



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر إدارة التغيير نحو نظام L M D في تحسين جودة التعليم العالي
دراسة ميدانية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. وسام داي

إعداد الطلبة:

- سهيلة بن الشاوي

- هدى موشموش

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. محمود سمايلي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. وسام داي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. نجاة العامري

السنة الجامعية 2018/2019

شكر وتقدير

الحمد لله ربى العالمين على منه وكرمه، والصلاة والسلام على الانبياء والمرسلين...أما بعد.

يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة وسام داي عن قبولها الإشراف على هذا البحث، والتي منحتنا التوجيه والإرشاد والتشجيع وإخلاصها في النصيحة والرأي السديد.

والشكر موصول إلى أساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم وتفضلهم بالمشاركة في مناقشة هذا العمل والذي لا يكتمل إلا بملاحظاتهم وآرائهم.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة الميدانية على مساهمتهم وتعاونهم في تطبيق أداة الدراسة، كما لا ننسى بجزيل الامتنان والعرفان كل من ساعدنا من قريب أو بعيد بكلمة أو نصيحة ومنهم الأساتذة المحكمين.

والله ولي التوفيق

المخلص

الملخص:

إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن مرهون بمدى التغييرات الحاصلة على المستوى المحلي والدولي، والعمل على توفير المخرجات اللازمة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني آليات وأدوات وفلسفة جديدة في سياستها التي تساعد على تحقيق الجودة التعليمية.

وانطلاقاً مما سبق، حاولت هذه الدراسة إبراز أثر إدارة التغيير على تحسين جودة التعليم العالي، حيث اعتمدت على استبيان تم توزيعه على أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

وقد بينت هذه الدراسة وجود أثر إيجابي لكل من أبعاد إدارة التغيير نحو نظام ل م د: تقبل الإصلاح ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح، تحقيق أهداف الإصلاح، في تحقيق جودة التعليم العالي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في حين أثبتنا أن هناك أثر سلبياً لمقاومة الإصلاح عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة في حين ثبت أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات الشخصية و الوظيفية على اتجاهات وآراء المبحوثين.

وبناء على ما سبق فإن الدراسة توصي بضرورة الاهتمام بإدارة التغيير، وخلق ثقافة محفزة ومشجعة لها كما يجب الاندماج مع المجتمع ومع منظماته المختلفة والتفاعل مع المتغيرات المختلفة والتطورات المعرفية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، جودة التعليم العالي، جودة الخدمات، نظام ل م د.

Abstract:

The success of the higher education institutions depends on the extent of the changes taking place at the local and international level and the provision of the necessary outputs to meet the internal and external challenges. This can only be achieved through the adoption of new tools, tools and philosophy in its policy to achieve educational quality.

As well, this study attempted to highlight the impact of change management on improving the quality of higher education. It relied on a questionnaire distributed to the professors of the Institute of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the university center, ABD EL HAFID BOUSSOUF- MILA-

The study showed a positive effect for each of the dimensions of change management towards the system of reform: reform, the culture of the institute supporting reform, achieving the objectives of reform, in achieving the quality of higher education at the level of $(0.05 \leq \alpha)$, while we proved that there is a negative impact $(0.05 \leq \alpha)$ to improve the quality of higher education from the point of view of the faculty members under study, while it was found that there were no significant differences $(0.05 \leq \alpha)$ of the personal and functional variables on the attitudes and opinions of the respondents.

the study recommends that attention be given to managing change and creating a stimulating and encouraging culture It should also be integrated with society and with its various organizations and interact with different variables and modern cognitive developments.

Key words: change management, quality of higher education, quality of services LMD SYSTEM



فهرس
المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	I
الملخص	III
فهرس المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IX
قائمة الملاحق	X
مقدمة	أ - ح
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير	2 - 24
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير	3
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير	3
المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير	5
المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير	6
المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير	6
المبحث الثاني: مقاومة التغيير	9
المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير	9
المطلب الثاني: مصادر وأشكال مقاومة التغيير	11
المطلب الثالث: مراحل مقاومة التغيير	11
المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	12
المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية	13
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	14
المطلب الثاني: آليات ونماذج الثقافة التنظيمية	15
المطلب الثالث: طرق تقوية الثقافة التنظيمية	17
المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية	17
المبحث الرابع: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي	18
المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي	18
المطلب الثاني: القوى المؤدية لإحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي	19
المطلب الثالث: أساليب ومتطلبات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي	21

22	المطلب الرابع: معوقات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي
24	خلاصة الفصل الأول
46-26	الفصل الثاني: تحسين جودة التعليم العالي
26	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة
28	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
30	المطلب الثاني: أساليب تحقيق جودة الخدمة
30	المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة
31	المبحث الرابع: أبعاد جودة الخدمة
32	المبحث الثاني: خدمة التعليم العالي
32	المطلب الأول: ماهية التعليم العالي
33	المطلب الثاني: عوامل نجاعة التعليم العالي
34	المطلب الثالث: مكونات وأنماط التعليم العالي
35	المطلب الرابع: مهام منظمات التعليم العالي
36	المبحث الثالث: أساسيات جودة التعليم العالي
36	المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي
37	المطلب الثاني: دواعي الاهتمام بجودة التعليم العالي
38	المطلب الثالث: أبعاد جودة العملية التعليمية
39	المطلب الرابع: متطلبات وإجراءات تطبيق جودة التعليم العالي
40	المبحث الرابع: أثر إدارة التغيير على جودة التعليم العالي
40	المطلب الأول: تحسين جودة أعضاء الهيئة التدريسية
41	المطلب الثاني: تحسين مستوى جودة الطلبة
42	المطلب الثالث: تحسين جودة المناهج والبرامج التعليمية
44	المطلب الرابع: تحسين جودة الإدارة التعليمية

46	خلاصة الفصل الثاني
89 - 48	الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل م د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي لميلة
48	تمهيد
49	المبحث الأول: نظام ل م د
49	المطلب الأول: مفهوم نظام ل م د
51	المطلب الثاني: أسباب وآليات تفعيل نظام ل م د في الجزائر
52	المطلب الثالث: معوقات التغيير نحو نظام ل م د
53	المبحث الأول: نتائج التقييم الذاتي لكل ميدان ودراسة أبعاد الجودة في المركز الجامعي لميلة
53	المطلب الأول: تجربة المركز الجامعي مع التقييم الذاتي
54	المطلب الثاني: التقييم الذاتي لميدان التكوين
55	المطلب الثالث: التقييم الذاتي لميدان البحث العلمي
57	المطلب الرابع: التقييم الذاتي لميدان الهياكل الجامعية
58	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: أبعاد و مجتمع و عينة الدراسة الميدانية
59	المطلب الثاني: الأدوات المنهجية
60	المطلب الثالث: أدوات تحليل البيانات
61	المبحث الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة
66	المطلب الثاني: الاختبارات المرتبطة بأداة الدراسة
68	المطلب الثالث: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة
77	المطلب الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
89	خلاصة الفصل الثالث
91	الخاتمة
93	قائمة المراجع
99	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب المتغير الجنس.	61
02	توزيع أفراد العينة حسب المتغير العمر.	62
03	توزيع أفراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي	63
04	توزيع أفراد العينة حسب المتغير الخبرة المهنية	63
05	توزيع أفراد العينة حسب المتغير الرتبة الوظيفية	65
06	توزيع أفراد العينة حسب المتغير المهام الوظيفية	66
07	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان	67
08	معامل الثبات * ألفا كرونباخ *	67
09	مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي.	68
10	وصف متغير مقاومة الإصلاح	69
11	وصف متغير تقبل الإصلاح	70
12	وصف متغير ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح	71
13	وصف متغير تحقيق أهداف الإصلاح	72
14	وصف متغير جودة أعضاء هيئة التدريس	73
15	وصف متغير مدخلات التكوين (الطالب الجامعي)	74
16	وصف متغير جودة المناهج والبرامج التعليمية	75
17	وصف متغير جودة الإدارة التعليمية	76
18	وصف المحورين المستقل و التابع	77
19	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	78
20	تحليل التباين	79
21	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين	80

.....قائمة الجداول

80	تحليل التباين	22
81	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين	23
82	تحليل التباين	24
82	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين	25
83	تحليل التباين	26
84	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين	27
84	تحليل التباين	28
85	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين	29
86	اختبار الفرضية الثانية	30
87	اختبار الفرضية الثالثة	31
87	اختبار الفرضية الرابعة	32

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج كيرت لوين.	7
02	نموذج هبوس.	8
04	توزيع أفراد العينة حسب المتغير الجنس.	61
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	62
06	توزيع أفراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي	63
07	توزيع أفراد العينة حسب المتغير الخبرة المهنية	64
08	توزيع أفراد العينة حسب المتغير الرتبة الوظيفية	65
09	توزيع أفراد العينة حسب المتغير المهام الوظيفية	66

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الدراسة	99
02	قائمة المحكمين	103

مقدمة

مقدمة:

إن المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها تواجه موجة كبيرة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم وقد أصبح التغيير يمثل المصدر الأساسي الأكثر أهمية، بل أصبح العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها، حيث يعد العنصر الحقيقي لبقاء المنظمات اليوم ووسيلة هادفة ومعاصرة من أجل التكيف مع متطلبات العصر، وتعتبر إدارة التغيير من أهم المفاهيم الإدارية التي تزايد الاهتمام بها من قبل مختلف المنظمات، حيث أن تطبيقها يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد والايجابيات، كاتخاذ القرارات، حل المشكلات الإدارية، وزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين جودة المخرجات والأهم هو التأقلم مع كثرة التغيرات المتسارعة.

ولعل من بين أهم المنظمات التي تهتم بتبني إدارة التغيير نجد منظمات التعليم العالي التي تسعى إلى عصنة وتحديث أعمالها وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات بيئة العمل بما يتناسب وتطلعات التنمية. فلم يعد خفياً على القائمين والمهتمين بالتعليم العالي أهمية إدارة التغيير ودورها في تحسين العملية التعليمية والارتقاء بجودة منظمات التعليم العالي وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل، وكل ذلك يتطلب منها تهيئة بيئتها الاجتماعية والتنظيمية والتقنية المناسبة لتحقيق الاستفادة من التغيير بأكبر قدر ممكن.

أولاً: الإشكالية:

- ما هو أثر إدارة التغيير نحو نظام LMD في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية على مستوى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

من خلال هذه الإشكالية ينبثق عليها الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية

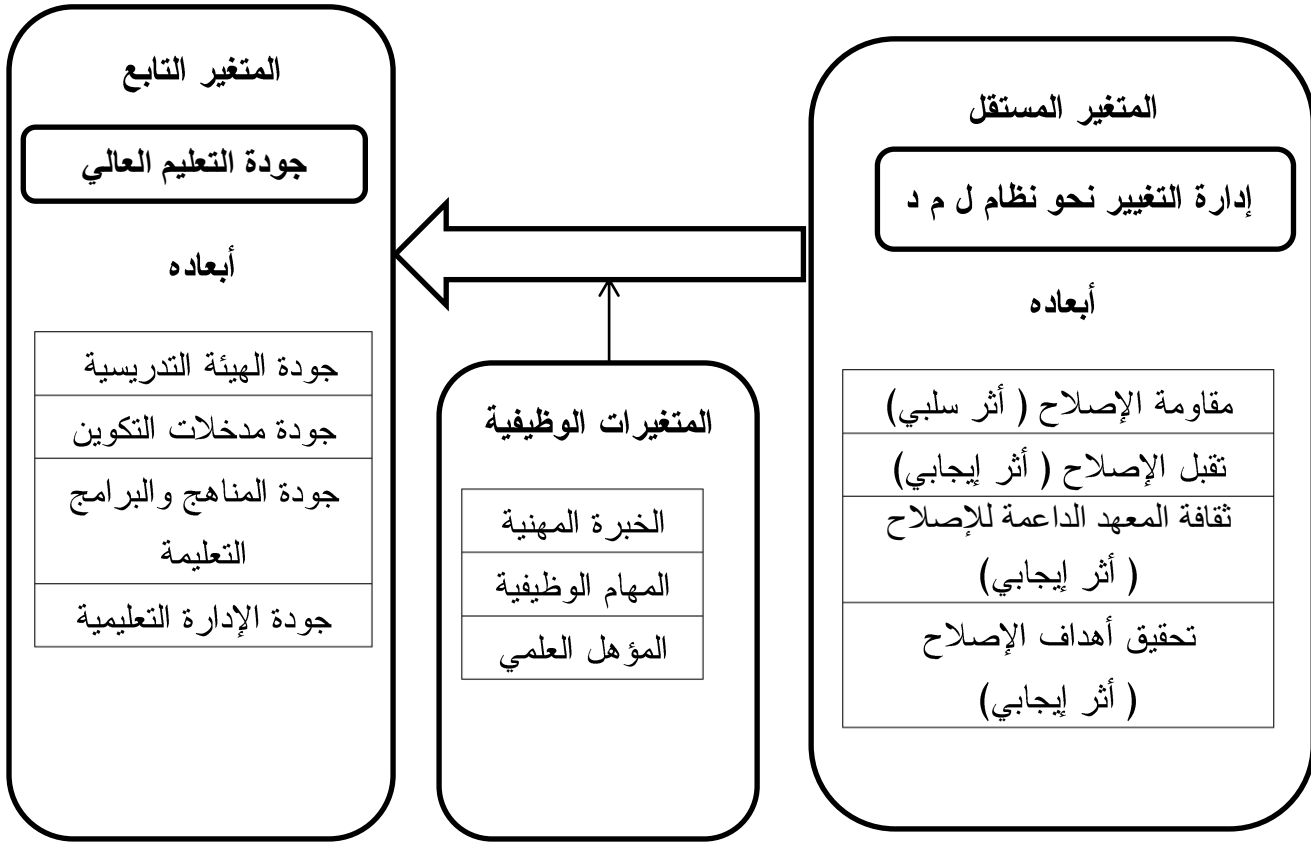
- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة الإصلاح في تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقبل الإصلاح في تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المعهد على تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأهداف الإصلاح في تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير ابعاد التغيير نحو نظام ل م د في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الهيئة التدريسية؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير ابعاد التغيير نحو نظام ل م د في تحسين جودة التعليم العالي، تعزى إلى المتغيرات الوظيفية للهيئة التدريسية (الخبرة المهنية ، المهام الإدارية، المؤهل العلمي...)?

الفرضيات:

- 1-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة الإصلاح في تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- 2 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقبل الإصلاح في تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د على مستوى العلوم الاقتصادية.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المعهد على تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د من وجهة نظر الهيئة التدريسية..
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأهداف الإصلاح في تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير ابعاد التغيير نحو نظام ل م د في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير ابعاد التغيير نحو نظام ل م د في تحسين جودة التعليم العالي، تعزى إلى المتغيرات الوظيفية للهيئة التدريسية (الخبرة المهنية ، المهام الإدارية، المؤهل العلمي...).

ثانيا: نموذج الدراسة: يحدد النموذج الموالي الاطار العام للدراسة، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغيرات الأخرى.



المصدر: من إعداد الطالبتين

يربط نموذج الدراسة بين إدارة التغيير نحو نظام ل م د كمتغير مستقل وجودة مؤسسات التعليم العالي كمتغير تابع، حيث تدرج ضمن المتغير المستقل: بعد مقاومة الإصلاح، بعد تقبل الإصلاح، بعد ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح، بعد تحقيق أهداف الإصلاح، ويندرج ضمن المتغير التابع أبعاد جودة التعليم العالي، بعد جودة الهيئة التدريسية، جودة بعد مخلات التكوين (الطلبة)، جودة المناهج والبرامج التعليمية، جودة الإدارة التعليمية.

ثالثا: الدراسات السابقة

(ضيف الله نسيم: 2017، أطروحة دكتوراه) استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية.

تمحور هدف الدراسة حول معرفة اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية في قاعة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. ولمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة عناصر العملية التعليمية والمعيقات التي تحول دون اكتمال الأثر الايجابي تم أخذ آراء مختلف المتفاعلين الداخليين لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

(أساتذة، طلبة وإداريين)، من خلال توزيع استبيان للدراسة مدعم بمجموعة من المقابلات التي أجريت مع الإداريين التابعين لمؤسسات التعليم العالي، فلقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- حسب آراء الأساتذة والإداريين والطلبة، فإن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العملية التعليمية متفاوتة بين عناصر العملية التعليمية، لكن تفاوت ضئيل نوعا ما.

(نور الهدى بوطبه:2016، أطروحة دكتوراه) إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق نظام ل م د في عينة من الجامعات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى الخروج بنموذج لإدارة التغيير يستند على البيانات المحصلة من تتبع تطبيق إصلاح ل م د في الجامعات الجزائرية، حيث تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، وذلك بتصميم استبيانين، واحدة موجهة لعينة أعضاء هيئة التدريس واستبيان موجه لعينة الإداريين، وقد استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة وقد توصلت إلى العديد من النتائج نذكر منها:

- 1- اتضح من خلال المحاور أن هنا مقاومة للتغيير تجاه نظام ل م د لدى كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين.
- 2- لا تزال شريحة واسعة من المبحوثين يرون بأن نظام ل م د غير ملائم للبيئة الجزائرية.
- 3- أكد أغلبهم ضعف تحقيق نتائج هذا الإصلاح، كما سجل غياب كبير في ممارسة جوانب إدارة التغيير.

(صليحة رقاد:2014، أطروحة دكتوراه) تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.

يهدف هذا البحث إلى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث قسم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن البحث في الجانب النظري عرض مفاهيم متعلقة بجودة التعليم العالي وضمانها، أما الجانب التطبيقي فتتمحور حول دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري من خلال توجيه استمارة بحث إلى مسؤولي ضمان الجودة

بهدف التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة والخيارات الأساسية لتطبيقه، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها.
- 2- وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة.

3- كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة.

(عوني فتحي خليل عبيد: 2009 ، أطروحة دكتوراه) واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة ميدانية لمجمع طبي.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على العاملين ومدى وجود إدارة قادرة على عملية التغيير وقياس التزام العاملين بعمليات التغيير وتسلط الضوء على أهم المشاكل التي تعترض عملية التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، فقد قام الباحث بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة مكونة من (طبيب، فني، ممرض، إداري)، وأستخدم الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات ولقد توصل إلى النتائج التالية:

- 1- التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الوقت والجهد؛
- 2- وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05
- 3- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

*ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة أعلاه يتضح بأن هناك اهتمام كبير بموضوع إدارة التغيير وجودة التعليم العالي، فقد ساعدتنا في العديد من المعلومات القيمة التي أفادت بحثنا، حيث تختلف دراساتنا عن هذه الدراسات بأنها جمعت بين إدارة التغيير وتحسين جودة التعليم العالي والتعرف على مدى تأثير الأولى على الثانية من خلال مجموعة من الأبعاد فقد قمنا بدراسة ميدانية من خلال اختيار أهم تغيير شهادة التعليم العالي في الجزائر وهو التغيير نحو نظام ل م د وتأثيرها على جودة التعليم العالي في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-

رابعاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- توضيح المفاهيم النظرية حول إدارة التغيير وجودة التعليم العالي؛
- إبراز الحاجة لإدارة التغيير وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي؛
- توضيح أثر تطبيق إدارة التغيير في تحسين الجودة التعليمية في المنظمة محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع جد مهم في إدارة الأعمال وهو أثر إدارة التغيير في تحسين جودة التعليم العالي والتي تعد وسيلة لتطوير هذه المؤسسات واستمراريتها، فالتغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها التعليم العالي في العالم يدفع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لرفع

التحدي و مسايرة التغييرات، كما أن الدراسة الميدانية تقدم أحد الاصلاحات التي قامت بها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر المتمثل في نظام ل م د ومدى تقبله وتأثيره على جودة العملية التعليمية من خلال دراسة حالة في معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

سادسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- من أسباب اختيار موضوع الدراسة ما يلي:
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بإدارة التغيير؛
- الشعور بأهمية التغيير في ظل البيئة المتغيرة؛
- محاولة إبراز أهمية إدارة التغيير في تحسين جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة-
- **الحدود الزمانية:** امتدت الفترة الزمنية لدراسة الميدانية من 4 افريل 2019 إلى غاية نهاية العمل.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت دراستنا على كيفية مساهمة إدارة التغيير في تقبل وجه من أوجه الإصلاح والتغيير الذي مس منظومة التعليم العالي في الجزائر وهو نظام ل. م. د ومدى انخراط أعضاء الهيئة التدريسية على مستوى معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي بميلة في هذا المسعى.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار أعضاء الهيئة التدريسية لمعهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة نظرا لملائمتها لموضوع الدراسة الميدانية.

ثامنا: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين جودة التعليم العالي، وفي الجانب التطبيقي تم استخدام أسلوب دراسة حالة للوقوف على مدى تأثير إدارة التغيير على جودة العملية التعليمية بحيث قمنا بإسقاط إدارة التغيير على إحدى الاصلاحات التي تبنتها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر المتمثلة في نظام ل م د

أما **عينة الدراسة:** فقد تم اللجوء إلى استخدام عينة عشوائية قوامها 53 من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخة 20 من أجل تحليل الاستبيان المقدم للمبحوثين

كما استخدمنا المنهج التحليلي والاستقرائي عند تحليل الاستبيان مختلف في العلاقات الممكنة في هذه الدراسة وممن أجل الوصول إلى نتائج معبرة ثم تعميمها وفقا للمبدأ من 'الجزء إلى الكل'.

تاسعا: هيكل الدراسة:

من أجل الامام بمختلف جوانب البحث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول (فصلين نظريين، وفصل تطبيقي)، كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التغيير حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم إدارة التغيير و استراتيجياتها ومراحلها وأهم نماذجها، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير مصادرها و أشكالها ومراحلها واستراتيجيات التعامل معها، أما في المبحث الثالث سنتناول مفهوم الثقافة التنظيمية ألياتها ونماذجها وطرق تقويتها وتغيير الثقافة التنظيمية، أما في المبحث الأخير فسنتعرف على مفهوم إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وأساليبها ومتطلباتها والقوى المؤدية لإحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها.

الفصل الثاني: يحمل عنوان تحسين جودة التعليم العالي، حيث تناولنا في المبحث الاول جودة الخدمة التي تحتوي على مفهومها وأساليبها وأهم نماذجها وأبعاد جودة الخدمة، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى قطاع التعليم العالي الذي يركز على مفهومه وعوامل نجاحته ومكوناته وأنماطه وأهم مهامه، كذلك يتناول المبحث الثالث على أساسيات جودة التعليم العالي إذ سنوضح مفهومها ودواعي الاهتمام بها وابعاد جودة العملية التعليمية ومتطلباتها واجراءاتها، أما المبحث الأخير سنتحدث عن أثر إدارة التغيير في تحسين جودة التعليم العالي أي اثرها على الهيئة التدريسية، على الطلبة، المناهج والبرامج التعليمية، وعلى الادارة التعليمية.

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة التغيير على تحسين جودة التعليم بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد لحفيظ بوصوف ميلة حيث قمنا بإسقاط إدارة التغيير بأهم تغيير قامت به منظمات التعليم العالي في الجزائر وهو التغيير نحو نظام ل م د، حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم نظام ل م د، أساليب وآليات تفعيله في الجزائر، معوقات التغيير لنظام ل م د، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى التقييم الذاتي لمختلف ميادين المركز الجامعي لميلة، المبحث الثالث تطرقنا إلى الإطار المنهجي لدراسة الميدانية، وفي الأخير عرض ومناقشة أهم آراء وإجابات أفراد العينة.

عاشرا: صعوبات الدراسة:

- ✓ نقص المراجع التي تربط بين إدارة التغيير وجودة التعليم العالي؛
- ✓ وجود صعوبة في تحكيم الاستثمار المتعلقة بموضوع الدراسة، وكما أننا وجدنا صعوبة في توزيعها واسترجاعها؛
- ✓ ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة و تسليمها نظرا للأوضاع التي مر بها المركز الجامعي هذه السنة.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة

التغيير

تمهيد:

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطوير دائمة، فهناك تطورات وتغيرات في النظم، وفي العلاقات، وفي الفكر الانساني، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد وكافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.

فلقد أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي، فقد أدركت غالبية المنظمات أن الأعداد والتخطيط أفضل بكثير من عدم التخطيط اعتمادا على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي، ولكي تتم عملية التغيير بفاعلية يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنظمة وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل.

فمن خلال هذا الفصل سنتناول إدارة التغيير، مقاومة التغيير، الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي. حيث سنتعرف في المبحث الأول على مفهوم إدارة التغيير و استراتيجياتها ومراحلها وأهم نماذجها، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير مصادرها و أشكالها ومراحلها واستراتيجيات التعامل معها، أما في المبحث الثالث سنتناول مفهوم الثقافة التنظيمية ألياتها ونماذجها وطرق تقويتها وتغيير الثقافة التنظيمية، أما في المبحث الأخير فسنتعرف على مفهوم إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وأساليبها ومتطلباتها والقوى المؤدية لإحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتهما.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة يتبع في معظم المنظمات، نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، وخلال هذا لآبد من التمييز بين التغيير كظاهرة و إدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

أولاً: تعريف إدارة التغيير

قبل التطرق إلى تعريف إدارة التغيير يجب التعرف على مصطلحين مكونين لها وهما الادارة والتغيير:

الإدارة: عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد، التي تهدف الى الحصول على الغايات والاهداف المطلوبة، والمخطط لها.¹

التغيير: هو التحول من نقطة التوازن الحالي، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة الى أخرى، في مكان والزمان.²

إدارة التغيير:

هناك عدة تعاريف لإدارة التغيير نذكر منها:

إدارة التغيير "هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية بغية التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي خلال فترة زمنية محددة".³

كما تعرف على أنها "مصطلح إداري يقصد به إجراء التغيير في طريقة العمل او إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم".⁴

وعرفت أيضا على أنها "إدارة الجوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالا ومحققا للأهداف".⁵ من خلال هذه التعاريف نستنتج أن إدارة التغيير هي تلك الإدارة التي تعمل على تحسين فعالية إدارة أي مؤسسة، و تتيح إمكانية حل المشكلات في هذه الإدارة ، كما أنها تقوم بالتجديد و التغيير في السلوكيات التي تعرقل من تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص17.

² - ربحي مصطفى عليان، ادارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص25.

³ - بوحروود فتية، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص98.

⁴ - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة إدارة التغيير، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص22.

⁵ - رزوق ابتسام، اثر ادارة التغيير على جودة الخدمات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص6.

ثانيا: أهمية إدارة التغيير

تكمن أهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة، فهو يرى بأن الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتا و مستمرا على مدى الزمان هو " التغيير"، لذا لابد من تهيئة المديرين والعاملين في المنظمة باستمرار لتقبل عملية التغيير في ظل الظروف عالم الأعمال المحيطة، و المتمثلة بالعولمة وإدارة الجودة الشاملة وتنوع في مكان العمل وما يتعلق بها من مسؤولية أخلاقية واجتماعية وغيرها من المتغيرات البيئية التي تفرض ذلك.¹

ثالثا: أهداف إدارة التغيير

من أهداف إدارة التغيير نذكر:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء و النمو؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة؛
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الادارة بالأهداف بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية.²

رابعا: خصائص إدارة التغيير

تتمثل خصائص إدارة التغيير فيما يلي:³

- 1- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومات ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الانظمة و الوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.
- 5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

¹- يوسف صالح الحمد العنزي، اثر ادارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الادارة، كلية الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص17.

²- سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص22.

³- سيد سالم عرفة، مرجع نفسه، ص ص23، 24.

- 6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد.
- 7- الإصلاح: حتى تنتج إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من العيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قرارات تطويرية أفضل، مما هو قائم أو مستخدم.
- 9- القدرة على التكيف السريع للأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير

هناك عدة استراتيجيات للتغيير من أهمها

- 1- استراتيجية العقلانية الميدانية: وهيا تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي و الخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعلم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية.
 - 2- استراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحافز الرئيسي للتغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.¹
 - 3- استراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة بالاستخدام العقوبات و لكل من يخالف، هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.
- وعلى الرغم من أنه لا يوجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها بفاعلية لأن طبيعة الموقف و الظروف هي التي تحدد ذلك إلا أن المزج بين الاستراتيجية العقلانية الميدانية و استراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة قد يكون هو الأمثل وهذا لا يعني عدم استخدام استراتيجية القوة القسرية فهناك ظروف تستدعي استخدام القوة لتغلب على مقاومة التغيير.²

¹ -رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص227.

² -رزقي ابتسام، مرجع سابق، ص8.

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير

هناك عدة مراحل لإدارة التغيير أبرزها:

- 1- **مرحلة التشخيص:** تنطلق عملية التغيير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الانسان ثم معدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة. وذلك بالاستناد إلى تحليل الظروف المحيطة، فعادة ما يسبق التغيير التنظيمي تحليل الظروف الداخلية والخارجية (الفرص، المخاطرة، نقاط القوة، ونقاط الضعف) من خلال تحليل العوامل التي تجعل التغيير لا مفر منه مقابل الوقاية منه، إذ تقوم الجهة المسؤولة عن إدارة التغيير بتحليل كل من الاتجاهات العالمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والاتجاهات العلمية المعاصرة.
- 2- **مرحلة التخطيط:** بعد الاقتناع بالحاجة إلى التغيير يتم في هذه المرحلة إعداد خطة متكاملة ومترابطة للقيام به والتي تهدف إلى توجيه الأفراد نحو كيفية تطبيق هذا التغيير والنتائج المتوقعة منه، والخطة الاستراتيجية يتم إنجازها من طرف الجامعة بعد موافقة مختلف المعنيين في الأسرة الجامعية.¹
- 3- **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
- 4- **مرحلة التقويم:** ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.²

المطلب الرابع: نماذج ادارة التغيير

هناك عدة نماذج ولقد اخترنا ثلاثة منهم:³

- 1- **نموذج كيرت لوين:** لقد طور كيرت لوين نموذج لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الافراد والتنظيمات فقد ساعد نموذج لوين على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية:
 - 1-1- **إذابة الجليد:** وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، نتيجة تبني مستوى الأداء والاعتراف بوجود مشكلة.
 - 1-2- **التغيير:** في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوافق لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة ايضا يتم العمل على اجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات و الهياكل التنظيمية الموجودة حاليا.

¹ - نور الهدى بوطبه، ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل. م. ذ في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016، ص78.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص140.

³ - عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص ص31، 32.

1-3- إعادة التجميد: لا يكفي القيام بالتغييرات، بل من المهم جدا الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة الحوافز.

الشكل رقم (1): نموذج كيرت لوين



المصدر: عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، بحث استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص31.

2- نموذج هيووس: يتكون من سبعة مراحل لتطوير المنظمة، فهو قائم على الاستكشاف، والدخول، والتشخيص والتقييم، وإنهاء العمل، ويفيد هذا النموذج في معرفة العناصر الأساسية لعملية تطوير المنظمة، لكنه لا يخدم الجانب الاستراتيجي ولا يستوعبه لبساطته.¹

2-1- الاستكشاف: يتلقى المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة لتغيير، وبمقام المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

2-2- الدخول: يقترح مسئولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

2-3- التشخيص: يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

2-4- التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه مستشارة التغيير من سلسلة تفضيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة واسبابها.

2-5- خطة العمل: يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن ان تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن او في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد ان هاك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

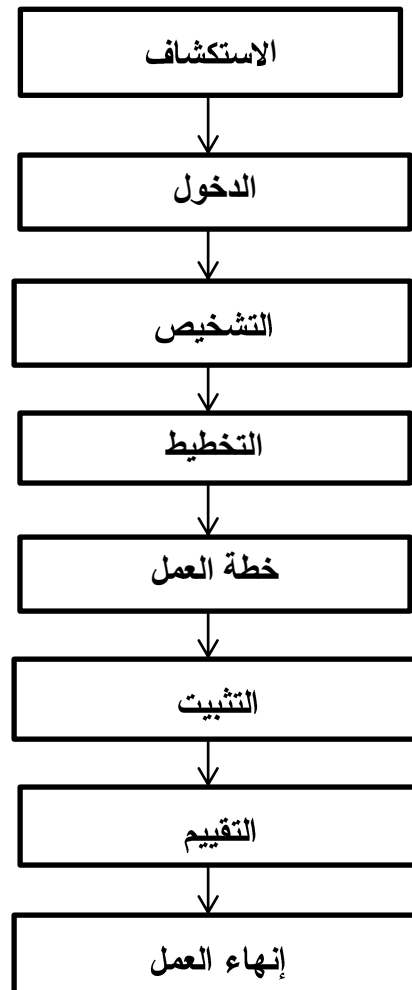
2-6- التثبيت والتقييم: أن عملية تجميد النظام يطلق عليها اصطلاحا التثبيت وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.

2-7- انتهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر في إحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل، وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماما لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص199.

*والملاحظة اعتمد هذا النموذج بشكل كبير على المستشار الذي لن يكون ذلك على إطلاع كافي على أحوال المنظمة مقارنة.¹

الشكل رقم(2): نموذج هيوس



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار النشر والتوزيع، 2015، ص200.

3- نموذج الباحث كوتر: وهو من أكثر النماذج شهرة في التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات التالية:
3-1- إيجاد الحاجة والشعور بالتغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

3-2 -إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمات لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

3-3- تطوير رؤية استراتيجية: أن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

¹ - نور الهدى بوطبه، مرجع سابق، ص64.

- 3-4- إيصال رؤية التغيير: أن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.
- 3-5- تمكين العمل دي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات و الهياكل التي تعيق التغيير وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.
- 3-6- تحقيق مكاسب على المدى القصير: من الضروري التخطيط لتحسينات ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافئة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال.
- 3-7- تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تحديد وتفعيل التغيير بصورة كبيرة.
- 3-8- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة: إن قيادة التغيير الناجحة، توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة.¹

المبحث الثاني: مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم أن التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

أولاً: تعريف مقاومة التغيير

هناك عدة تعاريف لمقاومة التغيير نذكر منها:

عرفت على " أنها كافة ردود الافعال السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".²

كما عرفت أيضا بأنها "امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".³

عرفت أيضا على أنها " ردود فعل من الأفراد والمجموعات المضادة لعملية التغيير والوقوف موقفا سلبيا منها".⁴

¹ - نور الهدى بوطبه، مرجع نفسه، ص ص69،70.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص306.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط العربية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص13.

⁴ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، ط العربية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص121.

من خلال هذه التعارف نستنتج أن مقاومة التغيير هي ردود يعبر فيها الأفراد رفضهم لكافة أنواع التغيير وعدم امتثالهم لها والخوف من أثارها السلبية عليهم التي قد تؤدي إلى فقدان مناصبهم حيث أنهم يميلون إلى المحافظة على الوضع القائم.

ثانيا: مزايا مقاومة التغيير

رغم النظر إلى مقاومة التغيير وتصويرها على أنها سلبية، إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إصرار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل؛

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توفر النقل الجيد للمعلومة؛

- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛

- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.¹

ثالثا: أسباب مقاومة التغيير

هناك أسباب عديدة لمقاومة التغيير نذكر منها:

1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح، ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألفة

2- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك، تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا لتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا الى حد ما.²

3- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة، ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير:³

4- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوده أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

5- الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أن التقليد ومعايير جماعة

صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

¹ - زيد منير عيوي، ادارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2002، ص43.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص318، 319.

³ - زهير محمد الكردي، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ماجيستر في اصول التربية، غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، 2016، ص23.

ومن أسباب مقاومة التغيير أيضا حسب (عبد القادر شارف):¹

- عدم وضوح أهداف التغيير؛
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير؛
- السرعة في التغيير؛
- التنظيم غير رسمي؛
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير؛
- فرض التغيير على الأفراد والجماعات.

المطلب الثاني: مصادر وأشكال مقاومة التغيير

أولاً: مصادر مقاومة التغيير

من أهم مصادر مقاومة التغيير في المؤسسات والمنظمات ما يأتي:

- 1- مصادر مرتبطة بالشخصية: كالخوف من المجهول، و تفضيل الاستقرار، والفهم الانتقائي لما سيحدث.
- 2- مصادر مرتبطة بالإحداث التغيير: الوقت والموارد المتوفرة لتكيف، واحترام الأفراد والمهارات، مصداقية عامل التغيير.
- 3- مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: الانسجام مع المبادئ (القناعات)، وتماسك النظام، والفوائد والحقوق، والطبيعة المقدسة، أشياء معينة، والرفض غير المألوف.²

ثانياً: أشكال مقاومة التغيير

- مقاومة التغيير قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصرح بها وقد تكون مستمرة غير واضحة، وقد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها:³
- قيام الفرد بالتهجم على الآراء و الافكار الجديدة؛
 - توجيه العديد من الاسئلة من قبل الفرد؛
 - السكوت وعدم إيداء الرأي؛
 - يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرارات بشأن التغيير المقترح؛
 - الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنه الخيار الأمثل؛
 - الإسرار على عدم عدالة التغيير؛

¹ عبد القادر شارف، اثر ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الأغواط، العدد3، 2018، ص178.

² راتب السعود، زينب الشوابكة، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر والذي تنظمه كلية الآداب والفنون في جامعة فيلادلفيا، 8-11-2012، ص20.

³ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (ل م د) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 ص 70، 80.

- الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل؛

- زيادة معدلات الغياب، التأخير والتخريب.

المطلب الثالث: مراحل مقاومة التغيير

إن معالجة المقاومة الموجودة اتجاه التغيير المحدث تستلزم معرفة المرحلة التي وصلت إليها من بين المراحل التالية:¹

1- مرحلة عدم الحراك: وهي أولى مراحل المقاومة إذ يبدأ الأفراد بتكوين تصور للتغيير المحتمل، وتكون ردود أفعالهم الأولية مصحوبة بالصدمة وعدم التصديق، لذلك فإنهم لا يفعلون شيء.

2- مرحلة انكار الذات: ويلاحظ في هذه المرحلة اتخاذ الكثير من التصرفات كالانسحاب والتهرب من المسؤولية، والالتزام بأداء العمل بالطرق السابقة المعتادة قبل التغيير، وهي محاولة للحماية من الوقوع في إدارة الارتباك.

3- مرحلة المقاومة: يلاحظ فيها المظاهر التي سبق ذكرها للمقاومة، وقيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.

4- مرحلة الاكتئاب: وهو بداية الاستسلام للتغيير والشعور بالكأبة لهذا الواقع، فعندما يصبح التغيير حقيقة واقعة، ينتاب الأفراد شعور بعدم السعادة والارتباك، ويبدلون قصارى جهدهم لتكوين معنى للتغيير.

5- مرحلة الاستكشاف: وهنا يبدأ الفرد بتكوين معنى للتغيير، ويلاحظ في هذه المرحلة مظاهر مثل كثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوبة وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى العمل والتضارب في المسؤوليات، إلا أنها تعتبر بداية الشعور بالراحة منذ انطلاق التغيير وفيها يبدأ التركيز على المرحلة المستقبلية وبداية ظهور الحماس للمرحلة القادمة.

6- مرحلة القبول: وهي بداية تكييف الأفراد في هذه المرحلة بفهم الطرق الجديدة، والوقوف على كيفية استخدامها وتكييفها وبالتالي يتم فيها تقبل التغيير.

7- مرحلة الالتزام: وهنا يتكيف الأفراد مع هذا التغيير، ويلاحظ خلالها مظاهر مثل بناء فرق العمل وتحديد الأهداف والرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق لمواجهة تحديات العمل الجديدة مما يعني التكيف مع التغيير.²

المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

هناك عدة أساليب للتعامل مع مقاومة التغيير:

1- التعلم والاتصال: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن المقاومة يكون سببها عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال، فإذا استلم العاملون الحقائق الكاملة عن التغيير، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يمكن أن يؤدي لتقليل المقاومة.

¹ - نور الهدى بوطبه، مرجع سابق، ص ص41،40.

² - نور الهدى بوطبه، مرجع سابق، ص ص40،41.

2- المشاركة: من طبيعة الأفراد أنهم يقاومون قرارات شاركوا في اتخاذها، لذلك قبل إجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاوم التغيير، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة في عملية التغيير.

3- التسهيل والدعم: يستطيع مخططو التغيير تقديم الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح و التدريب على مهارات جديدة، تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة بالإضافة لتكلفتها، كما أنه لا يضمن النجاح.¹

4- التفاوض والاتفاق: يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات، والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير.

5- الاستغلال واختيار الأعضاء: من خلال هذه الطريقة يتم اختيار أحد الأعضاء المقاومين خاصة الأكثر في المجموعة لمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، ولاستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير من جهة أخرى.²

6- الإكراه الظاهر وغير ظاهر: وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشقي التغيير.³

* عندما تستطيع المؤسسة التغلب على مقاومة التغيير من خلال استخدامها للاستراتيجيات سالفة الذكر فينتج من خلالها تقبل الأفراد لهذا التغيير.

تقبل التغيير: يكون تقبل التغيير إذا كان

- طريقة تطبيق التغيير وتفعيله تحقق رضا الأفراد؛
- عندما يكون التغيير مفيد للمؤسسة ولي أفراد العاملين فيها؛
- عندما يلبي التغيير تطلعات الأفراد المهنية؛
- طمئنت العاملين بعدم فقدان مناصبهم بسبب التغيير، والقيام بدورات تكوينية لتعلم والتأقلم مع التغيير الجديد.

¹- عوني فتحي خليل، مرجع سابق، ص42.

²- سماتي حاتم، مرجع سابق، ص81.

³- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص45

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية

أصبحت الكثير من المنظمات تبدي اهتمامها بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل باعتبارها أحد أهم الصعوبات والتحديات التي تهدد بقائها واستمراريتها في البيئة التي تنشط فيها نظرا لاتساع وشدة تأثيرها، ونظرا لارتباطها بمورد مهم في المنظمة وهو المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

ظهرت تعاريف كثيرة لمفهوم الثقافة التنظيمية منذ أن بدأ الاهتمام بها بشكل كبير في منتصف الثمانينات من القرن الماضي ومن بين هذه التعاريف نذكر:

الثقافة التنظيمية هي "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".¹

الثقافة التنظيمية هي "بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء".²

وتعرف الثقافة التنظيمية "أيضا بأنها عبارة عن افتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من التكيف والتعامل مع المؤثرات داخلية والخارجية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج "بأن الثقافة التنظيمية هي منظومة قيم تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، حيث تتميز بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى".

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تفاوتت السيمات الثقافية لتنظيمات إلا أنه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتميز بخصائص التالية:⁴

1_ الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيها لتشكيل هذه الثقافة ويمكن أن تقسم هذه المكونات إلى ثلاثة أقسام أساسية.

المكونات المعنوية: وتضم وكل العناصر المعنوية من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها.

¹ - محمد قاسم القريوي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار النشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص373.

² - عيساوي واهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الافراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص16.

³ - عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص88.

⁴ - زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على إداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة

تسمسيلت، العدد10، 2014، ص48.

المكونات السلوكية: وتضم كل العناصر السلوكية من عادات، تقاليد، آداب فنون وممارسات.
المكونات المادية: وتضم كل الأشياء الملموسة الموجودة في المنظمة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات وغيرها.

2- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** هذا التكامل يخص كل العناصر المكونة للثقافة التنظيمية وهذا ما يضمن تماسك واستقرار واستمرار هذه الثقافة.

3- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتوارثي:** بحيث يعمل كل من العاملين في المنظمة على توريثه للجيل الذي يأتي بعده وذلك عن طريق التعلم والمحاكات وتتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال من عناصر جديدة.

4- **الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** بقاء الثقافة التنظيمية واستمرارها يستدعي منها التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا استجابة لمطالب واحتياجات العاملين من جهة وتهديدات المنافسين من جهة.¹

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:²

1- **بناء احساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العرقية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابرة و الاشخاص البارزين في المنظمة.

2- **ايجاد شعور بالتوحد:** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوى الاتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.

3- **تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء:** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4- **زيادة التبادل بين الاعضاء:** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

المطلب الثاني: آليات ونماذج الثقافة التنظيمية

أولا: آليات خلق الثقافة التنظيمية³

1- **إختيار العاملين:** وتشمل انتقاد الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها كما تشمل إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب .

¹ - زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على إداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة تسمسيلت، العدد10، 2014، ص48.

² - ماجد عبد المهدي مساعد، ادارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص316.

³ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص378.

2- أفعال وممارسات الإدارة العليا: لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزيز قيم المنظمة و اعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها وتوفر للعاملين تفسير واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

3- التطبيع: يلزم تثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي.

4- نظم العوائد الشاملة: نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.¹

ثانياً: نماذج الثقافة التنظيمية

سنحاول استعراض بعض النماذج والنظريات:

1- نظرية التأثير لثقافة المنظمة:

تقوم هذه الثقافة على اساس مفاده، ماهي الثقافة ؟ وقد حلت هذه الثقافة المنظمة ضمن ثلاثة مستويات هي المستوى الظاهر تجسده مظاهر التطبيق واخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والاعراف السلوكية ، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات و الافتراضات، ويمكن توضيح هذه المستويات على النحو التالي:

مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليه من خلال اتفاق الجماعة.

مستوى الماديات: تتمثل في التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الانماط السلوكية...الخ.

مستوى الافتراضات الاساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، الطابع البشرية،

طبيعة العلاقات الانسانية.²

2- نظرية ديناميكية الثقافة: تبحث هذه النظرية عن كيف نشأت هذه الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية تتميز بالديناميكية والتغير، أي أنها في حركة دائرية مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الادوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

3-نظرية المجالات: ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئة الداخلية و الخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل الى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز و الشعور بتطوير المهنة وإنجازيها، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والالتزام بالمرونة والابداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمنظمة .

¹ - ماجد عبد المهدي مساعد، مرجع سابق، ص328.

² - نعمة عباس الخفاجي، الثقافة التنظيمية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص58.

4- نظرية التفاعل التنظيمي: انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية مع المكونات التنظيمية، إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية إلى الإدارة العليا وإلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المنظمة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.¹

المطلب الثالث: طرق تقوية الثقافة التنظيمية

تلجأ المنظمة إلى العديد من الأساليب لتعزيز الثقافة التنظيمية التي تريد انشاءها، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

- 1- غرس القيم وتكوين الاتجاهات، من خلال شعائر وتقاليد تؤكد القيم المستهدفة؛
- 2- تشجيع تكوين جماعات مهتمة بنشاطات الاجتماعية، حيث تساعد هذه الأنشطة في زيادة التماسك وفي تعزيز مشاعر الانتماء، كما تقلل معدلات الترحك؛
- 3- الاهتمام بحالة الرضا والروح المعنوية ورصد التغيير لقيمتها، والغرض من ذلك هو تأثير أية اتجاهات سلبية في هذا المجال؛
- 4- تعزيز المهارات الانسانية للمشرفين وهي ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة، بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين؛
- 5- إدارة الصراع التنظيمي فالاختلافات تحدث ولا يمكن تجنبها، ويمكن أن تكون مصدر تأزم ومشاكل إنسانية، أو وسيلة تطور.²

المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

أولاً: العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي

- 1- التغيير في قادة المنظمة البارزين:³ على أن يتوفر لدى القادة رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عملية المنظمة؛
- 2- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال لمنظمة الى النمو و التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، وتعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة؛
- 3- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة الحجم صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها؛
- 4- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم؛
- 5- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد اجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة؛

¹ -ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد6، 2017، ص304.

² - سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2019، ص ص75، 76.

³ - حسين حريم، ادارة المنظمات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص266.

6- غياب ثقافات فرعية: أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عدة ثقافات فرعية.

ثانيا: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها شأن أي عملية تغيير:

الخطوة الاولى: تدريب أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها إضافة إلى التعرف على المعايير المعتمدة في صرف المكافآت ، والتعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات، والاحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها، والتعرف على الاعضاء الخارجيين عن القيم الثقافة التنظيمية السائدة.

الخطوة الثانية: الاستفادة من المعلومات المجمعة، وبلورة منظومة جديدة من القيم وتحديد أولوية تناولها حسب أهميتها للمنظمة

الخطوة الثالثة: تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الاولويات المحددة التي تحتاج إلى تغيير، وتحديد الاجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك.¹

المبحث الرابع: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

لإدارة التغيير أهمية بالغة خاصة في مؤسسات التعليم العالي أثر التحولات التي شهدتها هذه المؤسسات نحو إدخال مفاهيم إدارية جديدة، وأقلمتها مع طبيعة وبيئة المؤسسة:

المطلب الاول: مفهوم إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

اولا: تعريف إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، يقصد بها أنها عبارة عن جهد استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وفق مراحل حدوثه،

بقصد خدمة أهداف مؤسسات التعليم العالي للاضطلاع بمسؤولياتها وإيجاد التغيير الفعال.²

ثانيا: أهمية إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:³

إن إدارة التغيير أهمية كبيرة لهذا النوع من المؤسسات، فباعتبارها مصدرا لتكوين الكفاءات فهي بحاجة إلى تبين تغيرات مستمرة لمواكبة مختلف المستجدات العالمية، مما يضعها أمام تحدي تطبيقها، لدى فالحل ليس بمنع أو قمع التغيير، لكن بإرادته.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص385.

² - نور الهدى بوطبه، مرجع سابق، ص45.

³ - شرف ابراهيم الهادي، ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد11، 2013، صص253، 254.

ثالثا: أهداف إدارة التغيير

- إن مؤسسات التعليم العالي تخطط وتدرس الحاجة للتغيير من أجل الوصول إلى عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أهمها:
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحقيق الوصول إلى دور المنافسة والتميز والإنتاج .
 - الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءات ،والفاعلية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والابداع والجودة.
 - تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي كي تحقق رسالتها وغايتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية وهذا يتطلب تغيير ثقافة المؤسسات وأفكارها القديمة نحو التغيير الايجابي.

رابعا: أنواع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

هناك ثلاثة أنواع للتغيير أهمها:¹

- 1- **التغيير العشوائي:** يتم بشكل مستقل عن رغبة مؤسسات التعليم العالي ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي.
- 2- **التغيير المخطط:** يتم تنفيذه بعد الدراسات المسبقة كي تعد مؤسسات التعليم العالي نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة.
- 3- **التغيير الاستراتيجي:** وهو يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل مؤسسات التعليم العالي وهو يشمل أهدافها ورسالتها وفلسفتها، وتقنيات المستخدمة وغير ذلك.
- 4- **التغيير الوظيفي:** يهتم بالنظم والاجراءات والهياكل والتقنيات المستخدمة والتي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.
- 5- **التغيير الجذري:** في هذا التغيير تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كليا بعد انتهاء مشروع التغيير وهذا التغيير يكون كبير ومصيري مثل تغيير المؤسسة من القطاع العام الى القطاع الخاص.
- 6- **التغيير التطويري:** يتم عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء.
- 7- **التغيير المفروض:** وهذا يحدث في مؤسسات التعليم العالي عندما تقر الوزارة مشروع الاعتماد الاكاديمي والجودة الشاملة على الجامعات وهذا بإصدار قرار دون النظر في القدرة والامكانيات المتاحة.²

¹ - سليم الحسينية، الشرفاوي الجزائري، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد6، 2014، ص285.

² - شرف ابراهيم الهادي، مرجع سابق، ص255.

المطلب الثاني: القوى المؤدية لإحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي

وهي كما يلي:¹

- 1- **القوى الخارجية:** وتعتبر القوى الخارجية حسب الكثير من الباحثين أكثر تأثير على المنظمة أولاً، ثم على العاملين أو المتعاملين معها، والتي ولدت العديد من القوى أبرزها:
 - 1-1 **الطلب الاجتماعي:** وهذا ما تعكسه حالة سوق العمل المحلي والدولي، ومتطلباته من مخرجات منظومة التعليم العالي. لذي فهي مجبرة على تبني تغييرات معينة لمقابلة تزايد الطلب على خدماتها.
 - 1-2 **التغيير التكنولوجي:** فالتطورات التي يشهدها العالم اليوم دفعت العديد من دول العالم إلى الاهتمام بتطوير الاستراتيجيات التعليمية في جامعاتها وذلك من خلال تطوير أداء كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - 1-3 **التغيير القانوني:** وهو تأثر المنظمات باللوائح والقوانين والانظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو على مستوى الوطني او العالمي.
 - 1-4 **حاجات ومشكلات المجتمع:** حيث تشكل حاجات ومشكلات المجتمع المتغيرة والمتزايدة عامل ضغط على مؤسسات التعليم العالي حيث تجبرها على إعادة هيكلتها وتنظيمها لمحاولة التخلص من الضغوط الواقعة عليها من جراء التحولات المختلفة في المجتمع ومحاولة لإثبات الوجود وخدمة المجتمع.
 - 1-5 **تزايد الحاجات والمشكلات العالمية:** إذ تزايدت الاحتياجات التعليمية للأفراد حول حركة المعرفة والاقتصاد العالمي، والنمو الهائل للمعرفة الجديدة.
 - 1-6 **التوجه السياسي:** من المعروف أن معظم التغييرات التي جرت في إدارة الجامعات تقوم على أساس القرارات السياسية على المستوى الوطني عوضاً عن العمليات الجارية داخل الجامعات نفسها .
 - 1-7 **التقارير الدولية:** كالتقارير الصادرة عن اليونسكو، والتي تحاول من خلالها رسم تصور جديد للتعليم العالي يكون أكثر عالمية وتوحداً، مما يدفع مؤسسات التعليم العالي إلى تغيير أنظمتها استجابة لذلك.
 - 1-8 **الازمات العالمية:** كالأزمات الاقتصادية التي امتد تأثيرها إلى مؤسسات التعليم العالي خصوصاً في الجانب التمويلي.
- 2- **القوى الداخلية:** رغم اتفاق الكثير من الباحثين على أن القوى الخارجية أكثر تأثيراً على أحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن العوامل الداخلية كثيراً ما تعتبر كعامل مثير بالنسبة للمشاريع الكبرى لأن لها دوراً مهماً في إضفاء الشرعية للتغيير ومن أهم القوى الداخلية نذكر:
 - 1-2 **الرغبة في التطوير والتحسين:** وتعد من أبرز مسببات التغيير من خلال تحسين الوضع الراهن وتطوير المنظمة.

¹ - نور الهدى بوطبه، مرجع سابق، ص ص23، 24.

2-2- المشكلات التعليمية: وهي العوامل السلبية المحركة لعملية التغيير من أجل معالجة الاختلالات.

2-3- تحديد المكتسبات: وتكمن في الحاجة إلى إعادة التدريب وتأهيل العاملين.

2-4- التغيير في هيكل المنظمة: الرغبة في تكامل المنظمة وتغيير في الإدارة العليا مما يؤدي إلى إحداث تغييرات لاحقة تمس باقي مؤسسات التعليم العالي.

2-5- تقادم الأساليب والممارسات الإدارية: عندما لا تصبح الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف، لأن الزمن قد تجاوزها

2-6- ضغوط الأفراد: ضغوط الكادر التدريسي واتحاداتهم المهنية، والطلاب واتحاد¹.

المطلب الثالث: أساليب ومتطلبات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: أساليب إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

في عالم يتميز بالسرعة والديناميكية والتغيرات في كافة المجالات كان لابد لمؤسسة التعليم العالي من إدارة التغييرات بأساليب متعددة أهمها:²

1- **الأسلوب الدفاعي:** من خلال سد الثغرات وتقليل الأضرار التي سببها التغيير تستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الاقدام عليه وهذا يساهم في بقاء المؤسسات مع أقل الخسائر والتغيير بذلك يمثل رد فعل للتغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير، وتبحث عن الوسيلة تسعى تغيير من خلالها إلى التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير وهذا الأسلوب يعتبر طريقة لترميم الأضرار الناجمة.

2- **الأسلوب الهجومي:** يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه أو ضبطه، أو اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد و الاعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية واستباقية و يطلق على هذا الأسلوب أسلوب التغيير المستمر و تستخدمه بعض المؤسسات لتغيير استراتيجيتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة.

3- **أسلوب التغيير بالمقارنة المرجعية:** وهذا الأسلوب تستخدمه بعض مؤسسات التعليم العالي بمحاكاة بعض الجامعات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير.³

4- **أسلوب التغيير بالإدارة الجودة الشاملة:** وهذا الأسلوب يقوم على تغيير مؤسسات التعليم العالي من منظار شمولي وليس جزئي، وتتمثل إدارة الجودة كمدخل لتغيير الشامل في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

¹ - نور الهدى بوطبه، مرجع نفسه، ص 25، 26.

² - سليم الحسينة، معاد الشرفاوي الجزائري، مرجع سابق، ص 285.

³ - شرف ابراهيم الهادي، مرجع سابق، ص 259، 256.

- كل مؤسسة تعليم عالي معنية بالجودة.
- يمثل منتسبي التعليم العالي أعوان الجودة كل حسب اختصاصه وعمله؛
- الأخذ في الحسبان جميع حاجات ومتطلبات مؤسسات التعليم العالي؛
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، تعتمد على المواهب الإدارة الجامعية؛
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات مؤسسات التعليم العالي.

ثانيا: متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

- لابد لإنجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي أنها تتوفر بعض العوامل أهمها:
- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسات؛
- اختيار الأساتذة القادرين؛
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية؛
- تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين؛
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير، وتشجيع دعم النتائج؛
- التحفيز والمكافآت؛
- تلبية حاجات المجتمع؛
- زيادة التمويل الحكومي والأهلي؛
- وضع قاعدة معلوماتية متطورة؛
- اختيار القيادة الحازمة الواثقة؛
- التطبيق على مراحل؛
- وجود استراتيجية و منهجية واضحة، وقابلة للتنفيذ؛
- التعهد، والالتزام بالتغيير؛
- قبول بعض الغموض الجزئي؛
- وجود بيئة داعمة للتغيير، والمناخ التنظيمي يحفز عليه، فضل عن أهمية الاتصالات المفتوحة.¹

المطلب الرابع: معوقات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

- يواجه تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي العديد من المعوقات نذكر منها:
- 1- **المعوقات التنظيمية:** يعتبر الباحثين أن الحاجز الكبير أمام التغيير على مستوى مؤسسات التعليم العالي هو تنظيم التعلم والتعليم في إدارات والتخصصات وترتبط ب:
- عدم تبني استراتيجية اتصال جيدة؛
- حدوث أخطاء في التنفيذ؛
- عدم وضوح الرؤية؛

¹ - الحسينة، معاد الشرفاوي الجزائري، مرجع سابق، ص286.

- عدم الفهم الصحيح؛
- غياب قادة للتغيير.
- 2- **معوقات سلوكية:** يتفق معظم الخبراء في مجال إدارة التغيير بأن مشاكل الناس التغيير أكثر مما تغيره المشاكل الفنية أو الإجرائية، والتي تنتج عادة عن مدى تقبل الأفراد لهذا التغيير وسلوكهم اتجاهه ومن أبرزها:
 - إهمال ردود فعل الأفراد في مؤسسات التعليم العالي.
 - صعوبة التعامل مع الأفراد في مؤسسات التعليم العالي.
- 3- **معوقات اجتماعية:** وتتمثل في البيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع، فقد أكدت الدراسات على أن حركة الإصلاح الجامعي خلال الحقب الماضية كانت مقلقة، وذلك كون الجامعات من أكثر المؤسسات الاجتماعية محافظة.
- 4- **المعوقات الثقافية:** يعمل أعضاء هيئة التدريس في أربعة ثقافات، ثقافة المؤسسة، ثقافة المهنة الأكاديمية، ثقافة انضباطهم، فقضايا الثقافة تجعل من الصعب على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الدخول في عملية تغيير صحيحة.
- 5- **المعوقات السياسية:** وتتمثل في:
 - كثرة الأفراد المساهمة في صنع القرار.
 - الضغوط السياسية.
- 6 - **معوقات اقتصادية وفنية:** تتمثل في نقص الموارد والامكانيات اللازمة لإحداث التغيير كما تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير والتطوير و خاصة في الدول النامية.¹

¹ - نور الهدى بوطبه، مرجع سابق، ص ص84، 85.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم رؤية مبسطة لإدارة التغيير التي تعد من أفضل الأساليب التي أثبتت نجاحها في إيصال التغيير إلى الغايات المرجوة، ويكون ذلك وفق استراتيجيات وأدوات يتم تسخيرها وفق نماذج متعددة تضم مراحل متسلسلة لتطبيق التغيير بنجاح. وغالبا ما يواجه التغيير ما يعرف بالمقاومة والتي تشكل تحديا خصوصا في مؤسسات التعليم العالي التي تتعامل مع الموارد البشرية لهم توجهات وأراء مختلفة من خلال البحث في أسبابها ومعالجتها لإنجاح مبادرات التغيير، لذلك يجب تبني ثقافة تنظيمية بما تحتويه من ممارسات ومفاهيم توجه سلوكيات وتوجهات الأفراد كي تلاءم وتدعم تطبيق التغيير المرجو منه من أجل تحقيق وتحسين جودة التعليم العالي من خلال الرفع و الارتقاء وزيادة كفاءة الهيئة التدريسية وتحسين نوعية مخرجات الجامعة.

الفصل الثاني

تحسين جودة التعليم

تمهيد:

حظيت عملية تطوير التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر: عصر الجودة. باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة، الذي ظهر لمسايرة التغيرات المحلية والدولية ومحاولة التكيف معها. وبناءا على ذلك فإن تحديد المرتكزات الأساسية للجودة يحتل أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لها في مختلف المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم العالي.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى آليات وأسس تحسين جودة التعليم العالي، حيث تناولنا في المبحث الأول جودة الخدمة التي تحتوي على مفهومه وأساليبها وأهم نماذجها وأبعاد جودة الخدمة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى قطاع التعليم العالي الذي يركز على مفهومه وعوامل نجاعته ومكوناته وأنماطه وأهم مهامه، كذلك يتناول المبحث الثالث على أساسيات جودة التعليم العالي إذ سنوضح مفهومها ودواعي الاهتمام بها وأبعاد جودة العملية التعليمية ومتطلباتها وإجراءاتها، أما المبحث الأخير سنتحدث عن أثر إدارة التغيير في تحسين جودة التعليم العالي أي أثرها على الهيئة التدريسية، على جودة الطالب، المناهج والبرامج التعليمية، وعلى الإدارة التعليمية.

المبحث الاول: ماهية جودة الخدمة

أصبح الاهتمام بجودة الخدمة خاصة في التعليم العالي مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعامل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي والوفاء باحتياجات مجتمع هذا العصر من كوارد متخصصة القادرة على المنافسة.

المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة

قبل التطرق لجودة الخدمة لابد من التعرف على مفهوم الجودة.

أولاً: مفهوم الجودة

1- تعريف الجودة:

هناك عدة تعاريف للجودة نذكر منها:

الجودة لغة" تعني الجيد الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاده... عده جيداً (ووجد جيداً أو اطلب جيداً)، وأجاد الشيء بجوده (جوده) أي صار جيداً".¹
وتعرف الجمعية الأمريكية للجودة على أنها: "الهيئة أو الخصائص الكلية لسلعة، أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية".²
وفيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس الجودة بأنها" الدرجة التي تشبع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً".³
وقد عرفها deming: "بأنها أنظمة غير المعيب والتي تؤثر مباشرة في الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هي التعبير عن حاجات العملاء أو بالأحرى ترجمتها إلى مجموعة من المتطلبات الكمية أو الكيفية لتكون موجودة في خصائص الكيان، هذه المتطلبات لابد أن تعكس كافة الحاجات المعلنة أو الضمنية للعميل التي يمكن أن تتضمن بعض جوانب كتلك الخاصة بالأداء، السهولة في الاستعمال، الضمان في التشغيل، أو الجوانب المتعلقة بالمحيط أو الجوانب الاقتصادية والاجتماعية.

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص55.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص29.

³ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.

⁴ - حيدر علي مسعود، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص23.

2- أهمية الجودة:

يمكن بيان أهمية الجودة في الفقرات التالية:

(أ) - **شهرة المنظمة:** تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضمن للمنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها.

(ب) - **المسؤولية القانونية عن المنتج:** إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك.

(ج) - **التطبيقات الدولية:** من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال.¹

(د) - **التكاليف والحصة السوقية:** إن تحسين الجودة يمكن أن يقود إلى زيادة الحصة السوقية والتوفير في التكاليف وبالتالي زيادة حجم الأرباح، ثم أن تحسين المتانة والتطابق يعني تقليل الوحدات المعيبة وتقليل تكاليف الخدمة أي تحقيق الجودة الجيدة وتحسينها.²

3- خصائص الجودة: للجودة عدة خصائص تميزها وأهم هذه الخصائص هي:³

- فائقة: حيث الجودة تعني التفوق.

- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها؛

- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن؛

- قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج؛

- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

ثانياً: مفهوم جودة الخدمة

1- تعريف جودة الخدمة:

هناك عدة تعاريف لجودة الخدمة نذكر منها:

جودة الخدمة "هي تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والجراءات المحددة لتقديم المنتجات والخدمات، أما الجانب الانساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء".⁴

¹- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 73، 74.

²-بادي هشام فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص158.

³- محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص39.

⁴- احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص51.

وتعرف أيضا على أنها:¹ مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات الزبائن بالإضافة إلى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة".

كما تعرف على أنها "مقابلة احتياجات العملاء من أول مرة، وفي كل مرة يتعاملون فيها مع مؤسسة الخدمة".²

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن جودة الخدمة "مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة المطابقة للمعايير الموضوعية مسبقا للمعايير حتى تلائم هذه الخدمة لاستخدامات واستعمالات المستفيد منها".

2- أهمية جودة الخدمة

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة نذكر منها:³

2-1- نمو مجال الخدمة: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل لمثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمر بالتوسع.

2-2- ازدياد المنافسة: إذ من المعمول أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمات في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.⁴

2-3- الفهم الأكبر للعملاء: إن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعملاء.

2-4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من أجل ضمان ذلك.

¹ -كلثوم بوبكر، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية وأثرها على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص5.

² -بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص285.

³ - فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2012، ص43-45

المطلب الثاني: أساليب تحقيق جودة الخدمة

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الأساليب التالية:

1- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث: إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات، أدى إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات، وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء الخدمية وتقييمها للأداء الفعلي.

2- تحليل شكاوي العملاء: تعتبر شكاوي العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وبالنسبة لبعض المنظمات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية لتعرف على أداء العملاء ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة.

3- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات: إن وضع برامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير. وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتبني نظرتهم للعميل، لذا فإن المنظمة يجب أن تكون حريصة على اللقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي.

4- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي: إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوافر لذا هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الايجابي نحو تحسين جودة الخدمة، والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر الى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم إلى أنها منتجات داخلية.

5- سرعة التصدي لمشكلة العملاء: في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عمل أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها، وجاءت النتائج كما يلي:

- تختلف نسبة رضا العملاء في حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة.

- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء.¹

المطلب الثالث: نماذج تقييم جودة الخدمة

تناول عدد من الباحثين تقييم جودة الخدمة في مدخلين، حيث منهم من يرى أن تقييم جودة الخدمة يكون من جهة نظر المستهلك فقط في حين يرى البعض الآخر أن قدرات المؤسسة الخدمية أو إمكانياتها العامل الأهم لتقييم جودة الخدمة فيما يلي:²

¹ - فليسي ليندة، مرجع نفسه، ص ص50، 51.

² - شكيكن زهرة، دراسة جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلالي بونعامة بخميس مليانة، 2016، ص 14.

- 1- نموذج الفجوة: وهو الذي يستند إلى توقعات المستهلكين لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة بالفعل ومن ثم تجديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والادراكات.
- 2- نموذج الاتجاه: تعتبر الخدمة في هذا النموذج - مفهوما اتجاهيا يرتبط بالآراء العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعرف الاتجاه على انه تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة، كما يقوم على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بالعميل فقط.¹

المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمة

من أبعاد جودة الخدمة نذكر:²

- تحديد المستفيد من الخدمة؛
 - تصميم الخدمة بشكل يلبي رغبة المستفيد؛
 - توفير خدمات بشكل جيد؛
 - منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستهلك؛
 - وضع معايير الخدمات؛
 - قياس أداء الخدمات.
- أما حسب فليس ليندة فتتمثل في:³
- الوثوق بها والثبات؛
 - الثقة والتعاطف؛
 - الجوانب الملموسة

¹- بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص290.

²- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس واثرا على جودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص85.

³- فليسي ليندة، مرجع سابق، ص45.

المبحث الثاني: خدمة التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي وسيلة مهمة للتطور التكنولوجي، العلمي وللنمو الاقتصادي، ومصدر الإطارات الكفو مع اعتباره أهم مظاهر التقدم والتطور في المجتمع والمدخل الطبيعي لمواكبة العصر بمستجداته بسرعة مذهلة.

المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

أولاً: تعريف التعليم العالي:

هناك عدة تعاريف لتعليم العالي نذكر منها:

"هو التعليم الذي يتم داخل الكليات و المعاهد الجامعة، وهو آخر مراحل التعليم النظامي والذي يهدف الى اكتساب الفرد المعارف والمهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل".¹

التعليم العالي "هو كل نمط لتكوين أو للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوية من طرف مؤسسات التعليم العالي أو من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة".²

يقصد بالتعليم العالي "كل أشكال التعليم التي تمارسها منظمات التعليم العالي سواء كانت جامعات كليات، معاهد ومدارس عليا أو وطنية أو أكاديمية أو غير ذلك في مستويات تعليمية تعقب التعليم الثانوي".³

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن التعليم العالي هو مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته من أجل تنمية الكفاءة والمواهب في الحاضر والمستقبل، لخدمة المجتمع وتحقيق أهداف الأمة وغايتها النبيلة.

ثانياً: أهمية التعليم العالي:

- تمثل دراسة التعليم ولاسيما التعليم العالي أهمية بالغة في معرفة مستوى التقدم ودرجة الوعي والرقى في المجتمعات.

- التعليم العالي والبحث العلمي يعد من القطاعات الأساسية الأولى وأهمها على الإطلاق في سياسات الدول، لذا تعمل الجهات المختصة في مختلف هذه الدول على الاهتمام به بالاسمرار ومحاولة مسايرة الأطراف الأخرى فيما توصلت إليه في هذا القطاع.

¹ - علوطي عاشور، دومي اسمهان، التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة، العدد10، جوان 2017، ص146.

² - محمد بولصنام، مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر طلبة جامعة يحي فارس المدية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، جامعة يحي فارس المدية، العدد06، جوان 2017، ص146.

³ - توفيق صراع، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014، ص ص67،68.

- التعليم العالي أساس تطور المجتمعات، وأداة مهمة في انشاء ونقل المعرفة بين الأفراد باستخدام التكنولوجيا الحديثة والبحث عن مصادر المعرفة المتعددة

ثالثا: خصائص مؤسسات التعليم العالي:¹

تتصف مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من الصفات التي تتصف بها باقي المنظمات التعليمية
تتصف مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من الصفات التي تتصف بها باقي المنظمات التعليمية
الأخرى منها:

- يتسم محور نشاط مؤسسات التعليم العالي بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الاولى مضمونة التعليم والبحث العلمي، والذي يتطلب إدارة فعالة؛
- تعد مؤسسات التعليم العالي الأكثر تماسا مع معطيات العلوم و المعارف و التطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها؛
- ترتبط مؤسسات التعليم العالي بنظيراتها من المنظمات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المنظمات وطنية أو أجنبية، ويتمثل انتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية.²

المطلب الثاني: عوامل نجاح التعليم العالي

يقاس نجاح التعليم العالي بمدى ما يحققه من نتائج مفيدة وبمدى الاستفادة التي يحصل عليها الطالب وما يجنيه أو يحققه في حياته المستقبلية، إلا أن هناك مظاهر عامة لكي يكون هذا التعليم ناجحا وناجحا يمكن ايجازها في النقاط التالية:³

- 1- **المناقشة:** يعتمد التعليم العالي على المحاضرات التي يلقيها أعضاء هيئة التدريس وهي رغم قاعدتها الكبيرة، إلا أن الكثير من الطلبة لا يمكنهم استيعاب موضوع المحاضرة وفهم كل جوانبها إلا عندما يقوم المدرس الجامعي بالإيضاح في فصول المناقشة وحينئذ يشعر الطلاب بالإيجابية أيضا.
- 2- **ارتباط الطالب بالمنهج:** يحتاج كل تخصص دراسي إلى مجموعة من المناهج تخدم هذا التخصص.
- 3- **مستوى الذكاء:** ينبغي أن يتم التدريس لمستوى الطالب المتوسط وليس الطالب ذو الذكاء المرتفع.
- 4- **حماس التدريسي:** يجب على من يقوم بالتدريس أن يحب مادته ويقوم بتدريسها ليس من قبيل تأدية الواجب فقط ولكن من منطلق محاولته الجادة أن يقدم هذه المعلومات لطلابه.

¹ - بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م دغير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص56.

² - بلبية محمد، المرجع السابق نفسه، ص56.

³ - ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال واثره على تحسين جودة العملية التعليمية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2017، ص ص19، 20.

5- الاحترام الشخصي: من الأساسيات العامة في التعليم الناجح أن يكون المحاضر سواء كان أستاذا في أعلى سلم الدرجات العلمية أو معيدا في بداية السلم التدريسي متمتعا باحترامه لذاته في غير إصراف وأن يكون متمتعا أيضا باحترام طلابه له.

6- الثقة بين المتعلم وأستاذه: يجب أن يثق الطلبة في أساتذتهم من حيث كفاءتهم في الإلمام بكافة جوانب المنهج الذي يقومون بتدريسه، كما يجب أن يكون الأستاذ ايجابيا معهم ويكون عادلا في حكمه بينهم.

7- تنظيم المنهج: يجب على الأستاذ أن يحدد الهدف من تدريسه المنهج الذي يقوم بشرحه للطلاب.

8- التحضير: ينبغي على من يواجه الطلاب بغرض التدريس أن يقوم بالإعداد لما سوف يلقيه بعناية بالغة واهتمام كبير بغض النظر عن تمكنه في هذا الفراغ.

9- المواظبة: يجدر بالأستاذ احترامه الشديدا للمواعيد وتقديره الكامل لقيمة الوقت.

10- التنوع: ينبغي على الأستاذ أن يستعين بأساليب متعددة للتعليم، التفسير والشرح مثل الوسائل السمعية والبصرية أو التجارب التوضيحية، فهذا يساعد على الفهم والاستبصار¹.

المطلب الثالث: مكونات وأنماط التعليم العالي

أولا: مكونات التعليم العالي:

تتكون من مدخلات ومخرجات وهي كالتالي:²

1- المدخلات: وتتمثل المدخلات في:

1-1 الطلبة: يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والمعارف.

1-2 هيئة التدريس: تتوقف العملية التعليمية على حجم هيئة التدريس وكفاءتها.

1-3 الوسائل المادية: تتمثل في الفضاءات البيداغوجية والتي تشمل المباني بكل مرافقها، بالإضافة الى الوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئة التدريس والطلبة في عملية التعليم والتعلم.

2- العملية التعليمية: وهي عمليات التدريس والتدريب والمقررات الدراسية والمناهج، التي يجب أن تكون مناهج حديثة توكب التطورات والمستجدات العلمية والثقافية.

3- المخرجات: وهي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات وتتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم من خلال تحقيق الشروط لكمية والنوعية (مخرجات العملية التعليمية تتمثل في عدد الخريجين من الناحية الكمية، وكفاءتهم من الناحية).

¹ - ضيف الله نسيمه، مرجع نفسه، ص20

² - نوال نمور، مرجع سابق، ص96.

ثانيا: أنماط التعليم العالي:

تتمثل أنماط التعليم العالي في:

(أ) - **التعليم عن بعد**: يمكن تعريف التعليم عن بعد على أنه: نظام تعليمي يتركز حول المتعلم ويقوم على احتياجاته ولا يشترط المواجهة بين المعلم والمتعلم، ويكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قوي في التخطيط وتوصيل الخدمة التعليمية الى المتعلمين باستخدام وسائل النقل التكنولوجية المناسبة.

فالتعليم عن بعد يقوم على مجموعة من المبادئ:

- عدم اشتراط الوجود المتزامن للمتعلم في الموقع نفسه؛
- ضرورة وجود وسيط بين المعلم والمتعلم؛
- يمكن للمتعلم عن بعد اختيار وقت التعلم بما يناسب ظروفه؛
- أسلوب من اساليب التعلم الذاتي.

وتكمن أهدافه في:

- أنه نظام تعليمي خضع لإشراف مباشر ومستمر من قبل المعلم.
 - نظام مفتوح للجميع أي تعليم جماهيري لا يتقيد بوقت ومكان.
- (ب) **التعليم الالكتروني**: ويمكن تعريف التعليم الالكتروني: أنه ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية، في تحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي إلى المتعلمين دون اعتبار الحواجز الزمنية والمكانية وقد تتمثل تلك الوسائط الالكترونية في الأجهزة الالكترونية الحديثة مثل الكمبيوتر وأجهزة الاستقبال من الأقمار الصناعية...الخ.

* إن تطبيق التعليم الالكتروني في العملية التعليمية يحقق ما يلي:

- تعدد مصادر المعرفة بصورها المختلفة السمعية، البصرية، والمكتوبة؛
- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالنسبة للمعلم والمتعلم؛
- عدم الاعتماد على الحضور الفعلي؛
- يمكن ارسال واستلام جميع الأعمال بين المعلم والمتعلم.¹

المطلب الرابع: مهام منظمات التعليم العالي

تتمثل مهام منظمات التعليم العالي فيما يلي:

- 1- **وظيفة الاعداد، التأهيل والتدريب(التدريس)**: من خلال التركيز على مضامين برامج التعليم ومنهجيته ومقارباته وممارساته ووسائل نقل المعرفة، من أجل تحقيق الاهداف التالية:
- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من المعارف والمهارات التي تتيح لهم الانخراط والمشاركة الفعالة في المجتمع.

¹ - نوال نمور، مرجع سابق، ص ص79،98.

- تعزيز العلاقة بين البيئة الأكاديمية والمجتمع، والربط بين مختلف القطاعات وتحليل احتياجات الأفراد والعمل على تلبيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحديثة.

2- وظيفة البحث العلمي: هو البحث الذي تختص به الكليات ومعاهد التعليم العالي والبحث العلمي فالبحث العلمي نشاط ضروري لتطوير العلم والمعرفة باعتباره نشاط وسلوك انساني منظم، وطريقة في التفكير وأسلوب لتقصي الحقائق، ثم استخلاص المبادئ العامة وتفسير الظواهر المختلفة، وذلك من خلال:

- ضمان الأعداد والتدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا.

- تعزيز نشر المعارف في جميع المجالات، والاعتراف بالحرريات الأكاديمية.

3- وظيفة خدمة المجتمع: تعتبر منظمات التعليم العالي جزء من المجتمع أوجدها من أجل خدمته وذلك من خلال:

- حماية تراث الأفراد والحفاظ على نتاج الفكر البشري، والمساهمة في الحفاظ على قيم المجتمع وتعزيزها؛

- المساهمة في التطلع إلى الثقافات والمعارف المختلفة في إطار التنوع الثقافي؛

- التحليل المستمر والبناء للظواهر المختلفة بهدف تمكين المجتمع من معالجة مشاكله.¹

المبحث الثالث: أساسيات جودة التعليم العالي

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات الخدمية التي تصبو جاهدة إلى تحسين جودة تعليمها بعد أن كانت الجودة مقتصرة فقط على المنتج الصناعي، خاصة مع تطورات الحاصلة في العالم من مختلف الجوانب والتأثيرات المتبادلة بين حل القطاعات، وفيما يلي توضيح عام لجودة التعليم العالي.

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي

أولاً: تعريف جودة التعليم العالي

هناك عدة تعاريف أهمها:

جودة التعليم العالي "يقصد بها مجموعة من الأساليب الحديثة لتغيير والتطوير التنظيمي طبقاً للمجال التربوي، تعتمد على جودة التدريس للأستاذ الجامعي، وجودة المعارف والمناهج وجودة البحث العلمي ومخرجاتهم، وذلك لتزويدهم باستمرار بالمعلومات الجديدة والتقنيات الحديثة لتطوير كل أفراد التطوير الجامعي".²

¹- توفيق صراح، مرجع سابق، ص 134، 135.

²- علوطي عاشور، دومي اسمهان، مرجع سابق، ص 146.

كما تعرف على أنها" القدرة على التوفيق بين مخرجات التعليم وسوق العمل، حيث تكمن توفيق وتوازن تلك القدرة في المجهودات المادية وغير المادية التي تبذلها المؤسسة الجامعية لتطوير العملية التعليمية".¹

وتعرف ايضا على انها" الفعالية في تحقيق افضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفاً الأساليب واقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة".²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن" جودة التعليم العالي هي ضمان أداء جيد في مؤسسات التعليم العالي يشمل تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة الجامعية وجودة جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي، وذلك من خلال القيام بتعديلات تمس كل الجوانب".

ثانياً: فوائد جودة التعليم العالي

- تحتل جودة التعليم العالي أهمية بالغة سواء على المستوى الكلي أو على المستوى وهذا لما لها من أثر قوي في تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تكمن الفوائد في:³
- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بتلك الاحتياجات؛
 - أداء الاعمال بشكل صحيح وفي الوقت المناسب وبأقل جد وأقل تكلفة؛
 - تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق؛
 - توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين؛
 - تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

المطلب الثاني: دواعي الاهتمام بجودة التعليم العالي

توجد جملة من الأسباب التي تدفع منظمات التعليم العالي للاهتمام بجودة التعليم العالي ويمكن تصنيفها إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية:⁴

1- الأسباب الداخلية: من الأسباب الداخلية للاهتمام بالتعليم العالي ما يلي:

1-1- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي: تزايد الطلب على التعليم العالي بشكل ملحوظ في العصر الحالي خاصة في الدول النامية.

1-2- التنوع في التعليم العالي: أدى تزايد الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم إلى تزايد الحاجة الى تنوع منظماته، وتكييف برامجه لتنمashi مع تنوع احتياجات الطلبة واحتياجات سوق العمل،

¹- مليكة عرعور، الجودة في التعليم العالي الجزائري، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد06، جوان 2013، ص186.

²- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، بدون سنة نشر ، ص111.

³- ضيف الله نسيم، مرجع سابق، ص146.

⁴- توفيق صراع، مرجع سابق، ص79.

وقد انعكس تنوع التعليم العالي في بروز التعليم العالي غير الجامعي وأنماط أخرى غير تقليدية من التعليم.

1-3- خصوصية التعليم العالي: نظرا لضخامة حجم الموارد المالية المطلوبة للاستجابة لمختلف احتياجات التعليم العالي وعدم كفايتها، لجأت العديد من الدول التي كانت تعتبر التعليم جزءا هاما وأساسيا من مسؤوليات الدولة إلى فتح الباب لقطاع الوطني الخاص.

1-4- التغيير في متطلبات سوق العمل: أدت ثورة التكنولوجيا المعلومات والتغيرات الاقتصادية العالمية إلى حدوث تغيرات جوهرية في سوق العمل، حيث اندثرت مهن وتخصصات تقليدية، وظهرت مهن وتخصصات لم تكن موجودة من قبل.

1-5- قلة الموارد المالية:¹ نظرا لتزايد عدد الطلبة المنتسبين إلى منظمات التعليم العالي، وتزايد احتياجاتهم، عمدت العديد من المؤسسات إلى مراجعة البرامج التي تقدمها، ووجهات إنفاق الموارد المتاحة لترشيد هذا الإنفاق، مع تأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة.

1-6- الحراك الأكاديمي والمهني: أدى تزايد أعداد الطلبة الملتحقين ببرامج التعليم العالي خارج بلدانهم، إلى اعتماد آليات ومعايير صارمة أما لتحديد شروط انتقالهم الطلبة إلى مؤسسات التعليم العالي الأجنبية.

1-7- البطالة المتزايدة في أعداد الخريجين، المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق.

2- الأسباب الخارجية: وتتمثل الأسباب الخارجية للاهتمام بجودة التعليم العالي في:

2-1- التقدم العلمي والتكنولوجي: لقد فرض هذا التقدم على التعليم ان يكون تعليما من أجل الجودة، ولهذا أصبح التعليم مطالبا بإعداد فرد جديد بمواصفات جديدة، يستطيع التعامل مع المواقف الجديدة.

2-2- العولمة: لقد أصبحت عالمية المناهج الأكاديمية جزءا من التقدم المطلوب للخطط التعليمية ولتطوير المناهج.²

2-3- التغيرات الاقتصادية العالمية: أدى ظهور التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية إلى تزايد حدة المنافسة بين الدول، على إنتاج الاجود واقل تكلفة وقد ادت هذه التغيرات إلى زيادة الطلب على الخريج الجامعي الذي يمتلك مهارات علمية.

2-4- التكامل الاقليمي: ساهمت حركات التكامل الاقليمي بدورها في التأثير على التعليم العالي تأثير مباشر، ويبرز ذلك جليا في الشروط التي يفرضها خلق سوق مشتركة تسمح بالانتقال الافراد، وفي مقدمتها نذكر الاعتراف بالشهادات.³

¹- صليحة رقاد، ضمان الجودة في التعليم العالي: تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012، ص 30، 31.

²- توفيق صراع، مرجع سابق، ص 82.

³- صليحة رقاد، مرجع نفسه، ص 29.

المطلب الثالث: أبعاد جودة العملية التعليمية

تتمثل ابعاد العملية التعليمية فيما يلي:¹

- 1- الجوانب الملموسة أو التجسيد المادي لها: إن خدمات العملية التعليمية كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية وحتى تحقيق هذه الخدمات أهدافها، فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر التي تجسد هذه الخدمة والمتمثلة في المظاهر المادية المتعلقة بخدمات العملية التعليمية بصورة غير مباشرة كالقاعات الدراسية، المدرجات، المختبرات العلمية...الخ
- 2- الاعتمادية: تعرف صفة الاعتمادية على أنها الاتساق في الأداء وانجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.
- 3- الاستجابة: إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المنظمات التعليمية من خلال امتلاك المنظمة التعليمية للمرونة الكافية للاستجابة لهذه المتغيرات المتركة اساسا على تلك التي تطرأ على البيئة.
- 4- السلامة (الامان): يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطلاب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان إلى تفضيل المنظمة التعليمية التي توفر له درجة من الأمان.
- إذ يحتوي على أربعة متغيرات أساسية تقيس حرص الاساتذة على غرس الثقة في نفوس مستخدميها وشعور الطلاب بالأمان في تعاملهم مع موظفيها، تعاملهم باستمرار بلباقة مع المستفيدين، إلمامهم بالمعرفة وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم والإجابة عن أسئلة المستفيدين، اما عن ابعاده فهي: الأهلية، اللياقة، المصادقية.
- 5- التعاطف: إن تحقيق هذا البعد من ابعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى التدريسي والاداري للمؤسسة التعليمية، يتضمن هذا البعد خمسة متغيرات تتعلق باهتمام الاساتذة بالمستفيدين اهتماما شخسيا، تفهمهم لحاجات المستفيدين بالتحديد وملائمة ساعات المحاضرات لتناسب كل الطلاب وتوافر أماكن ملائمة وأخيرا وجود برامج تعليمية ممتازة. وتتدرج اسفله الابعاد الفرعية التالية:
- الوصول: من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي امكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر وسهولة.
- الاتصال: أن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل هو من الابعاد التي تصبو في تحقيق الجودة التعليمية
- فهم الطالب: يركز هذا البعد على فهم الطالب وأدراك حاجاته التعليمية مع عدم النظر الى هذه الحاجات ودراستها من منظور الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل.

¹ - ضيف الله نسيمه، مرجع سابق، ص ص64،65.

المطلب الرابع: متطلبات واجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي

اولا: متطلبات تطبيق جودة التعليم العالي:

يستلزم تطبيق الجودة في التعليم العالي عدد من المتطلبات منها ما يلي:¹

1- رسم سياسة الجودة الشاملة في الجامعة من حيث: تحديد المسؤول عن اقامة الجودة الشاملة وتحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الادارة، وتحديد كيفية مراقبة تلك الاجراءات وكيفية تصحيح الفشل في تنفيذها.

2- تحديد الاجراءات: والتي تشمل على التوثيق والتسجيل وتقديم المشورة وتخطيط المناهج وتطويرها وعمليات التقويم وأعداد مواد التعليم.

3- توضيح ونشر تعليمات العمل: ويجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

4- المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للجامعة أن تتأكد من خلالها من تنفيذ الاجراءات.

5- الاجراء التصحيحي: وهو تصحيح ما تم اغفاله أو تم عمله بطريقة غير صحيحة.

ثانيا: اجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي: من أجل تطبيق نظام للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلا بد من القيام بالخطوات التالية:²

1- تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي: التعريف بنظام الجودة، بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان الجودة، توضيح متطلبات تطبيق نظام الجودة...الخ

2- تدريب المدراء والعاملين في مؤسسات التعليم العالي: وذلك من خلال التدريب على اجراءات الجودة ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار والمناقشة، وتشمل هذه الاجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها.

- ضبط الوثائق المرجعية، التدقيق الداخلي لنظام الجودة، الاجراءات التصحيحية والوقائية...الخ

3- إعداد دليل للجودة: ويجب أن يشمل على:

- سياسة الجودة في التعليم العالي.

- تحديد أهداف سياسة الجودة وهي ضبط اجراءات العمل وتوحيدها، التطوير والتحسين المستمر لجودة الاداء والخدمات، إرضاء المستهدفين المستفيدين.

المبحث الرابع: أثر إدارة التغيير على جودة التعليم العالي

تلعب إدارة التغيير دورا كبيرا في مؤسسات التعليم العالي حيث تعمل على تحسين جودتها من خلال تحسين ورفع من كفاءة الهيئة التدريسية، ورفع من مهارات ومعارف مخرجات العملية التعليمية

¹ - بختي زهية، تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد26، سبتمبر2017، ص 168.

² - بختي زهية، مرجع نفسه، ص169.

حتى تلائم سوق العمل بصفة خاصة وتعمل على خدمة المجتمع بصفة عامة.

المطلب الاول: تحسين جودة اعضاء هيئة التدريس وجودة الطلبة

أولاً: اعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي: يعتبر عضو هيئة التدريس والذي يطلق عليه ايضا بالأستاذ الجامعي، من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في باقي المؤسسات التعليمية الاخرى وهذا راجع إلى دوره الكبير في العملية التعليمية.¹

حيث يحتل عضو هيئة التدريس من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها اذا لم ينفذها اساتذة اكفاء ومؤهلون²، سواء من ناحية الكفاءة العلمية أو التربوية أو الرغبة في التعليم، والخبرة المهنية واستيعاب التوجهات العالمية المعاصرة والكفاءة في استخدام التقنيات التكنولوجية الجديدة من أجل التطوير والتحسين المستمرين.³ ويتوقف تحقيق أداء عضو هيئة التدريس على توافر جملة من المواصفات فيه تتمثل في:

1- التوازن النفسي: إن استمرارية بعض أعضاء هيئة التدريس وهم تحت تأثير الضغوط النفسية سيكون لها آثار سلبية على الطلاب وعلى العملية التعليمية، ولذلك يجب أن يخضع عضو هيئة التدريس إلى اختبارات نفسية تؤكد قدرته على استيعاب ضغوط التدريس النفسية.

2- المواصفات والمهارات: ويمكن تقسيمها الى قدرات الإلقاء والعرض، هضم المعلومات ونقل الأحاسيس، والقياس والتقييم.

أ)- قدرات الإلقاء والعرض: يجب أن يكون عضو هيئة التدريس على علم بفنون الإلقاء، فلا يمكن التنازل عن سلامة اللغة، ووضوح الألفاظ كمعيار لقبول أي عضو هيئة التدريس.

ب)- هضم المعلومات ونقل الاحاسيس: يجب على عضو هيئة التدريس أن يقدم المعلومات وينقلها عبر أحاسيسه بصورة تمكن الطالب من هضمها.

ت)- القياس والتقييم: يجب أن يجد عضو هيئة التدريس أسلوب مناسب يمكنه من تقييم طلابه خلال فترة الدراسة، فلا يمكن تقييم الطالب في نهاية العام بالامتحان لمدة ساعتين واعتبار ذلك تقييم عادل.

ثانياً- أثر إدارة التغيير على جودة اعضاء هيئة التدريس:

تأثر إدارة التغيير على جودة أعضاء هيئة التدريس من خلال:⁴

- أدت إلى التزام أعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة وسلوكياتها؛

- أدت إلى تمكن أعضاء هيئة التدريس من مادتهم العلمية واحترامهم للوقت؛

- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب؛

¹- نوال نمور، مرجع سابق، ص56.

²- محمد بوصنام، مرجع سابق، ص51.

³- صليحة رقاد، مرجع سابق، ص45.

⁴- توفيق صراع، مرجع سابق، ص96.

- عدالة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب؛
- معاملة أعضاء هيئة التدريس للطلاب كأفراد ناضجين؛
- زادت من اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة والوسائط المتعددة في التدريس؛
- اتباع أعضاء هيئة التدريس لطرق وفنيات في التدريس تتسم بمراعات الفروق الفردية.

المطلب الثاني: تحسين مستوى جودة الطلبة

أولاً: الطالب الجامعي: يعتبر الطالب الجامعي حجر الزاوية في العملية التعليمية التي من أجله أنشئت وبه تستمر، وهو المستفيد الأساسي من خدمة التعليم العالي، وجودة الطالب تتمثل في مدى تأهيله في المراحل التعليمية السابقة علمياً وثقافياً وصحياً.¹

حيث يجب أن يكون الطالب ذو تركيز واستجابة عاليين من أجل التفاعل، كما يجب أن يكون ملتزماً بالنظام المدرسي والمرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمكتبة لأجل تنمية ثقافته وتوجيهاته العلمية.²

ثانياً: مؤشرات جودة الطالب:

- متوسط تكلفة الطالب الواحد: وهذه تقاس بمعدل الانفاق على كل يعتبر الطالب أبرز عناصر العملية التعليمية ومن مؤشرات جودته:³
- انتقاء وقبول الطلبة: تتمثل الانتقائية في سياسة قبول الطلبة للالتحاق بالدراسة في الكليات والمعاهد العليا إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات والكليات.
- نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.
- متوسط تكلفة الطالب الواحد: وهذه تقاس بمعدل الانفاق على كل طالب في العام الدراسي الواحد وحسب المرحلة التعليمية الملتحق فيها، ويعد هذا المؤشر مهم للجودة؛
- استخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعالية لتخرج الطالب واحد، ثم يتبعها احتساب عدد السنوات المهدورة بسبب الرسوب والتسرب؛
- نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة أو الكلية لطلبتها التي تشمل على الخدمات الصحية؛
- الكشف عن دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وهذا يعد من العوامل التي تتوقف عليها جودة التعليم العالي؛
- احتساب عدد المتخرجين من الكلية إلى عدد المسجلين فيها وضمن المدة المقررة للدراسة؛
- نسبة الطلبة الذين التحقوا بالدراسات العليا من الطلبة المتخرجين.

¹- حواس عبد الرزاق، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص64.

²-بختي زهية، مرجع سابق، ص170.

³- ضيف الله نسيم، مرجع سابق، ص71.

ثالثاً: أثر إدارة التغيير على تحسين جودة الطلبة الجامعي:

يتمثل أثر إدارة التغيير على جودة الطلاب ما يلي:

- ارتفاع دافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم؛
- مناسبة عدد الطلبة لعدد أعضاء التدريس؛
- توافر الخدمات الإدارية التي تقدم للطلاب؛
- اكتساب الطلبة مهارات فنية تسهل انخراطهم في سوق العمل؛
- تعزيز دافعية الطلبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم؛
- تعزيز صلة الطلبة بالمكتبة¹.

المطلب الثالث: تحسين جودة المناهج والبرامج التعليمية

أولاً: المناهج والبرامج التعليمية:

يعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يستخدمها التعليم لتحقيق أهدافه بناء نظامي يتشكل من عناصر ومكونات له مدخلاته والتي تجرى عليها العمليات المناسبة لتعطي المخرجات التي تكن المتعلمين الذين تعدهم بمستوى معين لدمة النفس والمجتمع والتكيف مع واقع الحياة بمستجداتها الحديثة.²

أما جودة البرامج التعليمية وما تشتمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول على أنها، المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية. سواء من ناحية شموليتها وعمقها ومرونتها او مدى تناسبها مع متغيرات والمستجدات العلمية والمعرفية.³

ثانياً: أثر إدارة التغيير على جودة المناهج والبرامج التعليمية:

يتمثل اثر ادره التغيير على جودة البرامج والمناهج التعليمية فيما يلي:⁴

1- وضوح اهداف المقررات الدراسية للطلاب واعضاء هيئة التدريس: تحديد اهداف المقررات ووضوحها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس يساعد على تحقيق هذه الاهداف، وبالتالي يعين على تحيها تحقيق أهداف منظمة التعليم العالي حيث إن تصميم المنهج الجيد ينبغي أن يكون موجها بالأهداف المطلوب تحقيقها.

2- تصميم المنهج يعين الطلاب على التعلم الذاتي: يراعى في تنظيم المقرر الدراسي التأكيد على مبدأ التعلم الذاتي لتعليم دور الطلاب في اكتساب المعرفة وكذلك تنمية القدرات الابتكارية لدى الطلاب وتدريبهم على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير لمواجهة جميع المشكلات العامة والخاصة وعلاجها، لذا فإن من الشروط المهمة لجودة المناهج الدراسية مساعدتها للطلاب على تطوير نفسه بنفسه، اي انها لا

¹- محمد بولصنام، مرجع سابق، ص53.

²- توفيق صراع، مرجع سابق، ص122.

³- بحتي زهية، مرجع سابق، ص170.

⁴- توفيق صراع، مرجع نفسه، ص98.

تقتصر على اكتساب الطالب معارف ومعلومات فحسب، بل تعلمه كيفية اكتساب المعرفة حتى يصبح الطالب قادراً على البحث عن هذه المعرفة بنفسه، وذلك من خلال اشتغال المنهج أو البرامج عند تصميمه على أجزاء تعين الطالب على تعليم نفسه بنفسه لأن ذلك من شأنه تقوية معارف الطالب ومهاراته وتحسين قدراته.

3- حداثة المقررات الدراسية: تعد حداثة المقررات الدراسية من الاعتبارات المهمة التي تكمن في جودة البرامج الأكاديمية والمهنية، لذا فإن من معايير جودة الخطط والمقررات الدراسية التي يؤكد عليها أعضاء التدريس بصفة عامة صياغة كافة المقررات الدراسية بحيث تتوافر فيها مقومات التحديث والتفاعل وبحيث يتحدد محتواها في ضوء متطلبات التغيرات العالمية.

4- مناسبة المقررات الدراسية لقدرات الطلاب: من خصائص المنهج الجيد أن يراعي في تصميمه تركزه على الطالب، وتلبيته لاحتياجات الطلاب، ومراعاته لطروفهم من حيث الموضوعات الدراسية المناسبة، وطول المقرر، ووقت الدراسة، وأيضاً مراعاة المنهج للحاجات الاجتماعية والثقافية للدارسين، وأن يشبع الحاجات التعليمية المتنوعة لدى الطلاب.

5- ارتباط المقررات الدراسية بمتطلبات سوق العمل: يعد التعرف على طبيعة حاجة المجتمع (المستهلك) من القدرات (المعرفة، المهارة) الواجب توافرها في الخريج من العوامل المهمة في مرحلة التخطيط الجيد لمناهج التعليم العالي، فتصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية ينبغي أن يتم في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل وتوقعات المستفيدين، من حيث المواصفات المتوقعة في المتعلمين، ومتابعة التغير الذي يحدث في هذه التوقعات من فترة لأخرى بحيث يتم تأهيل الطلاب للعمل بعد التخرج.

6- إعداد المقررات الدراسية للطلاب للتعامل مع المجتمع: يعد ارتباط المقررات الدراسية والمناهج ومحتواها بالبيئة الاجتماعية، وإثرائها لشخصية المتعلم، ومدى انعكاسها للشخصية الوطنية والثقافية من العوامل المهمة لجودة هذه البرامج.

المطلب الرابع: تحسين جودة الإدارة التعليمية

أولاً: جودة الإدارة التعليمية:

تدخل فيها جودة التخطيط والهيكل التنظيمي ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى خلق ثقافة الجودة الشاملة، وتتمثل جودة الإدارة التعليمية في:¹

1- التخطيط: يعد التخطيط الجامعي من أهم وسائل تحقيق أهداف التخطيط العام، فهو يبنى على أساس كل من احتياجات المجتمع والمواءمة بين متطلبات التنمية وإمكاناته، وحتى ويتسنى للتخطيط الجامعي تحقيق أهدافه المرجوة، لا بد أن تحقق فيه المبادئ التالية:

(أ) - **الشمولية:** يجب أن يشمل تخطيط التعليم الجامعي جميع مكونات نظام مؤسسات التعليم العالي.

¹ - محمد بوصنام، مرجع سابق، ص 56.

(ب)- **الاندماجية:** يقصد بها ضرورة اندماج تخطيط التعليم الجامعي في مجموع التخطيط الاجتماعي والاقتصادي وضرورة ارتباطه بالتصميمات المختلفة بالقطاعات الأخرى.

(ج)- **التواصل:** يجب أن يكون التخطيط الجامعي نشاطا ذا أمد طويل وممارسا بطريقة افضل.

(د)- **الكم والكيف:** يجب أن يشمل تخطيط التعليم الجامعي، الجواب الكمية مثل عدد الطلاب والأساتذة والأقسام والجوانب الكيفية كأهداف التعليم الجامعي ووضع البرامج والمحتوى التعليمي وفعالية الكتب.

2- **التنظيم:** يقصد بالتنظيم الجامعي عملية تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات، توزيع المهام بين الموظفين كل حسب تخصصه وتعاونهم جميعا من أجل تنفيذها بغية تحقيق أهداف التنظيم المرسوم مسبقا.

3- **القيادة:** تعتبر القيادة محور العملية الإدارية، فهي تؤدي دورا فاعلا في جميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية اتجاه تحقيق الأهداف.

4- **الرقابة الجامعية:** وتتكون من عدة خطوات تتمثل في:

أ)- **وضع المعايير:** ومن أهمها معيار الوقت اللازم لإنجاز عمل معين في الجامعة، معيار الانتاجية، معيار التكلفة المرتبطة بالخدمة الجامعية.

ب)- **قياس الاداء ومقارنته بالمعايير:** وقد يتم هذا القياس إما قبل مرحلة التحويل كانتقاء الطلبة الأكفاء قبل دخولهم الأقسام العلمية، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة القبلية و المانعة، كما قد يتم قياس الأداء أثناء مرحلة تحويل المدخل إلى مخرج.

ج)- **القيام بالعمل التصحيحي:** ويكون ذلك في حالة وجود انحرافات سلبية، ويكون ذلك من خلال القيام بالتحليلات لتشخيص المسببات قبل إجراء أي عمل تنفيذي.¹

ثانيا: أثر إدارة التغيير على تحسين جودة الإدارة التعليمية

يتمثل أثر التغيير على تحسين جودة الإدارة التعليمية:

- رفع كفاءة الإدارة التعليمية في وضع التخطيط الفعال والمناسب لتحقيق اهداف الجامعة؛

- تحسين مواصفات ومؤهلات القيادات في الإدارة التعليمية؛

- تسهيل رقابة الإدارة التعليمية على جميع العناصر المكونة للجامعة؛

- سرعة التعرف على الأخطاء والمشكلات وحلها في الوقت المناسب.

¹ - محمد بوصنام، مرجع سابق، ص 57.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر التعليم العالي من أبرز القطاعات التي يتطلع إليها أي مجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، ونظرا لما يجلبه التعليم العالي من تحديات قد تؤثر سلبا على خدمات منظمات التعليم العالي سعت مختلف الدول إلى تبني مختلف نظم تحقيق جودة التعليم العالي حتى تتمكن منظماتها التعليمية من مواكبة مختلف التحديات وتكسب رضا الاطراف المستفيدة من خدماتها.

إن الجودة في التعليم العالي تعني مجمل الجهود والمبذولة من قبل الأفراد العاملين في مجال التعليم العالي لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبة المستفيد ومع قدرات وسميات وحدة المنتج التعليمي فالعنصر المهم في تعريف جودة التعليم العالي يكمن في خدمة الطلبة وخدمة المجتمع وعليه فإن جودة التعليم تتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة في النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون اساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية بما يوافق تطلعات الطلبة والمجتمع

فمن أجل رفع جودة التعليم العالي وتحسينها توجهت مختلف منظمات التعليم العالي إلى مواكبة وتبني مختلف الاصلاحات أهمها نظام ل م د وهذا ما سيتم تسليط الضوء عليه من خلال مدى تقبله وتحقيق أهدافه وتأثيره على جودة التعليم العالي.

الفصل الثالث

أثر إدارة التغيير نحو نظام ل م د على تحسين
جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء
الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي
لميلة

تمهيد:

لقد حاولت الجامعات الجزائرية النهوض بنفسها ومواكبة التطورات والتغيرات الذي شهدها العالم من خلال الاصلاحات العديدة التي تبناها من اجل التطوير المستمر للتعليم العالي الذي يعتبر ركيزة المجتمع وآخر الاصلاحات التي تبنتها الجامعات الجزائرية وتعاملت معها هي نظام (ل م د) الذي عرف انتشارا عالميا.

فمن خلال هذا الفصل سنتعرف في المبحث الأول على مفهوم نظام (ل م د)، أسباب اختياره و آليات تفعيله، ومعوقات التغيير نحو نظام ل م د. الذي يعتبر محور اهتمام هذه الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتعرف على تجربة المركز الجامعي مع التقييم الذاتي، التقييم الذاتي لميدان التكوين، التقييم الذاتي لميدان البحث العلمي، التقييم الذاتي للهياكل القاعدية للمركز الجامعي لميلة، أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة المنهجية، وأخيرا سنقوم بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمعرفة تأثير هذا النظام على جودة التعليم العالي في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المبحث الأول: نظام (ل م د)

إن التوجه الدائم نحو الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي أدى إلى ابتكار العديد من الأنظمة التعليمية، التي تتماشى مع خصائص الدول وأهدافها الاستراتيجية، ويعد نظام ل م د من أكثر الأنظمة التي عرفت انتشارا عالميا واسعا.

المطلب الثاني: مفهوم نظام (ل م د)

أولاً: تعريف نظام (ل م د)

نظام ل م د "هو اصلاح لتعليم العالي يهدف الى هيكلة مجموعة الشهادات الجامعية، حيث يجعل محتويات التعليم منسجمة ومتطابقة على المستوى الوطني، وبالتالي تسهيل وتيسر حركة الطلبة بين مختلف الجامعات و الاختصاصات العلمية".¹

ويعرف على انه " منظومة جديدة، تقوم على بناء وتأطير التكوين الجامعي حسب ثلاثة مستويات متميزة ومترابطة لرصد تطور كفاءات الطالب".² كما انه عبارة عن " نظام للتعليم العالي يتكون من ثلاثة مستويات: شهادة ليسانس، شهادة ماستر شهادة دكتوراه".³

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن نظام ل م د هو التسمية المختصرة لنظام الليسانس والماستر والدكتوراه، وهيا مستويات يتم الحصول عليها في إطار مسارات دراسية يسمح كل منها باكتساب عدد معين من الأرصدة كما يؤدي إلى تشجيع حركية الطلبة على المستويات الجهوية والوطنية والدولية. يحتوي على ثلاثة مراحل تكوينية تتوج كل مرحلة بشهادة جامعية:⁴

- 1- الليسانس: يتكون من تخصصات ووحدات تعليمية موزعة على سداسيات ويشتمل 6 سداسيات ويتضمن مرحلتين الاولى هي تكوين قاعدي متعدد التخصصات والثانية هي تكوين متخصص.
- 2- الماستر: يتشكل من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات ويشمل اربعة سداسيات، وهو طور مفتوح لكل طالب حاصل على شهادة اكااديمية ولكل طالب حاصل على ليسانس ذات طابع مهني.
- 3- الدكتوراه: وتبلغ مدتها 6 سداسيات ومن مهامها:

- تحسين مستوى الطالب عن طريق البحث ومن اجل البحث؛

- تعمق المعارف في تخصص محدد؛

¹ - قحوح عبد المجيد، مجلة صدی الكليات، المديرية الفرعية للنشاط العلمي والثقافي والرياضي، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 19، ماي 2008، ص 26.

² - بلبية محمد، مرجع سابق، ص 198.

³ - ياسية سليمة، تطبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد 2، جامعة ابن خلدون تيارت، ص 547.

⁴ - إبراهيمي سمية، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، رسالة ماجستير قسم علم اجتماع التنمية، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص 112.

ويتوج هذا الطور بشهادة الدكتوراه بعد مناقشة الأطروحة.

ثانيا: نشأة نظام ل م د في الجزائر:

نشأ نظام (ل م د) ليسانس، ماستر، دكتوراه، في البلدان الأنجلوساكسونية لدواعي تحسين نوعية التعليم العالي وهو نظام معتمد منذ زمن طويل في جامعات أمريكا الشمالية وكندا والجامعات البريطانية، وطبق هذا النظام في أوروبا في السنوات الأخيرة ابتداء من 1998م في السربون، ومنذ أن شرعت 40 وزارة لدولة أوروبية في إصلاح أنظمتها الجامعية، عملت على جعلها متقاربة من أجل خلق فضاء جامعي أوروبي في عام 2010م وقد كان تطبيقه في أوروبا حصيلة عدة اجتماعات ومؤتمرات على مستوى الدول الأوروبية.

وقد تبني نظام ل م د في الجزائر ابتداء من 2004م، بعد تنظيم استشارة واسعة للأسرة الجامعية، ابتداء من سنة 2002/2003م، والتي تمت في إطار الندوات الجهوية الجامعية، وكذا تنظيم ملتقيات وأيام دراسية على مستوى الجامعات، كما نظمت عدة لقاءات أخرى بمشاركة خبراء دوليين من جامعات كندية وأمريكية وفرنسية وبريطاني¹

ثالثا: خصائص نظام (ل م د)

يتميز نظام (ل م د) بمجموعة الخصائص التي تميزه عن النظام الكلاسيكي منها:

- (1)- تمكين الطلبة الجدد من التأقلم مع الحياة الجامعية؛
- (2)- يمكن الطلبة الاوائل من مواصلة الدراسة في الماستر والدكتوراه؛
- (3)- يقرب الطالب من الاستاذ والادارة، وهذا ما يعزز قنوات الاتصال، ويحسن الاداء الفردي والجماعي؛
- (4)- يخفف من شروط الانتقال من سداسي الى اخر؛
- (5)- كما يتميز نظام التعليم الجامعي (ل م د)، باستناد ملحق للشهادة، والمتمثلة في الوثيقة التي تقدم للطلاب مع الشهادة.²

رابعا: أهداف نظام (ل م د)

وتتمثل اهم هذه الاهداف فيما يلي:

- (1)- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي؛
- (2)- تكوين أليات التكيف المستمر مع التطور المهن والحرف؛

¹ - بلية محمد، مرجع سابق، ص192.

² - سعدان شبايكي، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لتطبيق نظام التعليم العالي (ل م د)، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد5، جامعة يحي فارس المدية، 2011، ص10.

(3)- تقوية المهمة الثقافية للجامعة بترقية القيم العالمية التي يعبر عنها الفكر الجامعي خاصة المتعلقة بالتسامح مع الآخر.¹

المطلب الثاني: أسباب وآليات تفعيل نظام ل م د في الجزائر

أولاً: أسباب اختيار نظام (ل م د) في الجزائر

- ان اختيار الجزائر لهذا النظام كبديل لنظام الكلاسيكي، يرجع الى عدة اسباب اهمها:²
- (2)- وجود تباعد واسع بين الجامعة الجزائرية والواقع على الاصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وهذا نتيجة اختلال هيكلي تراكم عبر السنين؛
- (3)- عدم قدرة التكوين العالي على الاستجابة بفعالية الى التحديات التي فرضها التطور المتسارع وغير مسبوق للتكنولوجيا وظاهرة عولمة الاقتصاد والاتصال؛
- * واخذ في الاعتبار:

- (1)- العلاقات الدولية التي فرضت وجود قواسم مشتركة اقتصادية وثقافية بين امم العالم.
- (2)- التجارب الناجحة التي اثبتت نجاعة اعتماد اصلاحات عميقة في منظومة التكوين تستلهم من نجاحات الآخرين فقد تقرر القيام بالإصلاحات تنصرف الى:
- (3)- اعتماد ضمان التعليم العالي نظام ل م د؛
- (4)- اعتماد ضمان الجودة؛
- (5)- تطوير الاهتمام بالبحث العلمي.

ثانياً: آليات تفعيل نظام (ل م د) في الجزائر:

والتي تتمثل في:

- (1)- سياسات التوسع في التعليم: باعتبار ان التعليم مفتاح الحراك الاجتماعي، والفرصة الاقتصادية، والرفاهية، وتلبية حاجات اقتصاد المتقدم، وتوفير مقومات عملية تحديث المجتمع، بحيث يجب ان تكون سياسة التوسع في التعليم العالي بالكم على حساب الكيف، وهذا يهدف لتفعيل الدور الاقتصادي والاجتماعي لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر.
- (2)- تحديث نظم واساليب الدراسة الجامعية: اثرت تكنولوجيا المعلومات والحاسب الالي بشكل جذري على نظم واساليب التدريس في التعليم العالي، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر الى مساعدة الطلاب على اكتساب مهارات التعلم وخاصة اساليب التلقين التي تطبع اساليب الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

¹- زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر- الواقع والافاق-، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي،البحرين،4-5 أفريل 2012، ص812.

²- بختي زهية، مرجع سابق، ص164.

(3)- توجيه البحث العلمي بالجامعات لخدمة منظمات الاعمال: في ضوء التغيرات والتحولات العالمية يتطلب الامر من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ربط البحث العلمي بقضايا منظمات الاعمال باعتبارها مؤسسات تساعد في عملية صنع القرارات التنموية، وتحليل السياسات.

(4)- الاتجاه الى جودة التعليم العالي بما يناسب متطلبات سوق العمل: تبنى الاتجاه بضرورة تقويم اداء مؤسسات التعليم العالي ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية في منظومة التعليم العالي.¹

المطلب الثالث: معوقات التغيير نحو نظام(ل م د)

ثمة صعوبات وتحديات تواجه نظام ل م د في ظل العجز عن الايفاء بالمتطلبات السابقة اذ يسجل:²

- (1)- ضعف التكوين القاعدي للطلاب؛
- (2)- صعوبة التحكم في تقنيات المعلومات والاتصالات، مع عدم توفرها لجميع الطلبة؛
- (3)- التسرع في اقرار هذه الصلاحيات؛
- (4)- عدم انسجام اساليب التقييم المعتمدة مع برامج التكوين؛
- (5)- نقص المرافق البيداغوجية، قاعات المطالعة، المخابر، المكتبات المتخصصة، والكتب العلمية المسيرة لتطور الحاصل في مجال التعليم؛
- (6)- قلة التأطير مع انعدام شبه كلي لدور الاستاذ الوصي، مما يجعل هذا النظام غير قادر على تحقيق الطموحات المرجوة منه وخاصة التكوين النوعي؛
- (7)- انعدام الاهتمام والجدية لدى الطلبة؛
- (8)- قلة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، قلة من فرص ايجاد مناصب عمل بالنسبة لخريجي هذا النظام، خاصة ان اغلب الشهادات التي يحماها المتخرجون لا تعكس فعلا مستواهم العلمي والمهني؛
- (9)- تفرض عملية تطبيق هذا النظام تحديات كبيرة، عجزت الاسرة الجامعية على استيعابها خاصة في كمية ونوعية الامكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها؛
- (10)- انعدام القوانين الخاصة به خلق نوعا من الضبابية لدى مؤسسة الوظيف العمومي نجم عنها عدة مشاكل في قبول الشهادات الخاصة به، مقارنة بشهادات النظام القديم؛
- (11)- انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي، وغياب البحوث والخرجات العلمية ذات المستوى العالي، والتربصات الميدانية التي تؤهل الطالب لتقليد المناصب الموافقة فعلا للشهادة التي تحصل عليها؛
- (12)- قلة الاعلام في الأوساط الطلابية، جعل الطلبة المسجلون في نظام ل م د لا يعرفون شيئا عنه وعن مستقبلهم التعليمي، مما دفع بهم إلى النفور والعزوف عنه.¹

¹ - حفيظة يحيوي، تطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية قسم اللغة والادب العربي بجامعة البويرة، مداخلة تدخل ضمن اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي والتعليم العالم الرهان والأفاق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، يوم 22 أفريل 2013، ص 94-95.

² - نور الهدى بوطبه، مرجع سابق، ص 129.

المبحث الثاني: نتائج التقييم الذاتي لكل ميدان ودراسة أبعاد الجودة في المركز الجامعي لميلة

التقييم الذاتي هو عملية يقوم بها فريق من الجامعة بهدف رصد الواقع الحالي لكافة إدارات ووحدات الجامعة ووضع أساس موضوعي وحقيقي تنطلق منه الجامعة في وضع استراتيجياتها وخططها المستقبلية لتحسين جودة المركز الجامعي.

المطلب الأول: تجربة المركز الجامعي مع التقييم الذاتي²

لقد كانت تجربة المركز الجامعي لميلة هي أول تجربة يقوم بها من خلال تقييمه لجميع الجوانب البيداغوجية أول العلمية وغيرها من أجل المحافظة على نوعية التعليم العالي المقدمة وإعادة النظر في تطبيق إجراءات الجودة بفاعلية أكبر في مراجعة الرؤية والرسالة والغايات.

1- عملية التقييم الذاتي: بالنسبة لعملية التقييم الذاتي فقد تمت كما يلي:

تم تشكيل لجنة برئاسة مدير خلية ضمان الجودة وتم اعتمادها من قبل مدير المركز الجامعي

تم تقديم الدعم الإداري و المعنوي من إدارة المركز الجامعي لميلة للتقييم الذاتي.

تمت الاستعانة بجميع الأطراف من أصحاب الخبرة لعملية التقييم الذاتي للمركز الجامعي.

تم إعداد خطة تنفيذية لعملية التقييم الذاتي للمركز.

تنفيذ ورشة عمل للجان التقويم الذاتي لكل ميدان بالمركز الجامعي لتأهيلهم على كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

تنفيذ اجتماعات دورية مع أعضاء لجان التقييم الذاتي للجامعة بمستويات مختلفة.

2- الإمكانيات المسخرة: الاعتماد على الموارد البشرية من خلال تسخير 21 أستاذ للقيام بعملية التقييم الذاتي وقد تم تقسيمها إلى 7 ميادين وكل ميدان يتكون من ثلاثة أساتذة، بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة من طرف المركز.

3- التوقعات: من أهم توقعات التقييم ذاتي نذكر:

3-1- توفير بيئة تعليمية متطورة ؛

3-2- بناء الخبرات والقادرة والمؤهلة؛

3-3- تحفيز الطلبة وتشجيعهم على التعلم والتفوق والبحث والانتاج والعمل كفريق؛

3-4- تشجيع البحث العلمي والدراسات العلمية؛

3-5- الربط بين الكادرين الإداريين و الاكاديميين.

المطلب الثاني: التقييم الذاتي لميدان التكوين

¹ - حفيظة يحيوي، مرجع سابق، ص91.

² - مقابلة مع مدير جودة الخلية السيد بوبكر بوسالم، المركز الجامعي لميلة، 19 ماي 2019.

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان التكوين هو معرفة العروض التكوينية المقدمة للمضي قدماً على التنويع في هذه العروض وإشراك الإدارة، المؤسسات والشركات الكبرى لبناء عروض تتناسب وحاجات هذه الأخيرة، يتمحور التقييم الذاتي لميدان التكوين من 7 حقول ويتم تحليل كل حقل وفق المعايير:

الحقل الأول: وضع عروض تكوينية وقيادتها: وذلك من خلال:

- (1) - قيام المركز الجامعي بإعداد وإقامة ميادين كبرى لتكوين ذات العلاقة بكفاءاتها، لكي تتماشى مع محيطها المحلي ويقوم بإعداد هذه العروض التكوينية الهيئات البيداغوجية بمشاركة الأساتذة؛
- (2) - عدد العروض التكوينية تكون حسب المعاهد الثلاثة في مرحلة الليسانس حيث ونجد 9 تخصصات في العلوم والتكنولوجيا 5 في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 4 في معهد الآداب واللغات أما في مرحلة الماستر نجد 7 تخصصات في العلوم والتكنولوجيا، 3 في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 3 في معهد الآداب واللغات؛
- (3) - وجود هيئة أو خلية خاصة بتأطير تربصات الطلبة وهي ممثلة في الأساتذة، كما أن عروض التكوين عن بعد متوفرة في المعاهد الثلاثة.

الحقل الثاني: مراقبة الطالب في تكوينه وفق المعايير:

يضمن المركز الجامعي لميلة دروس تكميلية عن طريق الأنترنت لفائدة الطلبة، كما يتوفر على مستوى المركز الجامعي ملحق للشهادة بالنسبة لليسانس و الماستر وهو يوافق المعايير المعتمدة من طرف الوزارة، كما توفر مكتبة المؤسسة إعارة المراجع سواء لطلبة أو الاساتذة.¹

الحقل الثالث: تقييم ومراجعة المواد التعليمية

بالنسبة لخلية تقييم لمواد التعليمية فإن كل مسؤول ميدان يتكفل بذلك، كما أن دورات التكوين بالنسبة للأساتذة هي مرة واحدة في السنة ولا يستفيد منها جميع الأساتذة نظراً لنقص الموارد المالية، فعدد الأساتذة المرسلين للخارج قدر بـ 406 من المعاهد الثلاثة من سنة 2009 إلى 2016، حيث أن معهد العلوم والتكنولوجيا قدر بـ 105 أستاذ، ومعهد العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير قدر بـ 137 أستاذ، ومعهد الآداب واللغات قدر بـ 164 أستاذ.

الحقل الرابع: مراقبة التحصيل العلمي و المعرفي للطلبة

وذلك من خلال إعداد نظام لتقييم المعارف من خلال عدد الفروض المراقبة التي تقدر بفرض لكل سداسي أما عدد الامتحانات المراقبة فتقدر بامتحان لكل سداسي ، كما يتم إقامة نظام لتقييم التعلم من خلال إخضاع مذكرات التخرج للتقييم من طرف الأساتذة.

¹ - مقابلة مع مدير خلية الجودة السيد: أبو بكر بوسالم، المركز الجامعي ميلة، 19 ماي 2019.

الحقل الخامس: التوجيه والإدماج المهني

المركز الجامعي يتوفر على مصلحة للإعلام والتوجيه، كما يقوم بعقد دورات إعلام لفائدة الطلبة، كما يتم إعطاء دروس تحسيسية حول الواقع الاجتماعي والاقتصادي من خلال الدورات التي تقوم بها دار المقاولاتية خاصة للطلبة.

الحقل السادس: التكوين في الدكتوراه

بدأ المركز الجامعي لميلة عامه الأول سنة 2016/2017 في التكوين في الدكتوراه، لذلك فإن تبادل الإمكانيات المادية والبشرية على المستوى الوطني والدولي مازال بعد.

الحقل السابع: التكوين المتواصل

1- نسبة الطلبة المتابعين لتكوين والذي يتراوح سنهم بين 26 و 33 سنة على مستوى المركز الجامعي من أبريل 1991 إلى غاية أبريل 1984 هم 374 طالب، أما بالنسبة لطلبة المتابعين للتكوين والذين يتجاوز سنهم 33 سنة، أي من مواليد 1984 فأكثر هم 81 طالب، كما أنه لا يوجد هيئة للتكوين المتواصل؛¹

2- المركز الجامعي لميلة لا يمنح دبلوم أو شهادة خارج منظومة التكوين الأولي؛

3- عروض التكوين المتوجة بشهادة والمنظمة فيما بعد التدرج هي التكوين في الماستر الأكاديمي فقط.

التوصيات:

- (1) وضع خطة تنفيذية واضحة ومعلنة تضمن استدامة عملية التقييم الذاتي بميدان التكوين؛
- (2) على المركز الجامعي أن يتأكد من توافق عروض التكوين مع الأهداف المرسومة؛
- (3) تنويع أنماط التكوين بحسب إمكانياته بهدف تحسين خدماته؛
- (4) على المركز الجامعي الاعتماد على الهيئات العلمية والاستشارية من أجل إعداد وتنفيذ وضمان المتابعة والسير الحسن لبرامج التكوين.

المطلب الثالث: التقييم الذاتي لميدان البحث العلمي

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان البحث العلمي هو تشجيع مجال البحث العلمي، وتوفير البيئة المناسبة لدعم البحث العلمي، وتشجيع تكوين الفرق البحثية وغيرها ويتمحور البحث العلمي من ثلاثة حقول:

الحقل الأول: تنظيم وهيكلية وتطوير البحث العلمي: ويتمثل في

- 1- هناك 10 مشاريع بحث على المستوى الوطني فقط، وهي مشاريع غير كافية بالنظر لتطوير البحث العلمي على مستوى المركز الجامعي، ولا توجد مشاريع على مستوى الإقليمي والدولي؛
- 2- كما أن المركز الجامعي يتوفر على مخبري فقط، وعدد المناقشات غير كافية فيما يخص البحث على مستوى هذه المخابر؛

¹ - مقابلة مع مدير خلية الجودة السيد أبو بكر بوسالم، المركز الجامعي لميلة، 19 ماي 2019.

3- كما أن الموارد المخصصة لتحسين مناخ البحث غير كافية من أجل تشجيع الباحثين أكثر على الإبداع؛

4- بالنسبة لدعم الإبداع فالمؤسسة لا ترافق الباحثين في تسجيل وحماية براءات الاختراع الخاصة بهم كما انها لا تضمن إدماج طلبة الطور الثاني أو الطور الثالث في فرق البحث.

الحقل الثاني: العلاقات والشركات العلمية: وتتمثل في ما يلي

1- المركز الجامعي يحتوي على فرق بحث مكونة من باحثين ذوي تخصصات مختلفة؛

2- يوجد نقص فادح على مستوى المركز في أنشطة الأبحاث العلمية وتوثيقها مما يدل على عدم انفتاح المركز الجامعي على العالم الخارجي؛¹

3- لا يوجد تواصل بين المركز والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين خارج الجامعة؛

4- لا تمتلك المؤسسة اتفاقيات ومشاريع بحث التعاون مع مؤسسات عالمية، كما أنها لا تمتلك أي حصيلة مفصلة لتبادلات المنجزة؛

الحقل الثالث: تثمين البحث العلمي: ويتمثل فيما يلي

1- يحاول المركز الجامعي مواكبة عمليات تحديث البرامج المستمرة، من أجل الرقي بالتكوين، كما يحاول تنظيم دورات تكوينية متخصصة لصالح الأساتذة خاصة الجدد منهم؛

2- المركز الجامعي لا يحتوي على أي جهاز بحث على الإنتاج ذو القابلية، للحصول على براءة اختراع وينعكس ذلك من خلال عدم حصول أي أستاذ على براءة اختراع؛

3- هناك نقص في انفتاح المركز الجامعي على جمهوره، ما عدا المشاركة في بعض التظاهرات التي تشرف عليها دار المقاولاتية.

التوصيات:

(1)- وضع خطة تنفيذية واضحة و معلنة، تضمن استدامة عملية التقييم الذاتي بميدان البحث العلمي؛

(2)- وضع تعليمات شاملة ومتكاملة تغطي جميع مكونات البحث العلمي؛

(3)- إعداد خطة عمل متكاملة، لزيادة نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في المشاريع البحثية؛

(4)- عقد دورات تدريبية وورشات عمل لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في المشاريع البحثية؛

(5)- عقد ندوات علمية على مستوى المعاهد، بالتنسيق مع عمادة البحث العلمي، لعرض نتائج وتوصيات المنشورة في المجالات ومؤتمرات محكمة ومتخصصة؛

المطلب الرابع: التقييم الذاتي لميدان الهياكل الجامعية

¹ - مقابلة مع مدير خلية الجودة السيد أبو بكر بوسالم، المركز الجامعي لميلة، 19 ماي 2019.

إن الهدف من التقييم الذاتي لميدان الهياكل القاعدية، هو تقييم جملة التجهيزات الضرورية اللازمة للقيام بالعمل الأكاديمي والبحث العلمي، وتوفير البيئة المناسبة لدعمها من أجل تشجيع إقامة هياكل جيدة يستفيد منها الطلبة أو الاساتذة، وحتى الموظفين ويتمحور التقييم الذاتي لميدان البحث العلمي على أربعة حقول:

الحقل الأول: الهياكل الإدارية:

- 1- لكل نشاط مساحة ملائمة، فالملاحظ عدم كفاية عدد المكاتب لتوفير الجو الملائم لعمل الموظفين، كما لا توجد أماكن متخصصة وكافية لركن السيارات؛
- 2- كما لاحظنا أن استخدام المباني غير متوافق تماما مع المعايير؛
- 3- كما أن هناك نقص فادح في تجهيزات الأمن والوقاية، خاصة إشعارات الحرائق.

الحقل الثاني: الهياكل البيداغوجية¹

- 1- يتم التكوين الأكاديمي والمتواصل في المدرجات والقاعات، حيث يستفيد الأساتذة من مكاتب للقيام بأنشطتهم البيداغوجية؛
- 2- كما يوجد نقص في المدرجات وعدم كفايتها في المعاهد الثلاثة، ونقص في تجهيزاتها خاصة مكبرات الصوت، أما مكاتب الاساتذة لاحظنا نقص فادح في المكاتب وإن وجدت تكون بها عدد كبير من الاساتذة في مكتب، ومعظمهم تكون مساحاتها دقيقة، فمثلا يوجد 12 مكتب في معهد العلوم والتكنولوجيا في مقابل 180 أستاذ؛

- 3- يتوفر مركز الموارد المكتبية على عدد معتبر من المراجع والمجلات والدوريات، كما تتوفر على عدد كبير من الكتب وفي جميع التخصصات؛

الحقل الثالث: الهياكل العلمية الخاصة بالبحث

- 1- تتم أنشطة البحث والأعمال التطبيقية بالمخابر في التخصصات الأخرى مما يؤدي إلى نقص في الأنشطة البحثية، كما أن المخبرين لا يعتبران ناشطان تماما إلا في حدود دقيقة؛
- 2- يوجد عدد من المخابر لكنها غير كافية لعدد كبير من الطلبة والأساتذة، أما الورشات فهي ناقصة في المركز الجامعي؛

الحقل الرابع: الهياكل الرياضية والثقافية

لاحظنا ديق شديد لمكاتب الخاصة بإدارة الهياكل، ويمكن القول انعدامها، كما لاحظنا انعدام الأماكن المخصصة لهذه الأنشطة سواء كانت رياضية أو ثقافية، لذلك لا توجد أنشطة رياضية وثقافية كافية.

التوصيات

- (1)- وضع خطة تنفيذية واضحة ومعلنة، تضمن استدامة عملية التقييم الذاتي بميدان الهياكل القاعدية؛
- (2)- زيادة إنشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بوسائل الامن ومعدات المقاومة للحوادث المختلفة؛

¹ - مقابلة مع مدير خلية الجودة السيد أبو بكر بوسالم، المركز الجامعي لميلة، 19 ماي 2019.

(3)- توفير الهياكل والمنشآت الرياضية والثقافية للطلبة والاساتذة والموظفين؛

(4)- توفير أماكن استضافة الاساتذة خلال فترة عملهم، وفتح مطاعم ومقاهي لهم.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميداني

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي تمت في منظمة من منظمات التعليم العالي الجزائرية، والمتمثلة في معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-، وذلك بإبراز حدود الدراسة، الأدوات المنهجية والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: أبعاد و مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى تحليل منطقي للبحث، لابد من ضبط الإطار الذي يسمح بإظهار حدود الدراسة الميدانية: البعد المكاني، البعد الزمني، البعد البشري.

أولاً: أبعاد الدراسة الميدانية

(1)- البعد المكاني

تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط إدارة التغيير بمعهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - علماً أن نظام التكوين بالمعهد يتم عبر ثلاثة مستويات: الليسانس، ماستر، دكتوراه. كما قام المعهد بفتح عدة تخصصات جديدة تتماشى ومتطلبات سوق العمل.

(2)- البعد الزمني

أجريت الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2019/2018 انطلاقاً من شهر أفريل إلى غاية نهاية السنة .

(3)- البعد البشري

تسعى هذه الدراسة للتطرق إلى واقع تأثير نظام ل م د على جودة العملية التعليمية في معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بصفتهم أفراد في المعهد، ولقد مست الدراسة الأساتذة من كلا الجنسين ومن مختلف الدرجات العلمية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

بغية الحصول على البيانات اللازمة للدراسة تم تعيين مجتمع خاص بالدراسة الميدانية، واختيار عينة عشوائية من بين مجتمع الدراسة.

(1)- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، والبالغ عددهم 86 أستاذ.

(2) - عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة حوالي 69.76% من مجتمع الدراسة، أي ما يوافق 60 أستاذ، فتم توزيع 60 استمارة استبيان على عينة عشوائية من الأساتذة، وتم استرجاع 53 استمارة صالحة للتحليل، التي تمت معالجتها، أي بنسبة 88.33% من العينة المختارة.

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع البحث تم استعمال مجموعة من الأدوات بغرض جمع البيانات ومعالجتها.

أولاً: أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في استبيان في الوقوف والاطلاع على جانب تأثير نظام ل م د على تحسين جودة التعليم العالي بمعهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، فتم تصميم هذا الأخير متكيف مع البيئة المبحوث بغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة من خلال مجالين رئيسيين هما:

1- المجال الأول: وهو عبارة عن سمات وخصائص عينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي الخبرة ، الرتبة، المهام الوظيفية.

2- المجال الثاني: وهو عبارة عن محاور لدراسة ويتكون من محورين:

1-2- المحور الأول: ويتمثل في الجانب العاطفي والسلوكي لتغيير نحو نظام ل م د والذي ينقسم إلى أربعة مؤشرات: مقاومة الإصلاح، تقبل الإصلاح، ثقافة المعهد الداعم للإصلاح، تحقيق أهداف الإصلاح.

2-2- المحور الثاني: ويتمثل في تأثير نظام ل م د على تحسين جودة التعليم العالي والذي ينقسم إلى أربعة مؤشرات: جودة الهيئة التدريسية، جودة المدخلات (الطالب الجامعي)، جودة المناهج والبرامج التعليمية، جودة الإدارة التعليمية.

* كما قمنا بمقابلة لدى خلية الجودة من أجل جمع معلومات الخاصة بالتقييم الذاتي لجودة المركز الجامعي لميلية.

ثانياً: مقياس الأداء

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، والغرض منه قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة، تم إعداد الاختبارات الآتية:

(أوافق تماماً، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً).

حيث تم إعطاء كل اتيار من الاختبارات التالية درجات الترحيح لكي يتم معالجتها إحصائيا، وذلك على النحو التالي:

موافق تماما (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق تماما (درجة واحدة).

[1 - 1.8] غير موافق تماما

[1.8 - 2.6] غير موافق

[2.6 - 3.4] محايد

[3.4 - 4.2] غير موافق

[4.2 - 5] غير موافق تماما

ثانيا: صدق الأداة

يقصد بثبات الأداة التي هي الاستبيان، أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ولهذا الغرض تم حساب معامل الاتساق الداخلي وذلك باستخدام برنامج spss لجميع فقرات الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة وهذا ما يبينه الجدول رقم (8) من الدراسة الإحصائية.

المطلب الثالث: أدوات تحليل البيانات

قصد التحليل الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج المشهور حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون، لقياس درجة الارتباط -
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.
- التكرارات والنسب المئوية لكل من الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت.
- حساب الانحراف المعياري لتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.
- اختبار تحليل التباين الأحادي، للتعرف على مدى إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

- الارتباط البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المبحث الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث التعرف إلى الخصائص الشخصية، ومن ثم عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها وتحليلها، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المختلفة بغية دراسة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1-1- وصف متغير الجنس :

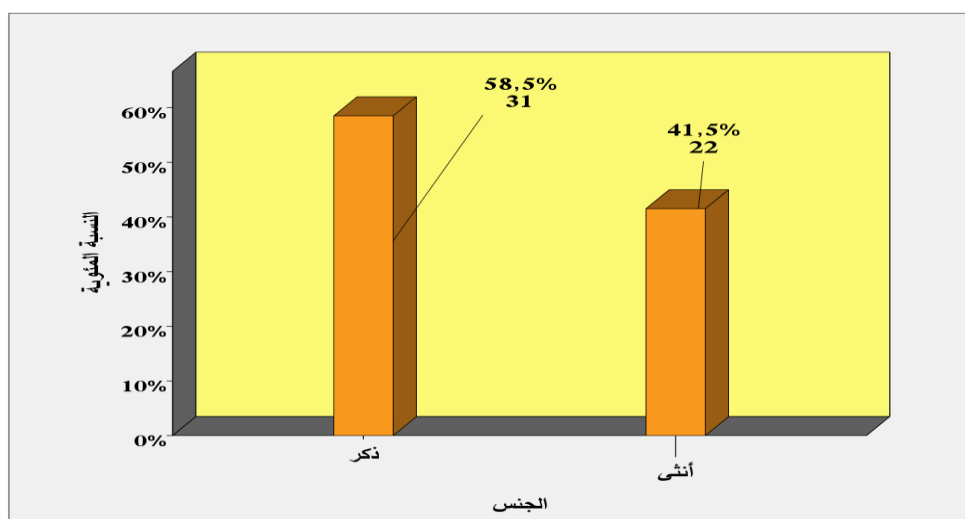
سننتعرف على هيكلية عينة الدراسة من حيث الجنس، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	31	58.5%
أنثى	22	41.5%
المجموع	53	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة إشمطت على ما يقارب 31 ذكور أي ما يمثل نسبة 58.5%، أما الإناث فقد عددهم بـ 22 أي ما يمثل نسبة 41.5% من مجموع 53 من عينة الدراسة.

1-2- وصف توزع أفراد عينة الدراسة على أساس العمر :

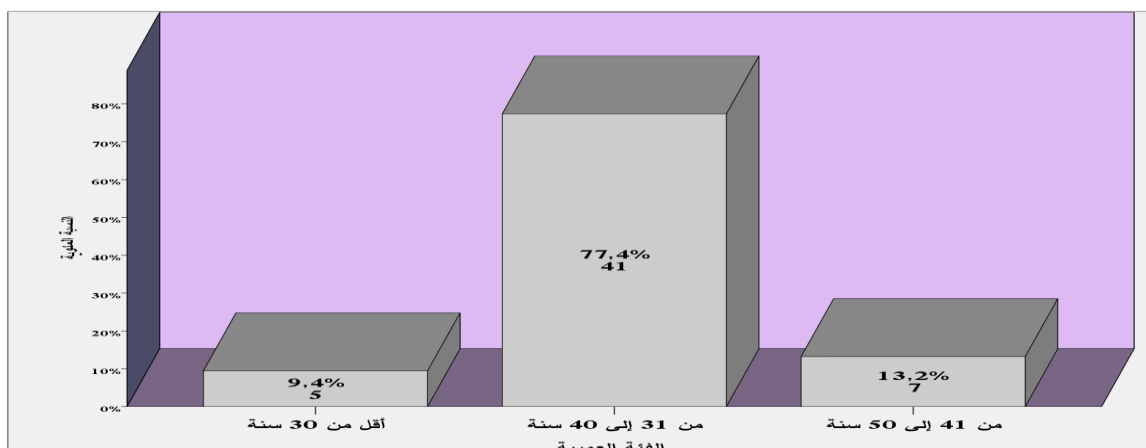
سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (2) : توزيع أفراد العينة حسب المتغير العمر.

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
سنة 30 أقل من	5	9.4%
من 31 إلى 40 سنة	41	77.4%
سنة 50 إلى 41 من	7	13.2%
المجموع	53	% 100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الشكل والجدول أن ما نسبته 77.4% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة ، تلتها الفئتان العمريتان أقل من 30 سنة بنسبة 9.4% و من 41 إلى 50 سنة بنسبة 13.2% . يبين أن أغلب أفراد العينة متوسطي العمر .

1-3- وصف توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

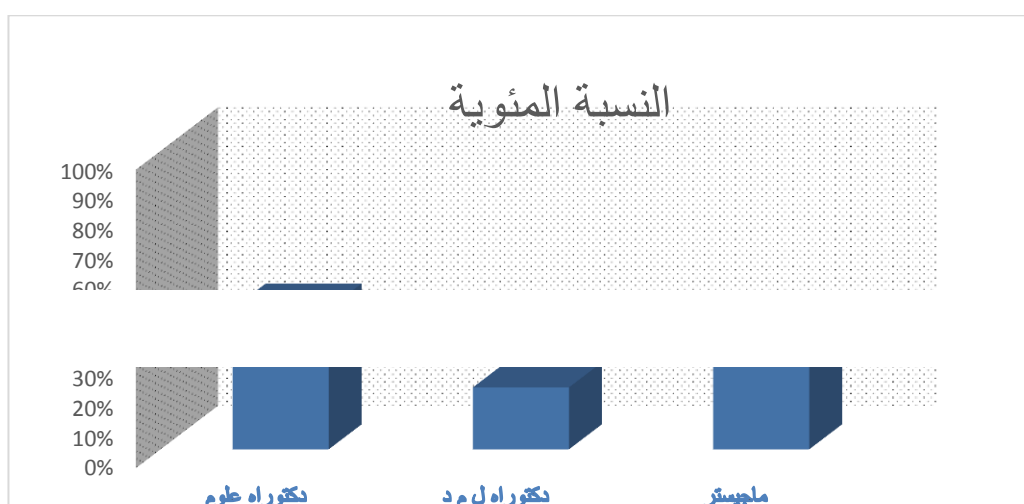
يمكن توضيح تتوزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال ما يلي:

الجدول رقم (3) : توزيع أفراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي

العلمي المؤهل	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه علوم	25	47.2%
دكتوراه ل م د	11	20.8%
ماجستير	17	32.1%
المجموع	53	% 100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة حسب متغير المؤهل



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أن ما نسبته 47.2% من أفراد عينة الدراسة هم حملة شهادة دكتوراه علوم، تليها ما نسبته 32.1% هم حملة شهادة ماجستير، وما نسبته 20.8% هم حملة شهادة دكتوراه ل م د. أي أن أغلب المبحوثين هم خريجو النظام الكلاسيكي.

1-4- وصف توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

ندرج من خلال الجدول والشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

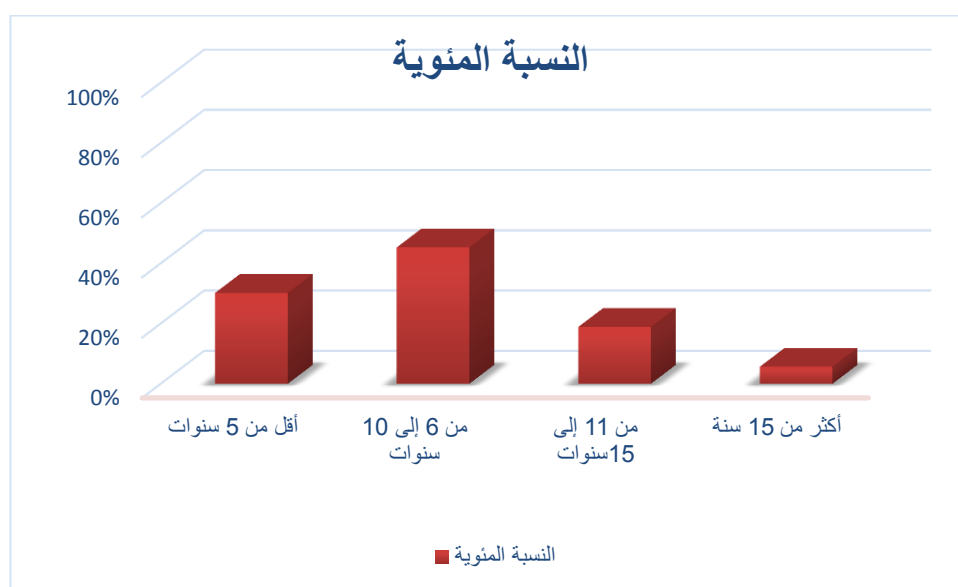
الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	% 30.2

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

من 6 إلى 10 سنوات	24	45.3 %
من 11 إلى 15 سنوات	10	18.9 %
أكثر من 15 سنة	3	5.7 %
المجموع	53	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (6): حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 45.3% خبرتهم المهنية من 6 إلى 10 سنوات، تليها ما نسبته 30.2% خبرتهم المهنية من 5 سنوات فأقل، والخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة نسبته 5.7%. أما الخبرة المهنية لأكثر من 15 سنة نسبته 18.9%.

1-5- وصف توزع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية:

ندرج من خلال الجدول والشكل التالي توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المتغير الوظيفية

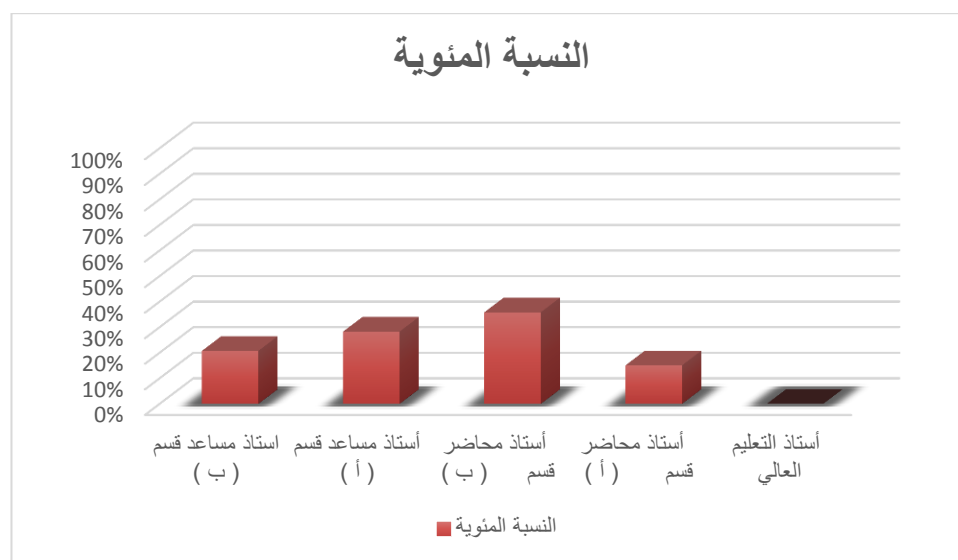
الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
استاذ مساعد قسم (ب)	11	20.8 %
أستاذ مساعد قسم (أ)	15	28.3 %

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

أستاذ محاضر قسم (ب)	19	35.8 %
أستاذ محاضر قسم (أ)	8	15.1 %
أستاذ التعليم العالي	0	0 %
المجموع	53	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المتغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 35.8% هم أستاذ محاضر قسم (ب)، تليها ما نسبته 28.3% هم أستاذ مساعد قسم (أ)، يليه أستاذ مساعد قسم (ب) بنسبة 20.8%، أما أستاذ محاضر قسم (أ) فنسبته 15.1% وهو ما يعكس التنوع في التركيبة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة

1-6- وصف توزيع أفراد العينة حسب متغير المهام الوظيفية:

ندرج من خلال الجدول والشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهام الوظيفية.

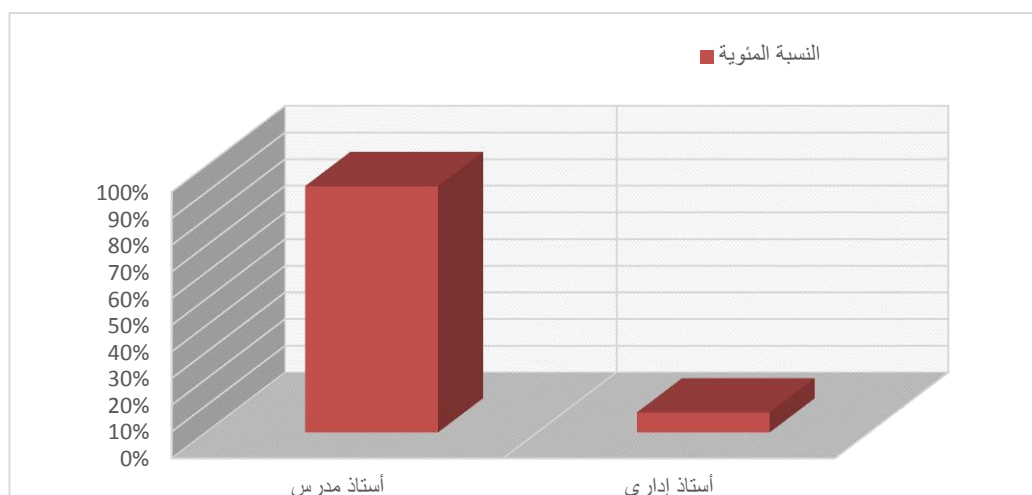
الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب المتغير المهام الوظيفية

المهام الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ مدرس	49	92.5 %
أستاذ إداري	4	7.5 %
المجموع	53	100 %

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب المتغير المهام الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 92,5% مهمته الوظيفية أستاذ مدرّس، يليه ما نسبته 7.5% مهمته الوظيفية أستاذ إداري، ولا شك في أن ذلك يعود على الأغلب إلى محدودية المناصب العليا ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد كون المعهد لم يرق بعد إلى مصاف الكليات وطبعاً هذا مرهون بترقية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة إلى مصاف الجامعات الوطنية.

المطلب الثاني: الاختبارات المرتبطة بأداة الدراسة

يمكن التعرف على مصداقة وثبات عينة الدراسة، باستخدام عدة اختبارات ندرجها فيما يلي:

1- صدق أداة الدراسة :

أ- الصدق الظاهري: تم ذلك من خلال عرضه على لجنة تحكيم مختصة في الموضوع - أنظر الملحق رقم (3)

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة :

للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب مصفوفة الارتباط بين عبارات الاستبيان و الدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يبين لنا ذلك

الجدول رقم (7): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان

المحور	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول: إدارة التغيير نحو نظام ل م د.	0.865	0.000

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

0.000	0.598	البعد الأول: مقاومة الإصلاح
0.000	0.644	البعد الثاني: تقبل الإصلاح
0.000	0.680	البعد الثالث: ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح
0.000	0.774	البعد الرابع: تحقيق أهداف الإصلاح
0.000	0.899	المحور الثالث: تأثير نظام ل م د على تحسين جودة التعليم العالي
0.000	0.741	البعد الأول: جودة أعضاء هيئة التدريس
0.000	0.694	البعد الثاني: مدخلات التكوين (الطالب الجامعي)
0.000	0.816	البعد الثالث: جودة المناهج والبرامج التعليمية
0.000	0.689	البعد الرابع: جودة الإدارة التعليمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول بوضوح نتيجة معامل الارتباط برسون بين المحاور والدرجة الكلية للأداة، حيث نلاحظ أنها كلها ذات دلالة احصائية حيث بلغ أدنى معامل ارتباط قيمة 0.598 وأعلاها قيمة 0.899 ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بينهم، ما يبين الارتباط البنائي للاستبيان .

2- اختبار ثبات أداة الدراسة :

تم اختبار ثبات الاستبيان باعتماد اختبار ألفا كرونباخ والجدول التالي يبين لنا نتائج الاختبار.

الجدول رقم (8) : معامل الثبات *ألفا كرونباخ*

المحور	معامل الثبات *ألفا كرونباخ*	مستوى القياس
المحور الأول: إدارة التغيير نحو نظام ل م د.	0,898	ممتاز
البعد الأول: مقاومة الإصلاح	0,905	ممتاز
البعد الثاني: تقبل الإصلاح	0,897	ممتاز
البعد الثالث: ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح	0,896	ممتاز
البعد الرابع: تحقيق أهداف الإصلاح	0,896	ممتاز
المحور الثالث: تأثير نظام ل م د على تحسين جودة التعليم العالي	0,895	ممتاز

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

البعد الأول: جودة أعضاء هيئة التدريس	0,895	ممتاز
البعد الثاني: مدخلات التكوين (الطالب الجامعي)	0,897	ممتاز
البعد الثالث: جودة المناهج والبرامج التعليمية	0,895	ممتاز
البعد الرابع: جودة الإدارة التعليمية	0,897	ممتاز
الاستبيان ككل	0.901	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يقر الجدول بأن معاملات الثبات الجزئية حققت نتائج جيدة في كل المحاور، بلغت قيم اختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 0.895 - 0.905 أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.901، وهي تدل على ثبات ممتاز للنتائج الدراسية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة:

أولاً: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة:

بهدف ربط الناحية النظرية بالواقع العملي ، تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال الجدول التالي

جدول رقم(9): مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي .

الوزن النسبي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافقة بدرجة	موافق	موافق
مجال الموافقة	1-1,8]	2,6-1,8]	3,4-2,6]	4,2-3,4]	5-4,2]

المصدر: من إعداد الطالبتين

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات المتغير المستقل ، والجدول التالي يبين لنا ذلك :

1- وصف فقرات المتغير المستقل و أبعاده:

أ- وصف متغير مقاومة الإصلاح: الجدول التالي بين لنا نتائج الاجابات كمايلي :

الجدول رقم (10) وصف متغير مقاومة الإصلاح

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الأول: مقاومة الإصلاح	3,14	0,726	موافقة بدرجة

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

متوسطة			
موافق	1,129	3,74	فوجئت من التطبيق السريع لنظام ل م د.
بدرجة موافقة متوسطة	1,299	2,92	أنا أقل رغبة وتحمسا للعمل بسبب تطبيق نظام ل م د.
بدرجة موافقة متوسطة	1,308	2,98	أهتم بحضور الأنشطة المتعلقة بالتعريف بنظام ل م د التي تعدها الإدارة.
غير موافق	1,170	2,45	ساهمت لترويج السلبي لهذا النظام وانتقاد مخرجاته وغالبا ما أقلل من شأنه أمام الطلبة في حواراتي معهم.
بدرجة موافقة متوسطة	1,107	2,92	أنفعل مع المسؤولين في النقاشات الخاصة بنظام ل م د.
موافق	1,121	3,89	أصر على أن النظام الكلاسيكي أكثر نجاعة من نظام ل م د.
بدرجة موافقة متوسطة	1,216	3,06	أقبل تعلم التدريس ومهارات جديدة في نظام ل م د.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد مقاومة الإصلاح كان **موافقة بدرجة متوسطة** حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد ب3.14 ، وانحراف معياري قدر ب 0.726 ما يدل على التشتت النسبي للآراء ، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (6) " **أصر على أن النظام الكلاسيكي أكثر نجاعة من نظام ل م د.** " والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.89 ، في حين أظهرت نتائج الفقرة (4) " **ساهمت لترويج السلبي لهذا النظام وانتقاد مخرجاته وغالبا ما أقلل من شأنه أمام الطلبة في حواراتي معهم.** " أقل متوسط حسابي بقيمة 2.45 **بدرجة غير موافق** ، وهذا ما يبين بأن مقاومة الإصلاح في المعهد محل الدراسة متوسطة، وعليه نؤكد انه وبالرغم من مرور عقد ونصف على تطبيق نظام ل. م. د إلا ان الجدل والنقاشات حول جدواه على منظومة التعليم العالي في بلادنا والمركز الجامعي خصوصا لا تزال مستمرة و عليه يتعين على إدارة المعهد إقناع أعضاء الهيئة التدريسية بهذا الإصلاح وتحفيزهم من أجل الحد من المقاومة من خلال توفير المناخ العلمي والبيداغوجي والتكنولوجي أيضا لتطبيق هذا النظام.

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

ب- وصف متغير تقبل الإصلاح:

الجدول التالي بين لنا نتائج الاجابات كمايلي :

الجدول رقم (11) وصف متغير تقبل الإصلاح:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الثاني: تقبل الإصلاح	2,75	0,697	موافقة بدرجة متوسطة
طريقة تطبيق نظام ل م د تحقق رضا الهيئة التدريسية.	2,70	0,972	موافقة بدرجة متوسطة
أرى أن البنية التحتية للمعهد توفر الجو المناسب لتطبيق نظام ل م د.	3,00	0,920	موافقة بدرجة متوسطة
أنا مقتنع بأن نظام ل م د مفيد للمعهد.	2,75	1,142	موافقة بدرجة متوسطة
أفضل نظام ل م د على نظام الكلاسيكي.	2,51	1,295	غير موافق
يلبي نظام ل م د تطلعاتي المهنية والتنمية.	2,81	1,144	موافقة بدرجة متوسطة
طريقة تطبيق نظام ل م د تحقق رضا الهيئة التدريسية.	2,70	0,972	موافقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد تقبل الإصلاح كانت موافقة بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع الأبعاد بـ 2.75، وانحراف معياري قدر بـ 0.697 ما يدل على التشتت النسبي للآراء، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلت أعلى مستوى قبول للعبارة (2) " أرى أن البنية التحتية للمعهد توفر الجو المناسب لتطبيق نظام ل م د " والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.00، في حين أظهرت نتائج الفقرة " أفضل نظام ل م د على نظام الكلاسيكي " أقل متوسط حسابي بقيمة 2.81 بدرجة غير موافقة، وهذا ما يبين بأن تقبل الإصلاح في المعهد محل الدراسة لا

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

يزال متوسطا وعلى معهد محل الدراسة أن يقوم بعقد ملتقيات وأيام دراسية من أجل التعريف أكثر بنظام ل م د حتى يتم تقبله بشكل كبير من طرف أعضاء الهيئة التدريسية.

ح- وصف متغير ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح

الجدول التالي بين لنا نتائج الاجابات كمايلي :

الجدول رقم (12) وصف متغير ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الثالث: ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح	3,08	0,839	موافقة بدرجة متوسطة
يحرص المعهد على توفير المناخ المناسب الداعم لتطبيق النظام من خلال تعزيز إمكانيات الاتصال بين القائمين عليه والأساتذة.	3,26	1,146	موافقة بدرجة متوسطة
تتلاءم ثقافة المعهد مع معايير نظام ل م د.	3,02	0,990	موافقة بدرجة متوسطة
توفير كل الاحتياجات المادية والبشرية التي يتطلبها نظام ل م د.	2,83	0,955	موافقة بدرجة متوسطة
يقوم المعهد بعقد ملتقيات وأيام دراسية لتعزيز معارف الهيئة التدريسية بهذا النظام.	3,19	1,110	موافقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح كانت موافقة بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد ب3.08، وانحراف معياري قدر ب0.839 ما يدل على التشتت النسبي للآراء، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (1) " يحرص المعهد على توفير المناخ المناسب الداعم لتطبيق النظام من خلال تعزيز إمكانيات الاتصال بين القائمين عليه والأساتذة". والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.26 ، في حين أظهرت نتائج الفقرة (3) " توفير كل الاحتياجات المادية والبشرية التي يتطلبها نظام ل م د. " أقل متوسط حسابي بقيمة 2.83 بدرجة موافقة بدرجة متوسطة، وهذا ما يبين أن مستوى ثقافة المعهد الداعمة

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميلة

للإصلاح متوسطة لذلك على المعهد حل الدراسة أن يعمل على أن تلائم ثقافته توجهات الإصلاح وأن يوفر الاحتياجات المادية والبشرية التي يتطلبها نظام ل م د من أجل تطبيقه بأحسن طريقة ممكنة.

د- وصف متغير تحقيق أهداف الإصلاح

الجدول التالي بين لنا نتائج الاجابات كمايلي:

الجدول رقم (11) وصف متغير تحقيق أهداف الإصلاح

العبــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الرابع: تحقيق أهداف الإصلاح	3,16	0,801	موافقة بدرجة متوسطة
تطبيق نظام ل م د ساهم بتوحيد نظام التعليم العالي في الجامعات الجزائرية	3,42	1,200	موافق
يسعى نظام ل م د إلى تطوير المنظومة التعليمية والارتقاء بها.	3,08	1,107	موافقة بدرجة متوسطة
تطبيق نظام ل م د أدى إلى انخفاض أعداد الطلبة الراسبين.	2,79	1,150	موافقة بدرجة متوسطة
فتح عروض تكوينية لتناسب مع العروض الأكاديمية.	3,34	1,143	موافقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعـد تحقيق أهداف الإصلاح كان موافقة بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد 3.16، وانحراف معياري قدر بـ 0.801 ما يدل على التشتت النسبي للآراء، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (1) " تطبيق نظام ل م د ساهم بتوحيد نظام التعليم العالي في الجامعات الجزائرية. " والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.89، في حين أظهرت نتائج الفقرة (3) " تطبيق نظام ل م د

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

أدى إلى انخفاض أعداد الطلبة الراسبين. " أقل متوسط حسابي بقيمة 2.79 موافقة بدرجة متوسطة، وهذا ما يبين أن مستوى تحقيق أهداف الإصلاح متوسطة لذلك على المعهد محل الدراسة أن يعمل على تطوير المنظومة التعليمية بشكل مستمر .

2- وصف المتغير التابع و أبعاده:

أ- وصف متغير جودة أعضاء هيئة التدريس: الجدول التالي بين لنا نتائج الاجابات كمايلي :

الجدول رقم (13) وصف متغير جودة أعضاء هيئة التدريس

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الاول: جودة أعضاء هيئة التدريس	3,38	0,908	موافقة بدرجة متوسطة
يؤدي نظام ل م د إلى إحاطة أعضاء هيئة التدريس بمواد التدريس لأنها تتناسب مع تخصصاتهم العلمية.	3,32	1,189	موافقة بدرجة متوسطة
يساهم نظام ل م د في اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة و الوسائط المتعددة في التدريس.	3,47	1,012	موافق
يعزز قدرة أعضاء هيئة التدريس على الإلقاء وعرض المعلومات والتفاعل أثناء العملية التعليمية.	3,34	1,037	موافقة بدرجة متوسطة
يزيد من كفاءة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب.	3,40	1,025	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد جودة أعضاء هيئة التدريس كان **موافقة بدرجة متوسطة** حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد ب3.38 ، وانحراف معياري قدر ب 0.908 ، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (2) " يساهم نظام ل م د في اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة و الوسائط المتعددة في التدريس. " والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.47 ، في حين أظهرت نتائج الفقرة (1) " يؤدي نظام ل م د إلى إحاطة أعضاء هيئة التدريس بمواد التدريس لأنها تتناسب مع تخصصاتهم العلمية." أقل متوسط حسابي بقيمة 3.32 **بدرجة موافقة متوسطة** ، وهذا ما يبين أن مستوى جودة أعضاء الهيئة التدريسية متوسط، فيجب على المعهد محل الدراسة توفير الظروف الجيدة المهنية والاجتماعية لقيام أعضاء هيئة التدريس بمهامهم.

ب- وصف متغير مدخلات التكوين (الطالب الجامعي):

الجدول التالي بين لنا نتائج الاجابات كمايلي :

الجدول رقم (14) وصف متغير مدخلات التكوين (الطالب الجامعي):

العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الثاني: مدخلات التكوين (الطالب الجامعي)	3,02	0,742	موافقة بدرجة متوسطة
مناسبة عدد مدخلات التكوين لعدد أعضاء هيئة التدريس.	2,83	0,871	موافقة بدرجة متوسطة
يدفع نظام ل م د مدخلات التكوين إلى الالتزام بالآداب العامة عند الدراسة.	3,06	1,045	موافقة بدرجة متوسطة
يساهم نظام ل م د على رفع دافعية مدخلات التكوين واستعدادهم لتعلم.	3,09	0,925	موافقة بدرجة متوسطة
اكتساب مدخلات التكوين مهارات فنية تساعد على انخراطهم في سوق العمل.	3,09	1,131	موافقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد مدخلات التكوين (الطالب الجامعي) كان موافقة بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد ب3.02، وانحراف معياري قدر ب 0.742، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة 4 " اكتساب مدخلات التكوين مهارات فنية تساعد على انخراطهم في سوق العمل". والذي قدر متوسطهما الحسابي بـ 3.09، في حين أظهرت نتائج الفقرة (1) " مناسبة عدد مدخلات التكوين لعدد أعضاء هيئة التدريس." أقل متوسط حسابي بقيمة 2.83 بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين أن مستوى جودة مدخلات التكوين متوسط من وجهة نظر المبحوثين، فيجب على المعهد محل الدراسة تكييف عروض التكوين مع متطلبات المحيط السيوسيو اقتصادي للولاية خاصة الماستر المهني.

ح- وصف متغير جودة المناهج والبرامج التعليمية

الجدول التالي بين لنا نتائج الاجابات كمايلي :

الجدول رقم (15) وصف متغير جودة المناهج والبرامج التعليمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الثالث: جودة المناهج والبرامج التعليمية	3,06	0,813	موافقة بدرجة متوسطة
يؤدي نظام ل م د إلى وضوح المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس.	3,36	0,982	موافقة بدرجة متوسطة
يساهم نظام ل م د في تحسين التعلم الذاتي لطلبة من خلال تطوير وتحديث المناهج الدراسية	2,98	1,065	موافقة بدرجة متوسطة
ملائمة المقررات الدراسية لقدرات الطلاب.	2,89	1,050	موافقة بدرجة متوسطة
إعداد مقررات دراسية تساعد الطلاب لتعاملهم مع المحيط الاقتصادي.	3,02	0,971	موافقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد جودة المناهج والبرامج التعليمية كان موافقة بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد ب3.06، وانحراف معياري قدر ب 0.813، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (1). " يؤدي نظام ل م د إلى وضوح المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس." والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.36، في حين أظهرت نتائج الفقرة (3) "ملائمة المقررات الدراسية لقدرات الطلاب." أقل متوسط حسابي بقيمة 2.89 بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين أن مستوي المناهج والبرامج التعليمية متوسط، فيجب على المعهد السعي أكثر إلى تطوير وتحديث المناهج والبرامج التعليمية ومحاولة التنسيق مع مختلف عروض التكوين للسنوات المختلفة لطوري الليسانس والماستر.

د- وصف متغير جودة الإدارة التعليمية

الجدول التالي بين لنا نتائج الاجابات كمايلي:

الجدول رقم (16) وصف متغير جودة الإدارة التعليمية

العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
البعد الرابع: جودة الإدارة التعليمية	3,20	0,652	بدرجة متوسطة موافقة
يساهم نظام ل م د في رفع كفاءة الإدارة التعليمية في وضع تخطيط فعال لتحقيق أهداف الجامعة.	2,96	0,898	بدرجة متوسطة موافقة
يحسن مهارات ومؤهلات القيادات في الإدارة الجامعية.	3,00	0,832	بدرجة متوسطة موافقة
اعتماد الإدارة التعليمية على التكنولوجيا من أجل التواصل مع الهيئة التدريسية و الطلبة مثل (الإيميل ، الموقع الرسمي للجامعة).	3,81	0,856	موافق
يسرع من اكتشاف المشكلات و حلها في الوقت المناسب.	3,04	0,876	بدرجة متوسطة موافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد جودة الإدارة التعليمية كان موافقة بدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع أبعاد ب3.20، وانحراف معياري قدر ب 0.652، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (3) " اعتماد الإدارة التعليمية على التكنولوجيا من أجل التواصل مع الهيئة التدريسية و الطلبة مثل (الإيميل ، الموقع الرسمي للجامعة)." والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.81، في حين أظهرت نتائج الفقرة (1) " يساهم نظام ل م د في رفع كفاءة الإدارة التعليمية في وضع تخطيط فعال لتحقيق أهداف الجامعة." أقل متوسط

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

حسابي بقيمة 2.96 بدرجة موافقة متوسطة ،وهذا ما يبين أن مستوى جودة الإدارة التعليمية متوسط، فيجب على المعهد محل الدراسة رفع من كفاءة إدارته التعليمية، ومؤهلات ومهارات قياداتها.

الجدول رقم (17) وصف المحورين المستقيل و التابع

العبــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الأول: إدارة التغيير نحو نظام ل م د.	3,03	0,431	موافقة بدرجة متوسطة
المحور الثالث: تأثير نظام ل م د على تحسين جودة التعليم العالي	3,17	0,640	موافقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة كان موافقة بدرجة متوسطة فقد سجلنا أعلى مستوى قبول لمحور "تأثير نظام ل م د على تحسين جودة التعليم العالي" والذي قدر متوسطه الحسابي بـ 3.17، في حين أظهرت نتائج محور "إدارة التغيير نحو نظام ل م د أقل متوسط حسابي بقيمة 3.03، وهذا ما يبين أن التغيير نحو نظام ل. م. د لم يحقق الأهداف المرجوة منه والمتمثلة في تحسين جودة التعليم العالي كما كان متوقعا ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من بينها التطبيق السريع والمفاجئ للنظام دون استشارة هيئة الأساتذة الجامعيين، و الهيكلية البيداغوجية للنظام التي سببت ارتباكا لأعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة من خلال عدم التحكم الجيد في جودة المناهج والمقررات الدراسية وتناقضها في كثير من الأحيان، وهذا على الرغم دعم الإدارة لمتطلبات تطبيق النظام على غرار إدراج التكنولوجيا ضمن العملية التدريسية.

المطلب الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة :

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة لابد من التعرف على نوع التوزيع الذي تخضع له متغيرات الدراسة

1- اختبار التوزيع الطبيعي :

يمثل الجدول التالي اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (18) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

المحور	مستوى الدلالة	Kolmogorov - Smirnov إختبار -
المحور الأول: إدارة التغيير نحو نظام ل م د.	0.828	0.505
البعد الأول: مقاومة الإصلاح	0.882	0.418
البعد الثاني: تقبل الإصلاح	0.691	0.725
البعد الثالث: ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح	0.802	0.541
البعد الرابع: تحقيق أهداف الإصلاح	0.964	0.311
المحور الثالث: تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام LMD	0.424	0.994
البعد الأول: جودة أعضاء هيئة التدريس	1.077	0.196
البعد الثاني: مدخلات التكوين (الطالب الجامعي)	1.094	0.183
البعد الثالث: جودة المناهج والبرامج التعليمية	0.890	0.406
البعد الرابع: جودة الإدارة التعليمية	0.828	0.499

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اختبار التوزيع الطبيعي قد بلغ في المتغيرات الدراسة مستويات معنوية ذات دلالة كلها أكبر من 0.05 ألا وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ما يؤدي بنا لقبول الفرض الصفري الذي يقر بأن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

2- اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى وفروعها: سيتم اختبار الفرضيات الفرعية ثم الرئيسية :

2-1-1-الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقاومة الإصلاح على

تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض الجدول التالي :

الجدول رقم (19): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة .
تباين الانحدار	4,576	1	4,576	13,956	,0000
تباين البواقي	16,721	52	,3280		
التباين الكلي	21,296	53			
معامل التحديد	0.215		معامل التحديد المعياري	0.199	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر لمقاومة الإصلاح على تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د قد بلغت 13.956، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها 0.00 ، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، و نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر لمقاومة الإصلاح على تحسين

جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د

أما بالنسبة لمعامل التحديد فنجد أنه قد بلغت قيمة 0.215 ، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في تحسين جودة التعليم العالي يوجد منها ما نسبته 25.7% سببها مقاومة الإصلاح من طرف أعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة

أما نموذج الانحدار الخطي الذي يربط بينهما هو كما يلي:

الجدول رقم (20) : نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	الاختبار T	مستوى الدلالة t
الثابت	4,448	,3520	/	12,638	,0000
تحسين جودة التعليم العالي	-4,080	,1090	-,4640	-3,736	,0000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{تحسين جودة التعليم العالي} = -4.448 - 0.408 * \text{مقاومة الإصلاح}$$

2-1-2- الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقبل الإصلاح على

تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض الجدول التالي :

الجدول رقم (21): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة .
تباين الانحدار	8,182	1	8,182	31,820	,0000
تباين البواقي	13,114	52	,2570	/	/
التباين الكلي	21,296	53	/	/	/
معامل التحديد	0.384	معامل التحديد المعياري	0.372		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر لتقبل الإصلاح على تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د. قد بلغت 31.82، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها 0.00 ، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، و نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر لتقبل الإصلاح على تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

أما بالنسبة لمعامل التحديد فنجد أنه قد بلغت قيمة 0.384 ، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في تحسين جودة التعليم العالي يوجد منها ما نسبته 38.4% سببها التوسع في تقبل الإصلاح .
أما نموذج الانحدار الخطي الذي يربط بينهما هو كما يلي:

جدول رقم (22) : نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	الاختبار T	مستوى الدلالة t
الثابت	1,598	,2870	/	5,577	,0000
تحسين جودة التعليم العالي	,5690	,1010	,6200	5,641	,0000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{تحسين جودة التعليم العالي} = 1.598 + 0.569 * \text{تقبل الإصلاح}$$

2-1-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المعهد على

تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض الجدول التالي :

الجدول رقم (23): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	رجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة .
تباين الانحدار	5,305	1	5,305	16,917	,0000
تباين البواقي	15,992	52	,3140		
التباين الكلي	21,296	53			
معامل التحديد	0.249	معامل التحديد المعياري		0.234	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر (لثقافة المعهد على تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د قد بلغت 16.917، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها 0.00 ، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، و نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر لثقافة المعهد على تحسين جودة التعليم

العالي في ظل نظام ل.م.د

أما بالنسبة لمعامل التحديد فنجد أنه قد بلغت قيمة 0.249 ، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في تحسين جودة التعليم العالي يوجد منها ما نسبته 24.9% سببها التوسع في ثقافة المعهد أما نموذج الانحدار الخطي الذي يربط بينهما هو كما يلي:

جدول رقم (24) : نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	الاختبار T	مستوى الدلالة t
الثابت	1,995	,2950	/	6,763	,0000
تحسين جودة	,3810	,0930	,4990	4,113	,0000

					التعليم العالي
--	--	--	--	--	----------------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{تحسين جودة التعليم العالي} = 1.995 + 0.381 * \text{ثقافة المعهد}$$

2-1-4-الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأهداف الإصلاح على

تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض الجدول التالي :

جدول رقم (25): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	رجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة .
تباين الانحدار	7,518	1	7,518	27,828	,0000
تباين البواقي	13,778	52	,2700		
التباين الكلي	21,296	53			
معامل التحديد	0.353	معامل التحديد المعياري		0.340	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر لأهداف الإصلاح على تحسين جودة التعليم

العالي في ظل نظام ل.م.د. قد بلغت 27.828، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

0.05 نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها 0.00 ، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود

أثر بين المتغيرين، و نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر لأهداف الإصلاح على تحسين

جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

أما بالنسبة لمعامل التحديد فنجد أنه قد بلغت قيمة 0.353، مما يبين أن التغيرات التي تحدث في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الهيئة التدريسية محل الدراسة يوجد منها ما نسبته 35.3% سببها بدء تحقق أهداف الإصلاح

أما نموذج الانحدار الخطي الذي يربط بينهما هو كما يلي:

الجدول رقم (26) : نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	الاختبار T	مستوى الدلالة t
الثابت	1,669	,2930	/	5,704	,0000
تحسين جودة التعليم العالي	,4740	,0900	,5940	5,275	,0000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{تحسين جودة التعليم العالي} = 1.669 + 0.474 * \text{أهداف الإصلاح}$$

2-1-4- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمختلف أبعاد إدارة التغيير على تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د .

للإجابة عن هذه الفرضية نعرض الجدول التالي :

جدول رقم (27): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	رجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة .
تباين الانحدار	7,032	1	7,032	25,144	,0000
تباين البواقي	14,264	52	,2800		

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

التباين الكلي	21,296	53		
معامل التحديد	0.330	معامل التحديد المعياري	0.317	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر إدارة التغيير على تحسين جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د. قد بلغت 25.144، حيث نلاحظ أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها 0.00 ، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود أثر بين المتغيرين، و نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر لمختلف أبعاد إدارة التغيير على تحسين

جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

أما بالنسبة لمعامل التحديد فنجد أنه قد بلغت قيمة 0.330 ، ما يبين أن التغيرات التي تحدث في تحسين جودة التعليم العالي يوجد منها ما نسبته 30% سببها مساهمة أبعاد إدارة التغيير و التحكم في بعض عناصرها من طرف إدارة المعهد

أما نموذج الانحدار الخطي الذي يربط بينهما هو كما يلي:

جدول رقم (28) : نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

النموذج	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	الاختبار T	مستوى الدلالة t
الثابت	,5790	,5210	/	1,110	,2720
تحسين جودة التعليم العالي	,8540	,1700	,5750	5,014	,0000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

العلاقة بين المتغيرين موضحة كما يلي :

$$\text{تحسين جودة التعليم العالي} = 0.854 + 0.579 * \text{إدارة التغيير}$$

2-2- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير ابعاد التغيير نحو نظام ل م د في تحسين جودة التعليم العالي، تعزى إلى المتغيرات الوصفية للهيئة التدريسية (الخبرة المهنية ، المهام الإدارية، المؤهل العلمي...).

2-2-1 الفرضية الفرعية الأولى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لإدارة التغيير نحو نظام ل م د تعزى لمتغير الخبرة المهنية

للإجابة عن الفرضية نعرض الجدول التالي

الجدول رقم (29) : اختبار الفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6,740	3	2,250	1,227	0,3100
داخل المجموعة	8,973	50	1,830	/	/
الكلية	9,648	53	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول أعلاه قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة قيمة 1.227 ، حيث أنها غير دالة إحصائيا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمة 0.310 اذ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري بمعنى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة التغيير نحو نظام ل م د تعزى لمتغير الخبرة المهنية

2-2-2- الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير نحو نظام

ل م د تعزى لمتغير المهام الإدارية

للإجابة عن الفرضية نعرض الجدول التالي

الجدول رقم (30) : إختبار الفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,0010	1	,0010	,0040	,9490
داخل المجموعة	9,647	52	,1890	/	/
الكلي	9,648	53	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول أعلاه قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة قيمة 0.004 ، حيث أنها غير دالة إحصائيا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمة 0.949 اذ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري بمعنى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة التغيير نحو نظام ل م د تعزى لمتغير المهام الادارية.

2-4-الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير نحو نظام ل م د تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للإجابة عن الفرضية نعرض الجدول التالي

جدول رقم (32) : اختبار الفرضية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
بين	,4010	2	,2000	1,084	,3460

الفصل الثالث: أثر إدارة التغيير نحو نظام ل. م. د على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

المجموعات					
داخل المجموعة	9,247	50	,1850	/	/
الكلية	9,648	52		/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول أعلاه قيمة اختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة قيمة 1.084 ، حيث أنها غير دالة إحصائيا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمة 0.346 اذ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري بمعنى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة التغيير نحو نظام ل م د تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 $\alpha \leq$) لتأثير أبعاد التغيير نحو نظام ل م د في تحسين جودة التعليم العالي، تعزى إلى المتغيرات الوصفية للهيئة التدريسية (الخبرة المهنية ، المهام الإدارية، المؤهل العلمي.

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق في هذا الفصل إلى نظام ل م د الذي يعتبر محور مهم في هذه الدراسة، كما تم التطرق إلى مختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد منهجية البحث والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي الذي يصلح لهذه الدراسة، كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة. وتم إجراء التحليل الوصفي على محوري الدراسة، إدارة التغيير نحو نظام ل م د وجودة التعليم العالي بدرجة قبول متوسطة لعبارات كل محور، مما يعني تمتع إدارة التغيير نحو نظام ل م د وجودة التعليم العالي بدرجة قبول متوسط من المبحوثين مع وجود تفاوت في إجابات المبحوثين حول أبعاد المحوريين. وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثيرية لكل بعد من أبعاد إدارة التغيير نحو نظام ل م د على جودة التعليم العالي، كما بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05 $\alpha \leq$) لتأثير أبعاد إدارة التغيير على تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي - ميله -

الخاتمة

الخاتمة:

تتطلب بيئة التعليم العالي إدارة فعالة وإحساس كبيراً ووعياً مستقبلياً وقدرة على التركيز وفهم التغيرات المعقدة، والتكيف مع المتغيرات الدولية من خلال إعادة النظر في مفهوم التعليم وتأمين التغيير الفعال، حيث أن بقاء واستمرار منظمات التعليم العالي في ظل التغيرات الحديثة يتطلب منها رؤية بعيدة المدى ومقدرة عالية على مواجهة هذه التغيرات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني أحدث المفاهيم والتركيز على الجودة التعليمية، بما يحقق لها أهدافها وأهداف المجتمع ومواكبة المنظمات التعليمية الأخرى، تواجه منظمات التعليم العالي في الجزائر العديد من التحديات، والتي يفرض عليها تبني مجموعة من التغيرات وإدارتها كتغيير في أسلوب عملها التقليدي سواء من ناحية الإدارة أو التعليم أو الأهداف وطرق التقييم وطرق التعامل مع المجتمع وتزويده بالمهارات العلمية المدربة للقيام بوظيفة التقدم والازدهار، فمن خلال هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل واقع تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. تم التوصل إلى النتائج والمقترحات التالية:

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج إلى قسمين من النتائج، نتائج خاصة بالجانب النظري، ونتائج خاصة بالجانب الميداني:

1- نتائج الجانب النظري:

- يعد التغيير وسيلة هادفة ومعاصرة لتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية المتطورة؛
- تعتبر إدارة التغيير أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية، التي تمكن من تحقيق العديد من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء، جودة الخدمات، كما تحقق السرعة للاستجابة لتغيرات في بيئة العمل؛
- تعتبر مقاومة التغيير من الأساليب التي تستخدم رفضاً لأي تغيير حيث تقوم الإدارة بتبني استراتيجية مناسبة من أجل التغلب عليها ودفع الأفراد إلى تقبل التغيير لأنه الوسيلة الوحيدة لمواكبة مختلف التطورات التي تشهدها البيئة الخارجية؛
- تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات العليم العالي له تأثير إيجابي على كافة عناصر النظام التعليمي كجودة الهيئة التدريسية، جودة الطالب الجامعي، جودة المناهج والبرامج التعليمية، وجودة الإدارة التعليمية.

2- نتائج الجانب الميداني:

- توصلت دراستنا إلى وجود تأثير لإدارة التغيير على جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د، من خلال تحديد مختلف العلاقات الارتباطية والتأثيرية لأبعاد إدارة التغيير نحو نظام ل م د على جودة التعليم العالي وهذه النتائج تتمثل في:

- وجود أثر سلبي لمقاومة الإصلاح على جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د عند مستوى المعنوية (0.05) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛
- وجود أثر ايجابي تقبل الإصلاح على جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د عند مستوى المعنوية (0.05) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛
- وجود اثر ايجابي لثقافة المعهد الداعمة للإصلاح على جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د عند مستوى المعنوية (0.05) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛
- وجود أثر ايجابي لتحقيق أهداف الإصلاح على جودة التعليم العالي في ظل نظام ل م د عند مستوى المعنوية (0.05) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لإدارة التغيير نحو نظام ل م د تعزى لمتغيرات (الخبرة المهنية، المهام الإدارية، المؤهل العلمي).

ثانياً: التوصيات:

- من أهم المقترحات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار نذكر:
- ضرورة الاهتمام بإدارة التغيير، وخلق ثقافة محفزة ومشجعة لها؛
- إتاحة فرص النقاش والحوار وتبادل الآراء ومشاركة أفراد وأطراف المعهد في اتخاذ القرارات؛
- عقد لقاءات دورية في المعهد من خلال عرض التجارب والممارسات المميزة للاستفادة منها؛
- الاندماج مع المجتمع ومع منظماته المختلفة والتفاعل مع المتغيرات المختلفة والتطورات المعرفية الحديثة؛
- توفير المرونة لمواجهة حاجات المجتمع المختلفة والاهتمام بتنوع أشكال التعليم مثل التعليم عن بعد والتعليم الافتراضي.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- يعتبر موضوع أثر إدارة التغيير على تحسين جودة التعليم العالي من المواضيع الثرية التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة، الأمر الذي يجعل من الدراسة قابلة لتطوير من جهة، ومن جهة أخرى إمكانية إثارة مواضيع جديدة تتعلق بهذين الموضوعين نذكر منها:
- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية على تحسين جودة التعليم العالي؟
- كيف يؤثر المناخ التنظيمي على تحسين جودة التعليم العالي؟
- ما مدي مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في دعم جودة التعليم العالي؟
- كيف تدعم القيم الأخلاقية لجودة لتطبيق جودة التعليم العالي؟
- كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي؟

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- الجبوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 2- الخفاجي نعمة عباس ، الثقافة التنظيمية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 3- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2005.
- 4- دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 5- منصور طاهر محسن ، نعيمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- الترتوري محمد عوض، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، بدون سنة نشر.
- 7- الطائي رعد عبد الله ، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8- الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- العبادي بادي هشام فوزي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 10- القريوي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 11- النعيمي محمد عبد العالي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2015.
- 13- حريم حسين، إدارة المنظمات، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 14- خصاونة عاطف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15- دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الاكاديميون لنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- 16- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 17- عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، 2002.
- 18- عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة إدارة التغيير، ط1، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 19- مساعد ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- مسعود حيدر علي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، ط العربية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

- 1- شارف عبد القادر، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الأغواط، العدد3، 2018.
- 2- قموح عبد المجيد، مجلة صدى الكليات، المديرية الفرعية للنشاط العلمي والثقافي والرياضي، جامعة منتوري قسنطينة، العدد19، ماي2008
- 3- ياسية سليمة، تطبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون تيارت، العدد2.
- 4- شبايكي سعدان، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لتطبيق نظام التعليم العالي (ل م د)، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس المدية، العدد5، 2011.
- 5- مصطفى زهرة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة تيسمسيلت، العدد10، 2014.
- 6- يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد6، 2017.
- 7- الهادي شرف إبراهيم، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد11، 2013.
- 8- الحسينية سليم، الجزائري الشرفاوي، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد6، 2014.
- 9- علوطي عاشور، دومي اسمهان، التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة، العدد10، جوان 2017.
- 10- بولصنام محمد، مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر طلبة جامعة يحي فارس المدية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، جامعة يحي فارس المدية، العدد6، جوان 2017.
- 11- بختي زهية، تحسين الجودة في التعليم العالي الجزائري من خلال تطبيق نظام ل م د، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد26، سبتمبر2017.

12- عرعر مليكة، الجودة في التعليم العالي الجزائري، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد06، جوان 2013.

ثالثا: الرسائل والأطاريح

1- بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الاكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2016.

2- بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل م د في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2016.

3- حواس عبد الرزاق، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

4- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.

5- ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال واثره على تحسين جودة العملية التعليمية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة1، 2017.

6- العنزي يوسف صالح الحمد، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

7- الكردي زهير محمد، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2016.

8- صراع توفيق، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2014.

9- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

- 10- عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012.
- 11- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2012.
- 12- معاوي سامية ، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2009.
- 13- نمور نوال، كفاءة أعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 14- إبراهيمي سمية، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، رسالة ماجستير قسم علم اجتماع التنمية، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.
- 15- بوبكر كلثوم، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية وأثرها على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013
- 16- رزوق ابتسام، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
- 17- شكيكن زهرة، دراسة جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2016.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- السعود راتب، الشوابكة زينب، مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر فيلاديفيا الدولي السابع عشر والذي تنظمه كلية الآداب والفنون في جامعة فيلاديفيا، 8 نوفمبر 2012.
- 2- بروش زين الدين، بركان يوسف، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر- الواقع والافاق-، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 4-5 أبريل 2012.

- 3- رقاد صليحة، ضمان الجودة في التعليم العالي: تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الثاني حول الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 10-11/11/2012.
- 4- يحيى حفيظة، تطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية قسم اللغة والادب العربي بجامعة البويرة، مداخلة تدخل ضمن اليوم الدراسي حول إصلاحات التعليم العالي والتعليم العالم الرهان والأفاق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، يوم 22 أبريل 2013.



الملاحق

الملحق رقم (2): استمارة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
استبيان حول

أثر إدارة التغيير على تحسين جودة التعليم العالي
دراسة عينة من أعضاء الهيئة التدريسية معهد العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

تحية طيبة وبعد؛

في إطار مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، تم إعداد هذا الاستبيان والذي يتعلق بدراسة يقوم بها الطالبين والتي تهدف إلى بيان أثر إدارة التغيير على تحسين جودة التكوين الجامعي. وفي سبيل تحقيق ذلك، نرجو الإجابة وبكل موضوعية على فقرات الاستبيان وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علما بأن المعلومات المقدمة سيتم جمعها واستعمالها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير المفاهيم الإجرائية:

إدارة التغيير: هي مصطلح إداري يقصد به إجراء التغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة. جودة الخدمات: هي نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه. جودة التعليم العالي: هي الفعالية في تحقيق أفضل خدمات التعليمية والبحثية بأكفاً الاساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة.

إشراف الأستاذة:

د/ وسام داي

إعداد الطالبان:

- سهيلة بن الشاوي

- هدى موشموش

السنة الجامعية (2019/2018)

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر	
أنثى	

2- الفئة العمرية:

أقل من 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	أكثر من 60

3- المؤهل العلمي:

دكتوراه دولة	دكتوراه علوم	دكتوراه ل م د	ماجستير	ماسر

4- الخبرة المهنية:

5 سنوات فأقل	6 - 10	11 - 15	أكثر من 15

5- الرتبة الوظيفية:

استاذ مساعد قسم (ب)	استاذ مساعد قسم (أ)	استاذ محاضر قسم (ب)	استاذ محاضر قسم (أ)	استاذ التعليم العالي

6- المهام الوظيفية:

استاذ مدرّس	
استاذ إداري	

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة التغيير نحو نظام ل م د.

الابعاد	الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: مقاومة الإصلاح	01	فوجئت من التطبيق السريع لنظام ل م د.					
	02	أنا أقل رغبة وتحمسا للعمل بسبب تطبيق نظام ل م د.					
	03	أهتم بحضور الأنشطة المتعلقة بالتعريف بنظام ل م د التي تعدها الإدارة.					
	04	ساهمت لترويج السلبي لهذا النظام وانتقاد مخرجاته وغالبا ما أقلل من شأنه أمام الطلبة في حواراتي معهم.					
	05	أفاعل مع المسؤولين في النقاشات الخاصة بنظام ل م د.					
	06	أصر على أن النظام الكلاسيكي أكثر نجاعة من نظام ل م د.					
	07	أقبل تعلم التدريس ومهارات جديدة في نظام ل م د.					
البعد الثاني: تقبل الإصلاح	08	طريقة تطبيق نظام ل م د تحقق رضا الهيئة التدريسية.					
	09	أرى أن البنية التحتية للمعهد توفر الجو المناسب لتطبيق نظام ل م د.					
	10	أنا مقتنع بأن نظام ل م د مفيد للمعهد.					
	11	أفضل نظام ل م د على نظام الكلاسيكي.					
	12	يلبي نظام ل م د تطلعاتي المهنية والتنمية.					
البعد الثالث: ثقافة المعهد الداعمة للإصلاح	13	يحرص المعهد على توفير المناخ المناسب الداعم لتطبيق النظام من خلال تعزيز إمكانيات الاتصال بين القائمين عليه والأساتذة.					
	14	تتلاءم ثقافة المعهد مع معايير نظام ل م د.					
	15	توفير كل الاحتياجات المادية والبشرية التي يتطلبها نظام ل م د.					
	16	يقوم المعهد بعقد ملتقيات وأيام دراسية لتعزيز معارف الهيئة التدريسية بهذا النظام.					
البعد الرابع: تحقيق أهداف الإصلاح	17	تطبيق نظام ل م د ساهم بتوحيد نظام التعليم العالي في الجامعات الجزائرية					
	18	يسعى نظام ل م د إلى تطوير المنظومة التعليمية والارتقاء بها.					
	19	تطبيق نظام ل م د أدى إلى انخفاض أعداد الطلبة الراسبين.					
	20	فتح عروض تكوينية لتتناسب مع العروض الأكاديمية.					

المحور الثالث: تأثير نظام ل م د على تحسين جودة التعليم العالي

الأبعاد	الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول:	21	يؤدي نظام ل م د إلى إحاطة أعضاء هيئة التدريس بمواد التدريس لأنها تتناسب مع تخصصاتهم العلمية.					
	22	يساهم نظام ل م د في اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة و الوسائط المتعددة في التدريس.					
	23	يعزز قدرة أعضاء هيئة التدريس على الإلقاء وعرض المعلومات والتفاعل أثناء العملية التعليمية.					
	24	يزيد من كفاءة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب.					
البعد الثاني: مدخلات التكوين	25	مناسبة عدد مدخلات التكوين لعدد أعضاء هيئة التدريس.					
	26	يدفع نظام ل م د مدخلات التكوين إلى الالتزام بالآداب العامة عند الدراسة.					
	27	يساهم نظام ل م د على رفع دافعية مدخلات التكوين واستعدادهم لتعلم.					
	28	اكتساب مدخلات التكوين مهارات فنية تساعد على انخراطهم في سوق العمل.					
البعد الثالث:	29	يؤدي نظام ل م د إلى وضوح المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس.					
	30	يساهم نظام ل م د في تحسين التعلم الذاتي لطلبة من خلال تطوير وتحديث المناهج الدراسية					
	31	ملائمة المقررات الدراسية لقدرات الطلاب.					
	32	إعداد مقررات دراسية تساعد الطلاب لتعاملهم مع المحيط الاقتصادي.					
البعد الرابع:	33	يساهم نظام ل م د في رفع كفاءة الإدارة التعليمية في وضع تخطيط فعال لتحقيق أهداف الجامعة.					
	34	يحسن مهارات ومؤهلات القيادات في الإدارة الجامعية.					
	35	اعتماد الإدارة التعليمية على التكنولوجيا من أجل التواصل مع الهيئة التدريسية و الطلبة مثل (الإيميل ، الموقع الرسمي للجامعة).					
	36	يسرع من اكتشاف المشكلات و حلها في الوقت المناسب.					

المصدر: من إعداد الطالبتين

الملحق رقم (3): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم الكامل
01	د/ سمايلي محمود
02	د/قرين ربيع
03	د/ برني ميلود
04	د/ وشاش فؤاد

المصدر: من إعداد الطالبتين