

## 7. النتائج والتوصيات

بعد تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة الحالية والمرغوبة بجامعة باتنة وتحديد فيما إذا كانت ملائمة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن الثقافة الهرمية والتي يطلق عليها البعض الثقافة البيروقراطية هي الثقافة السائدة حاليا في جامعة باتنة، إذ يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في ضوء إجاباتهم بأن:
- الخصائص المهيمنة في ثقافة الجامعة هي ثقافة المجموعة وتتم بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة واحدة. كما أن القيادة التنظيمية منسقة وذات خبرة وهذا راجع الى مستوى الخبرة والمؤهل العلمي للعينة المدروسة، فأغلبيتهم من رتبة أستاذ تعليم عالي وذوي خبرة أكثر من 10 سنوات.

- النمط الإداري يعمل مبدأً بالتوجيه وتمكين العاملين وهذا يدخل ضمن ثقافة المجموعة. وأن التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل وتطوير المورد البشري من خلال التكوين في الخارج.
  - أن معيار النجاح في الجامعة هو البحث عن التنسيق والسيطرة الداخلية.
  - أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية داخل الجامعة فثقافتها لا تمتاز بالديناميكية وتقديم أفكار جديدة ومبدعة، ولا تركز على اكتساب الموارد الجديدة، أو مواجهة التحديات والمخاطرة، فقد كانت إجابة عينة الدراسة على أن الأعمال الإدارية روتينية، وان تقدم أفكار جديدة يكون في البحوث العلمية.
  - انتماء أفراد عينة الدراسة الى مستوى الخبرة أكثر من 10 سنوات يفضلون التعامل ضمن ثقافة السوق. وبالتالي توجهاتهم نحو تحقيق النتائج والمنافسة وانجاز الأعمال في الوقت المحدد، بينما الفئة الأقل من 5 سنوات خبرة فهي تعمل ضمن ثقافة هرمية وإبداعية، فعمليات اتخاذ القرارات تتصف بالمركزية وهذا راجع لتوليهم مناصب إدارية حديثة مما يجعلهم يبدرون بتقدم أفكار جديدة للتميز.
  - أن ثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلاً وهي ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدلا من الثقافة الهرمية المهيمنة.
- وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يأتي:
- نشر الوعي بأهمية تقييم الثقافة التنظيمية في الجامعات بهدف التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة؛ الاهتمام بتطبيق الأدوات والوسائل المساعدة على تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية في الجامعات؛ ضرورة توجه مديري الجامعات نحو الثقافة الإبداعية لتجديد الأفكار ومواجهة تغيرات البيئة؛ ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير إدارة الجودة الشاملة؛ تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية والتخطيط له، وذلك بتوجيه سلوكيات الأفراد وخلق الشعور لديهم بأهمية التغيير، مما يؤدي إلى خلق وإيجاد قيم جديدة تتوافق مع التغيير المطلوب؛ تحليل مواقع الضعف والقوة في الأداء، والتعرف على

الفرص والمخاطر المتوقعة، وتحديد الفجوة في الثقافة التنظيمية بين الواقع والمستقبل المنشود؛ نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي؛ ضرورة الاهتمام بقيم العمل داخل الجامعة القائمة على الاحترام المتبادل، لتفادي المشكلات الناتجة عن طبيعة ممارسة بعض القيم السلبية كالفردية والتسلط، والرقابة الشديدة؛ ترسيخ قيم التميز لدى العاملين، وهذا من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة لتمييز الأداء واحترام الذات والثقة المتبادلة والقُدوة الحسنة؛ الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية، وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها؛ تنشيط دور خلايا ضمان الجودة بواسطة نصوص تنظيمية وتحديد وظيفتها ومهمتها بدقة، كما أن هذه الخلايا تعد المرحلة الأولى للتحضير في تغيير الثقافة التنظيمية والتهيئة لقبول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب للتغيير والتطوير.

## 8. المراجع

- Berrio, A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41(2), pp. 206–223.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 4(11).
- Igo, T., & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6(2), pp. 121-139.
- Román-Velázquez, J. (2005). *An Empiric Study of Organizational Culture Types and their Relationship with the Success of a Knowledge Management System and the Flow of Knowledge in the U.S. Government and Nonprofit Sectors*. Elsevier Butterworth–Heinemann publications.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). ((-B. b. series), Ed.) San Francisco: Jossey Bass Incorporated.
- Thévenet, M. (2003). *La Culture d'entreprise*. Paris: puf.

- Yeung , A., Brockbank, J., & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 59-81.
- Zaheer, A., Rehman, K., & Ahmad, A. (2006). Organizational culture assessment of small & medium-sized enterprises. *The Labore Journal of Economics*, 11(2), pp. 155-167.
- إيمان عبدالرحيم داوود الخلايلة. (2010). الثقافة التنظيمية و علاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير. عمان، الجامعة الاردنية: غير منشورة.
- بن غرم الله بن محمد الحقيبي الغامدي. (2008). ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة. رسالة ماجستير . الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية: غير منشورة.
- صالح ناصر عليمات. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق للنشر.
- عبود نجم نجم. (2004). المدخل الياباني في الإدارة. عمان: دار الوراق .
- عمر وصفي عقيلي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر. مصر: دار الاوائل للنشر.
- فريد النجار. (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- محمد عوض الترتوري، و اغادير عرفات جويحات. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر.
- محمود سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر .
- يوسف حجيم الطائي، فوزي العبادي، و هاشم فوزي العبادي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.



## 9. الملاحق

### الملحق رقم (1): الوصف الإحصائي لنتائج تقييم الثقافة التنظيمية في جامعة باتنة

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الأبعاد
المرغوبة	الحالية	المرغوبة	الحالية	
10.56	10.28	27.33	28.77	ثقافة المجموعة "A"
8.70	5.80	26.52	18.94	ثقافة إبداعية "B"
10.42	8.89	22.17	22.50	ثقافة السوق "C"
7.80	6.40	23.95	29.91	ثقافة هرمية "D"
المرغوبة	الحالية	المرغوبة	الحالية	الخصائص المهيمنة: الكلية
17.37	14.57	17.71	31.93	A- تحتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة
21.40	13.92	28.57	21.21	B- ديناميكية وتمتاز بروح المبادرة والمخاطرة لتقدم أفكار جديدة قصد الابتكار
25.83	15.38	38.71	26.00	C- متوجهة للإنتاج العلمي
13.48	20.32	14.86	21.14	D- رسمية في العمل وتعتمد على اتباع الإجراءات التنظيمية والقانونية
المرغوبة	الحالية	المرغوبة	الحالية	القيادة التنظيمية: تحتم بأن تكون
18.62	18.75	28.36	32.21	A- تعمل بمبدأ التوجيه وتمكين العاملين
17.85	11.02	23.64	15.71	B- ريادية وإبداعية ومخاطرة
16.08	12.41	21.14	18.36	C- إنتاجية وتدير الصعاب
22.15	13.54	26.93	33.57	D- منسقة ومنظمة وذات خبرة كفاءة
المرغوبة	الحالية	المرغوبة	الحالية	إدارة العاملين: النمط الإداري يمتاز
22.62	17.90	34.64	30.71	A- بروح الفريق والمشاركة واتفق الآراء
12.52	9.39	20.79	17.09	B- بالتحديد والمخاطرة من أجل الابتكار
19.20	11.63	23.36	20.99	C- المنافسة والتوجه نحو تحقيق الأهداف

15.98	18.09	21.00	31.21	D- مراقبة الأداء وأقدمية المنصب مع إمكانية التنبؤ
المرغوبة	الحالية	المرغوبة	الحالية	التماسك التنظيمي: تركز الكلية على
21.61	21.46	25.21	37.14	A- الولاء والثقة المتبادلة والالتزام العالي
20.19	12.84	30.64	16.16	B- الالتزام وتحقيق التميز
13.28	11.66	21.64	14.91	C- تحقيق الأهداف والتقدم
18.91	19.93	22.79	32.50	D- السياسات والقواعد الرسمية والحفاظة عليها
المرغوبة	الحالية	المرغوبة	الحالية	التركيز الاستراتيجي: تؤكد الكلية على
19.44	19.27	32.29	32.64	A- تطوير المورد البشري والثقة العالية مع دوام المشاركة
19.58	14.85	25.21	22.07	B- اكتساب موارد جديدة ومواجهة التحديات
13.12	9.76	16.00	20.07	C- إنجاز الأعمال في الوقت المحدد
19.00	17.55	26.50	25.07	D- الاستقرار والكفاءة في العمليات
المرغوبة	الحالية	المرغوبة	الحالية	معيار النجاح: تميز الجامعة بالنجاح على أساس
17.60	15.56	25.79	26.50	A- تطوير المورد البشري والاهتمام بالجوانب الإنسانية
18.68	14.60	30.29	21.43	B- امتلاك خدمات حديثة ومتميزة
11.57	12.74	17.03	20.86	C- الكفاءة في الانتاج العلمي
21.58	15.69	26.71	31.36	D- تزويد سوق العمل بالكفاءات اللازمة في مختلف المجالات

المصدر: من اعداد الباحثين

## Evaluating the organizational culture appropriate to applying Total Quality Management (TQM) in universities using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) - Case study of the University of Batna in Algeria

Sami Mebarki <sup>1†</sup>, Mechnane Barka <sup>2</sup>

<sup>1</sup> University Batna 01 (Algeria),

[sami.mebarki@univ-batna.dz](mailto:sami.mebarki@univ-batna.dz) 

<sup>2</sup> University Batna 01 (Algeria),

[mechnanebarka88@gmail.com](mailto:mechnanebarka88@gmail.com) 

*Received: 20/10/2021*

*Accepted: 02/11/2021*

### Abstract

The study aims to diagnose and assess the appropriate organizational culture for the application of Total Quality Management at Batna University, by assessing the attitudes of 70 administrators using OCAI valuation tool through three steps: measuring the current organizational culture and desired future, diagnosing organizational culture gap.

The results showed that the current organizational culture prevailing is the bureaucratic culture, and the desired culture in the future is the culture of the group, and this would allow it to make a change in its strategy and adopt a philosophy of quality management overall.

### Keywords:

Organizational values;  
Organizational Culture;  
Total Quality Management (TQM);  
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

**JEL Classification Codes:** D23;M14.

<sup>†</sup> Corresponding author