

التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين

(دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية

تخصص: عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:
د. مجاهدي الطاهر

إعداد الطالبة:
* دومي اسمهان

2016/2015



شكر وعرفان:

قال تعالى في محكم تنزيله "وسيجزي الله الشاكرين"
وكذلك مصداقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم"
نشكر الله عز وجل أن أمدنا بالقوة والصبر على أن أتممنا هذه
المذكرة ونحمده على إنعامه علينا نور العلم، الذي أنار لنا الطريق
إلى درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع
بكل امتنان واحترام نشكر الأستاذ المشرف "د/ مجاهدي الطاهر"
الذي ساعدنا في انجاز هذه المذكرة وكان هذا دأبه طوال مشوارنا
الجامعي، فشكرا على تفانيه، كما نشكر كل من قدما لنا يد العون
من قريب أو بعيد
ونخص بالذكر طاقم "مكتبة الأمل". خاصة الأستاذين "بحاش عبد
الحق و طيب حماني عباس"

دومي اسمهان



ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف مسيلة وكذا التعرف على العلاقة بين كل مؤشر من مؤشرات الجودة في التعليم العالي وهي " جودة الاداء التدريسي الأستاذ الجامعي ، جودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية وجودة البحث العلمي ومخرجاته " وارتباطها بالتغيير التنظيمي وقد اجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قدر عدد أفرادها 62 فرد يتوزعون على (06) أقسام على مستوى الكلية .

وبغرض إختيار فرضيات الدراسة استعانت الباحثة بالاجراءات الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتسييرها ، والمنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى حملة النتائج الآتية قدرت ب (0.52) .
وجود علاقة ارتباطية متوسطة طردية موجبة دالة احصائيا عند (0.01) بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر استاذة الكلية .

وجود علاقة ارتباطية منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة الاداء التدريسي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أساتذة الكلية .

وجود علاقة ارتباطية منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية من جهة نظر الأساتذة.

وجود علاقة ارتباطية منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته من جهة نظر أساتذة الكلية .

عدم وجود فروق الدالة إحصائيا بين أفراد العينة في درجة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير التخصص.

عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة في درجة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة العلمية .

عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة في درجة جودة التعليم العالي تعزى لمتغير التخصص.

عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة في درجة جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الرتبة العلمية .

ويمكن القول أن هذه الدراسة كشفت عن وجود علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي أي كلما ارتفعت درجة ممارسة التغيير التنظيمي في الجامعة ارتفعت معها جودة التعليم العالي وهو ما تعين التحقيق الفرضية العامة .

الكلمات المفتاحية ، التغيير التنظيمي ، جودة التعليم العالي ، الجامعة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

Résumé

Le but de cette étude est de savoir la relation entre le changement organise et la qualité de l'étude supérieur chez un chantillont de professeurs des sciences humains et sociologie a l'université de Msila .

-on a utilise la méthode descriptive dant cette étude plus le traitement .

-statistique convenable .

Conclusion

-il y a une relation positive statistiquement entre le changement organise et la qualite de l'étude supérieur du cote des profs de la faculté.

-il y a une relation Bessé entre le changement organise et la qualité de l'enseignement du cote des profs de la faculté.

-il y a une relation bessé entre le changement organise et la qualité des modules de formation et les connaissance scientifique du cote des profs.

-il y a une relation bessé entre le changement organise et la qualité de recherche scientifique du cote des profs de la faculté .

-il y a pas des des différence statistique ent le Cantillon dout le degré de changement organise relie au grade scientifique.

-il n'ya pas des déférence statistique entre les personnes de chantillon dont le degré de la qualité de l'étude supérieur relie au spécialité.

-cette étude a réalisé qu'il ya une relation entre le changement organise et la qualité de l'étude supérieur tout le degré de pratique du changement organise est élève a l'université la qualité de l'étude supérieur s'élève et ca reut dire que notre hypothèse est réalisée .

Les mots clé

Le changement organise, la qualité de l'étude supérieur -l'université faculté des sciences humains sociaux.

فهرس الموضوعات

الموضوعات	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أ
الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة	
1. الإشكالية	08
2. فرضيات الدراسة	13
3. أهمية الدراسة	14
4. أهداف الموضوع	14
5. المفاهيم الإجرائية للدراسة	15
6. الدراسات السابقة	16
7. خلاصة الدراسات السابقة	26
الفصل الأول: التغيير التنظيمي	
تمهيد	30
1. ماهية التغيير التنظيمي	31
2. الأسباب الدافعة إلى التغيير التنظيمي	33
3. العوامل المؤثرة والحاجة إلى التغيير التنظيمي	35
4. أهداف التغيير التنظيمي	37
5. محاور ومجالات التغيير التنظيمي	39
6. عناصر عملية التغيير التنظيمي	43
7. مبادئ التغيير التنظيمي وخصائصه	44
8. نظريات التغيير التنظيمي	48

53	9. أنواع التغيير التنظيمي
58	10. مقاومة التغيير
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: جودة التعليم العالي
72	تمهيد
73	1- ماهية الجودة الشاملة
77	2- نبذة تاريخية عن تطور مفهوم الجودة الشاملة
81	3- مبادئ الجودة الشاملة
83	4- ضمان جودة التعليم العالي
85	5- أساليب إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية
86	6- معايير الجودة في العملية التعليمية
93	7- الاتجاهات العالمية في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تصنيفها في التعليم.
101	8- الصعوبات والمعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.
103	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: النظام التعليم العالي الجامعي
106	تمهيد
107	1- مفهوم الجامعة
109	2- عناصر الجامعة ووظائفها
113	3- وظائف الجامعة.
120	4- تفاعل الجامعة بالمجتمع
123	5- مكونات التعليم العالي الجامعي
128	6- مبادئ التعليم الجامعي
131	7- أنماط وأهداف التعليم العالي
135	8- إصلاح التعليم العالي في الجزائر (النظام الجديد l.m.d)

145	خلاصة
	الفصل الرابع : منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية
149	1. الدراسة الاستطلاعية وأدوات القياس.
163	2. مجالات الدراسة
164	3. المنهج
165	4. العينة
165	5. الأساليب المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض وتفسير ومناقشة النتائج
168	1. عرض النتائج ومناقشتها
176	2. مناقشة نتائج الدراسات في ضل الدراسات السابقة والجانب النظري
179	3. الاستنتاجات
180	4. الاقتراحات
183	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	التعريف	رقم الجدول
89	جدول رقم (01) يوضح معايير مقترحة لتقييم جودة التعليم	(1)
96	الجدول رقم (02) يوضح معايير الجودة في المؤسسة التعليمية وفق نظام iso	(2)
139	جدول رقم (03) يوضح مؤسسات التعليم العالي	(3)
140	جدول رقم (4) تطور ميزانية التعليم العالي	(4)
141	جدول رقم (05) يوضح أهداف ومزايا ل.م.د	(5)
150	الجدول رقم (06) يوضح ثبات استبيان التغيير التنظيمي عن طريق التناسق الداخلي	(6)
151	الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محاور العوامل الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي مع درجته الكلية	(7)
152	الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (أدراك اساتذة الجامعة لعملية التغيير التنظيمي) مع درجته الكلية	(8)
153	الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مع (أدراك أساتذة الجامعة لنتائج التغيير التنظيمي) درجته الكلية	(9)
154	الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (أتجاه اساتذة الجامعة نحو التغيير التنظيمي). مع درجته الكلية	(10)
155	الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس ككل	(11)
156	الجدول رقم (12) يوضح ثبات استبيان جودة التعليم العالي عن طريق	(12)

	التناسق الداخلي	
157	الجدول رقم (13) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (جودة الاداء التدريسي للاستاذ الجامعي). مع درجته الكلية	(13)
158	الجدول رقم (14) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور(جودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية)مع درجته الكلية	(14)
160	الجدول رقم (15) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (جودة البحث العلمي ومخرجاته)مع درجته الكلية	(15)
161	الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان مع الدرجة الكلية للمقياس ككل	(16)
168	الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في كل من التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي	(17)
169	الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في كل من التغيير التنظيمي وجودة أداء الأستاذ الجامعي	(18)
170	الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين	(19)
171	الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في كل من التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته	(20)
172	الجدول رقم (21) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي تبعا لمتغير التخصص	(21)
173	الجدول رقم (22) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة	(22)
174	الجدول رقم (23) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة التعليم تبعا لمتغير التخصص	(23)
175	الجدول رقم (24) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة التعليم تبعا لمتغير الرتبة	(24)

قائمة الأشكال

الصفحة	التعريف	رقم الشكل
41	الشكل رقم (01) مستويات التغيير في المنظمة	(1)
65	شكل رقم (02) يوضح أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي	(2)
83	شكل رقم (3) يوضح منظومة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية	(3)
100	شكل رقم (04) يوضح الخطوات العملية وإجراءاتها في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(4)
120	شكل رقم (05) يمثل وظائف الجامعة	(5)
127	شكل رقم (06) يوضح مكونات التعليم العالي في الشكل التالي	(6)



مقدمة:

يشهد العالم الذي نعيش فيه تطوراً وديناميكية في جميع المجالات، وهذا ما جعل مفكري العصر الحديث يجزمون بأنه عضو من سماته التغيير، فالحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الحادي والعشرين هي التغيير السريع والمستمر في شتى مناحي الحياة، والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات محلياً ودولياً من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن وكسب رضاهم وولائهم.

والاستجابة لهذا التغيير بشكل منظم ومخطط تعتمد المنظمات على عدد من المداخل ويجب التركيز على مدخل التغيير التنظيمي الذي يمثل إحدى التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي حيث يهتم بدورة بالتغيرات الهادفة والمخططة التي تخدم كل من الفرد والمنظمة والمجتمع ككل، وللتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية لها وذلك كي تساعد على التأقلم ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي حتي تحافظ على وجودها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية وأمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ولعل من أبرز المنظمات أهمية هي منظمات التعليم العالي والتي تنحصر في الجامعات والمعاهد حيث يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم لتطوير المجتمع فمؤسسات التعليم العالي في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب الثورة الإدارية الجامعية الحديثة وتحولاتها ومن أهم

التوجهات لمواجهة التحديات وصعوبات هو تبني أسلوب الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي إذ تعد هذه الأخيرة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفق للأغراض والمواصفات المطلوبة، وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنة كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع نظرا للنجاحات التي حققتها الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث قاموا بعدة دراسات وأبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية والتربوية.

مما دفع العديد من الدول التي تبني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم قصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الجامعية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع القائمين على هذا القطاع من أساتذة وطلاب وباحثين وأولياء أمور وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تتلاءم وعمليات التعلم وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر على تحقيق النتائج بدون استعمال من كافة المستويات.

وفي خضم هذا التحول الجارف والانتشار المتزايد لأنظمة الجودة الشاملة وإرادتها تبقى العوائق تعاني الكثير من النقائص في قطاع التعليم بشقيه الجامعي وما قبل الجامعي، كغياب العمل الجامعي وغياب التكوين الجيد، إلى جانب نقص الوسائل التعليمية وسوء

استعمالها كل هذا جعل الجزائر تتخبط في أوضاع اقتصادية واجتماعية وثقافية لا تحقق ما يصبوا إليه المجتمع من أهداف وتطلعات تجعلها في مصاف الدول المراقبة لركب التطور، ورغم ما انتهجته الحكومات المتعاقبة من إصلاحات وتعديلات في هياكلها الإدارية ومناهجها، وأنظمتها التعليمية إلا أنها تبقى غائبة في هذا التغيير المتسارع الذي يفرضه نظام عالمي جديد يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي أساسا، ويستند إلى التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالا للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث .

على ما تقدم تأتي الدراسة الراهنة لتحاول الوقوف بشيء من التحليل على العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي.

وقد اختارت الباحثة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة كميدان لإجراء هذه الدراسة، ولقد تمت دراسته وفقا لخطة البحث التي شملت ستة فصول وخاتمة في شقيها النظري والميداني.

ويأتي الإطار العام للدراسة بإبراز إشكالية البحث وتساؤلاته الرئيسية والفرعية والفرضيات، والأهداف التي تصبو إليها الدراسة إضافة إلى أهمية الموضوع والمفاهيم الأساسية و الإجرائية، كما تناولت أهم الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة وخلاصتها.

أما الفصل الثاني: وقد تناولنا التغيير التنظيمي من خلال ماهية التغيير التنظيمي إلى جانب الأسباب الدافعة اليه والعوامل المؤثرة وأهدافه ومحاوره وعناصره وكذا مبادئه وخصائصه، والنظريات المفسرة اليه وفي الأخير أنواعه ومقاومة التغيير .

أما لفصل الثالث فتم التطرق الى جودة التعليم العالي من خلال مفهومها ونبذتها التاريخية ومبادئها وضمان الجودة في القطاع بالإضافة الى أساليبها ومعايير وفي الأخير تطرقنا إلى الاتجاهات العالمية للجودة والصعوبات التي قد تعيقها.

إما الفصل الرابع فتم تخصيصه الى نظام التعليم العالي من حيث مفهوم الجامعة وعناصرها ووظائفها بالإضافة إلى تفاعلها مع المجتمع وكذا مكونات التعليم العالي ومبادئه وأنواعه وأهدافه وكذا إصلاح التعليم العالي في الجزائر.

ويأتي الجانب الثاني كتطبيق وتحقيق ميداني امبريقي للكشف عن مدى ثبات فرضيات الموضوع من صحتها أو نفيها وعليه إبرازنا في الفصل الخامس الإجراءات المنهجية من حيث عرض الدراسات الاستطلاعية، ثم الدراسة الأساسية بإبراز وتعريف مجال الدراسة ثم عينة المختارة والمنهج المتبع في هذه الدراسة، ثم أهم الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في دراسة ذلك.

الفصل السادس: فقد تعرضت الباحثة إلى عرض وتحليل وتفسير النتائج التي خلصت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات. ثم الاستنتاجات العامة والاقتراحات، وخاتمة عامة كحوصلة للموضوع.



الفصل التمهيدي: الاطار العام للدراسة

1. اشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة.
3. اهمية الدراسة .
4. أهداف الدراسة
5. المفاهيم الاجرائية للدراسة.
6. الدراسات السابقة .
7. خلاصة الدراسات السابقة.



1- الإشكالية:

يواجه التعليم في عصرنا الحاضر كثيرا من التغيرات والتحديات والقوى التي تفرض عليه واقعا جديدا، وتتطلب منه الدخول في مرحلة من التطور والتغيير، إذ يعتبر ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية للدول، لأنه مصدر لتأهيل الفرد وتزويده بالمعارف والمهارات وأنماط السلوك اللازمة لتمكينه من القيام بدوره في المجتمع، ويعد التعليم العالي أهم مراحل التعليم حيث يهيئ الأفراد لأداء مختلف المناصب أو لتولي المناصب القيادية والريادية في المؤسسات بصفة عامة، مع خلق ثقافة متميزة في الاداء حيث يعمل كافة التنظيم هذا القطاع الهام بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك (الطالب) وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

وتعتبر الجودة في التعليم العالي هي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر لذا حرصت مؤسسات القطاع في معظم دول العالم المختلفة وبالذات في الدول المتقدمة على تبني الجودة، كمنحى ومنهج للعمل فيها وذلك لأسباب عدة، لعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها والتوسع في الطلب على له ، وظهور أنماط جديدة لمؤسساته بالإضافة إلى ظهور وسائط تعليمية جديدة، فهذه التغيرات وغيرها التي شهدتها التعليم العالي وما تضمنته من أنماط جديدة دعت القائمين على هذه المؤسسات



للاهتمام بجودة هذا القطاع المهم، حتى صار السعي وراء تحقيق الجودة مطلباً ضرورياً يستلزم وضع معايير ومؤشرات لعل من أهمها جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي وجودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية، وجودة البحث العلمي التي يمكن استخدامها في الحكم على مستوى الجودة فيها، ومن ثم جودة المخرجات التعليمية.

ويمكن القول أن هناك "عاملان يشكلان ضغطاً كبيراً على مؤسسات التعليم العالي للتغيير وهما العولمة والاعتماد الأكاديمي فالدور المهم الذي تضطلع به وكالات الاعتماد الأكاديمي في دعم التغيير من خلال المطالبة بصياغة نتائج التعلم المتوخاة، وإيجاد الدليل والمؤشرات على أن الأهداف التعليمية قد تم تحقيقها". (عربي فرحاني وآخرون،

2015 ص 158)

حيث أن التغيير والتطوير بات سمة من سمات العصر الذي نعيشه في مختلف المجالات سياسية كانت أم اقتصادية أم اجتماعية أم إدارية وتنظيمية، وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، والتغيير التنظيمي في المنظمات يعد أحد الأنواع التي يحدثها الإنسان في بيئته لكي يحقق من خلال هذه المنظمات أهدافه، وهو تغيير مقصود وموجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر دقة على حل المشكلات. (حسن عبد الكريم حسين ، 1999، ص

(29.

وبذلك فإن التغيير التنظيمي يسعى إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بما فيهم مستخدمين وأساتذة في الجامعات بالاعتماد على طرق منهجية في ذلك وعلى النظريات والمفاهيم السلوكية لإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية عن طريق الدراسة والتعاون مع مختلف هياكل ومستويات الجامعة والبحث في ثقافتها وسلوك الأفراد العاملين فيها، فالمداخل السلوكية تسعى بصدق وانفتاح وإخلاص من أجل زيادة أو تحقيق الجودة وتحسين فعالية قطاع التعليم العالي في ضوء ما تقدم يتضح بأن التغيير التنظيمي هو جهد مخطط وسلوك معتمد، تقوم به الإدارة العليا مع إشراك جميع أفراد القطاع الجامعي والذي يتمثل في إجراءات مخططة للعمليات التنظيمية على مستوى التنظيم قطاع التعليم ككل، بما فيها من تعديلات في التكنولوجيا والتقنيات والطرق ووسائل العمل والموارد، بالإضافة إلى أن خطط التغيير التنظيمي على مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات ومهارات الاساتذة والعاملين الاداريين ودفعهم للتعلم وتهيئتهم لتقبل التغيير التنظيمي.

في ضوء ما يحمله التغيير التنظيمي من "أهمية في تحسين المردود الإنتاجي والخدمات أو التربوي التعليمي مر تنظيم المؤسسات العامة في الجزائر بالمراحل التالية:

■ مرحلة التسيير الذاتي: جاء هذا التنظيم بعد الاستقلال مباشرة واستمر إلى سنة 1962م حيث كانت المؤسسة آنذاك مسيرة ذاتيا.

▪ مرحلة التسيير البيروقراطي: وما ميزه من نقص كبير للمشاركة العمالية وكانت المؤسسة تسعى إلى مؤسسة أو المشروع العام.

▪ مرحلة التسيير الاشتراكي: هذه المرحلة بدأت من سنة 1971 وكانت فيها محاولة لبعث الديمقراطية في مجال العمل ، حيث كانت تسمى المؤسسة آنذاك بالمؤسسة الاشتراكية.

▪ مرحلة استقلالية المؤسسات: بدأت من سنة 1992 وتسمى المؤسسة في هذه المرحلة العمومية الاستهلاكية. (بعلي علي، 1992، ص5)

وبنظرة تقييمية للتغيير التنظيمي المطبق على المؤسسات الجزائرية نلاحظ أن هذا التغيير تخطى عن الطابع الاجتماعي خصوصا في فترة التسيير الاشتراكي ثم بدأ بعد ذلك التوجه إلى العقلانية في التسيير الذي يشكل السمة الأساسية للتغييرات الحالية غير أن ذلك أفرز بعض المشكلات كتسريح العمال وكثرة الاضطرابات وغيرها من الظواهر السلبية.

ومن خلال ما تقدم تحددت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

• هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر

أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟

وعليه يمكن صياغة أسئلة فرعية تبرز مؤشرات متغير الجودة:

✓ هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الأداء التدريسي للأستاذ

الجامعي من وجهة نظر الأساتذة ؟

✓ هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين والمعرفة

الجامعية من وجهة نظر الأساتذة ؟

✓ هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته من

وجهة نظر الأساتذة.

✓ هل توجد فروق في درجة التغيير التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص؟

✓ هل توجد فروق في درجة التغيير التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية؟

✓ هل توجد فروق في درجة جودة التعليم العالي لدى اساتذة كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص؟

✓ هل توجد فروق في درجة جودة التعليم العالي لدى اساتذة كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

- علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الأساتذة .
- ✓ توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية من وجهة نظر الأساتذة .
- ✓ توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته من وجهة نظر الأساتذة.
- ✓ توجد فروق في درجة التغيير التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص.
- ✓ توجد فروق في درجة التغيير التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية

✓ توجد فروق في درجة جودة التعليم العالي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص.

✓ توجد فروق في درجة جودة التعليم العالي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

3- أهمية الدراسة:

تكسب هذه الدراسة أهميتها ي كونها تتعلق بموضوع التغيير التنظيمي الذي يعتبر موضع اهتمام الكثير من المنظمات والقائمين عليها كونه يعتبر المفتاح الأساسي لنجاح وتميز المنظمات عامة والجامعات خاصة، كذلك تكسب هذه الدراسة أهميتها كونها أول دراسة في حدود علم الباحثة، التي استهدفت علاقة التغيير التنظيمي بجودة التعليم العالي في الجامعة، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة.

أن الدراسة تتناول مرحلة التعليم الجامعي وهي مرحلة من مراحل التعليم نظر لأنها ترتبط مباشرة بعلاقات دينامية مع قطاعات الإنتاج والمجتمع، كما أنها تحقق التنمية الشاملة على خط متصل.

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



- التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي.
- التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية
- التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي.
- الكشف على الفروق في درجة التغيير التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص والرتبة العلمية
- الكشف على الفروق في درجة جودة التعليم العالي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص والرتبة العلمية.
- كل هذه الاهداف تسعى الى التعرف على الكلية.

5- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

إن تحديد المفاهيم الإجرائية خطوة ضرورية هامة من ضروريات البحث الاجتماعي، لأنه عن طريق هذا التحديد يمكن إدراك المعنى المقصود من المفاهيم الواردة في البحث .

❖ التغيير التنظيمي:

هو الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة مخططة وهادفة داخل التنظيم الجامعي من أجل إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد المنتمين للتنظيم، وقد يكون التغيير



التنظيمي ناتجا عن بيئة خارجية أو بيئة داخلية، أما عن نتائجه وقد تكون إيجابية أو سلبية.

❖ **الجامعة:** هي مؤسسة أو منظمة تساهم في نشر المعارف وتكوين الإطارات اللازمة للتنمية وإعداد البحث العلمي ونشر الثقافة.

❖ **الجودة:** الدرجة العالية من التميز والنوعية الجيدة للأشياء والأشخاص وفق المعايير نتعارف عليها لتحقيق كفاءة ما أو أداء جيد.

❖ **التعليم العالي:** هو التعليم الذي يتم داخل الكليات ومعاهد الجامعة، وهو آخر مراحل التعليم النظامي والذي يهدف إلى اكساب الفرد المعارف ومهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل.

❖ **جودة التعليم العالي:** يقصد بها مجموعة الأساليب الحديثة للتغيير والتطوير التنظيمي طبقا للمجال التربوي تعتمد على جودة التدريس للأستاذ الجامعي وجودة المعارف والمناهج وجودة البحث العلمي ومخرجاتهم وذلك بتزويدهم باستمرار بالمعلومات الجديدة والتقنيات الحديثة لتطوير كل أفراد التنظيم الجامعي.

6- الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية للبحث العلمي ويحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة

فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات الدراسة وأدوات جمع المعلومات وأساليب التحليل الإحصائي ووفقا لموضوع البحث فإن مجالات الدراسات التي اهتمت الباحثة بالإطلاع عليها شملت التغير التنظيمي من جهة وجودة التعليم العالي من جهة أخرى وفيما يلي سنتناول الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

أولا/ دراسات متعلقة بمتغير التغيير التنظيمي:

1/الدراسات العربية

• دراسة يوسف درويش عبد الرحمان (2000) بعنوان العوامل المؤثرة في اتجاهات

العاملين نحو التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة

الإمارات العربية المتحدة.

وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة بدولة

الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده الثلاثة وتحديد العوامل

الشخصية المؤثرة تأثيرا معنويا في كل من أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة

وطبيعة هذه العلاقة وبيان درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في كل بعد من

أبعاد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 474 فرد وقد

اختبرت بصورة عشوائية وتكونت أداة الدراسة من الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

اللازمة لهذا البحث، وقد أثارت النتائج إلى أن التعليم الجامعي ومدة العمل في المؤسسة

والمسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرا موجبا ومعنويا في اتجاهات العاملين الإدراكي نحو التغيير التنظيمي، بينما يؤثر التعليم الجامعي والشعور بروح الأخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تأثيرا موجبا ومعنويا في اتجاهات العاملين العاطفي (الوجداني) نحو التغيير التنظيمي، من جانب آخر يؤثر التعليم الجامعي تأثيرا موجبا على اتجاهات العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي، في حين لا يؤثر العمر والنوع ومستوي الوظيفي وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي محاور الاتجاهات الثلاثة نحو التغيير التنظيمي. (عبد اللطيف محمد خليفي، 2000، ص

(54-53)

• دراسة فني غنية(2005): التغييرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في

الجامعة الجزائرية:

دراسة حالة قسم اللغة العربية وآدابها بكلفة الآداب والعلوم الانسانية بجامعة باتنة،

رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع

الهدف من هذا البحث هو التعرف على تلك التغييرات التنظيمية والوقوف على

الإيجابيات والسلبيات كل مرحلة من مراحل التغيير، أجريت الدراسة على قسم اللغة

العربية وآدابها بكلية الآداب العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة كنموذج لتلك

التغييرات، وكان مجتمع البحث متكون من أساتذة الجامعة.



كما اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي و المنهج التاريخي لدراسة الموضوع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* نظام السداسيات المطبق في السابق أفضل من النظام السنوي الذي يتميز باللافعالية.

* المناهج التعليمية الحالية تتسم بالسلبية، وذلك من خلال كثرة البرامج والتكرار في

محتوى بعضها.

* نظام التوجيه في الجامعة لا يأخذ بعين الاعتبار رغبات الطلبة في غالب الأحيان.

* العجز في التأطير من الناحيتين الكمية والكيفية.

• دراسة عباس سمير (2008) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات

التعمير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD دراسة ميدانية

بجامعة باجي مختار عنابه كنموذج مذكر ماجستير في علم النفس الاجتماعي

للتنظيم وتسيير

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية باستراتيجيات التغيير

بجامعة باجي مختار عنابه نحو الثقافة التنظيمية بشكلها العام وأبعادها والتي تؤثر وتتأثر

بكل ما حولها من سلوك مرتبط بالفرد وعلاقتها بالتغيير باعتباره عملية متكاملة ومرتبطة

بأبعاد الزمان والمكان والإنسان ومن بين أهدافها:

-الكشف عن مدى فهم تكامل التغيير بين مستويات ومكونات المنظمة لدى أفراد عينة الدراسة.

-دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير التي تسطر تحسين الأداء.

-معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية للمواد البشرية على توجيهاتهم نحو إستراتيجية التغيير وقد بلغ حجم العينة فقد تم الاعتماد في تحديدها على عينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث حددنا نسبة 10% من مجتمع الدراسة فقدرت بـ 172 فرد وتكونت أداة الدراسة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث، وقد أثارت النتائج إلى أن التغيير نظام التعليم العالي يواجه بعض المشكلات في استراتيجيات تنفيذية مثل انخفاض نسبة المرونة في التعامل مع متطلبات تنفيذه مما انعكس على الاتصالات والعلاقات بين أطراف الأسرة الجامعية كما أن هناك إفراط في استغلال الجانب القانوني من التغيير من خلال التعليمات والمذكرات بدل المشاركة في اتخاذ القرار والنقاش والحوار لتدليل الصعوبات وتغطية النقائص والتقسيم المرحلي لنتائج تطبيقية، كما تؤكد نقص الجانب التكويني والتدريب ونقص الإعلام والتوجيه لما يتيح الاطلاع على مضامين هذا النظام وآليات تنفيذه وهو ضرورة للنجاح في تطبيقه.

-إن العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير قائمة بما يؤكد أهمية النموذج المفضل لكل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي وبالتالي فهي موجبة.

ب/الدراسات الأجنبية :

من المواضيع الهامة الحديثة في علم النفس العمل والتنظيم هو التغيير التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز وحتمية إدخال مختلف التكنولوجيا في ميدان المنظمة، وهذا ما جعل الباحثين يهتمون به. وهذا راجع للتطورات الحاصلة في ميدان الشغل وبهذا نجد من تناوله بطريقة مباشرة وآخرون تناولوه بطريقة غير مباشرة أي كل متغير بمنعزل عن الآخر.

فتم استشهدنا ببعض الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع بطريقة مباشرة وهي

كالآتي:

• التون مايو 1923 E. Mayo:

قام "التون مايو" بالدراسة في وحدة النسيج بفيلاذيلفيا تناول فيها موضوع الحراك المهني

في إطار التغيير التنظيمي، حيث وجد نسبة الحراك المهني تقدر بـ

25% سنويا في دوائر تلك الوحدة (وحدة النسيج) مع الإشارة إلى ظروف العمل كانت

متماثلة في كل الدوائر، ولمعالجة المشكل، قام "مايو" بإدخال أوقات الراحة المقدرة بـ 10

دقائق، وبعد إدخال هذا التغيير في واحد من ظروف العمل نتج ما يلي:



-تحسين في نوعية الإنتاج وارتفاع في المعنويات وانخفاض في نسبة الاستقالات.

فاستنتج "مايو" من الدراسة أن التغيير الذي تم إدخاله قضى على الملل والتعب، كما قلل من الروتين وبالتالي أدى إلى تحسين الظروف الفيزيكية والنفسية للعمل.(عامر سعيد، 1992، ص102)

• دراسة "كوش" و "فرانش" 1952 cocht and franchM :

تتعلق دراسة "كوش" و "فرانش"، بإدخال تغير تكنولوجي في المؤسسة وشكل الباحثان ثلاث مجموعات من المنفذين، ثم أدخل التغيير التكنولوجي في كل مجموعة، في ظروف مختلفة من مجموعة إلى أخرى.

المجموعة الأولى: تنتظر اللحظة التي تدخل فيها الآلات لكي تعطي لها المعلومات على التغيير المقرر إحداثه، وهذه المجموعة ترغب على قبوله وقبول ما يفرضه من تغيير في معايير الإنتاج.

المجموعة الثانية: تفسر لها أسباب التغيير وتدعي لها التعاون لوضع معايير الإنتاج. المجموعة الثالثة: تفسر لها أسباب التغيير ، وتعطي لها الفرصة للمناقشة كما تطلب منها المشاركة في وضع المعايير الجديدة للإنتاج.

ولقد توصل كل من "كوش" و "فرانش" إلى الاستنتاج الآتي:

المجموعة الأولى كان إنتاجها ضعيف والمجموعة الثانية تجاوزت المعايير , وكانت معنويات المجموعة الأولى منخفضة وهذا حسب ما أكدته احتجاجات العمال المتبعة باستقالة بعضهم , أما المجموعة الثالثة فكانت تعمل بصفة عادية , تبرز الدراسة أهمية المناقشة والتعامل بين العمال والمسؤولين في تحقيق أي تغيير (أحمد ماهر , 2007, ص46)

ثانيا/دراسات متعلقة بمتغير الجودة الشاملة في التعليم العالي

- دراسة يسعد فايزة (2007) مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية ,دراسة ميدانية في جامعة فرحات عباس - سطيف.
- وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير ادارة الجودة وفق لمتغيرات " الجنس ,الخبرة,المؤهل العلمي, الكلية ، التسلسل الوظيفي " .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء التدريس العاملين في الجامعة المقدر عددهم (1014) إضافة إلى الهيئة الإدارية والمقدرة ب 42

وقامت الباحثة بانتقاء الدراسة بالمعايينة الاحتمالية الطبقيّة نسبة 10 % حسب الشروط الإجرائيّة "الروسو" فتحصلت على عينة قدرت ب (103) عضو هيئة التدريس و 42 إداري وقامت الباحثة باستخدام مقياس الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي وأسفرت على النتائج الآتية:

- أن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة فرحات عباس متوسطة بنسبة 39.31% على مجال تهيئة متطلبات الجودة نظرا لهيئتها التدريسية حسب متغير "الجنس ، المؤهل ، العلمي ، الخبرة "

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية تغرى لمتغير التخصص .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئتها التدريسية شبه الإدارية.

• دراسة لرقط علي (2009) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي بالجزائر المبررات والمتطلبات الأساسية ، رسالة ماجستير دراسة

ميزانية كلية الآداب والعلوم الأساسية جامعة . حاج لخضر . باتنة .

- هدفت الدراسة إلى بحث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر وقد

تكونت عينة الدراسة من 122 عضو هيئة التدريس وإداري " ذكور - إناث " ثم اختياريهم

قصديا من مجتمع البحث البالغ عددهم 181 عضوا العاملين بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة ، الحاج لخضر باتنة وقد استعمل الباحث المنهجي الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية وقد توصلت الدراسة الى اقتراح تصور حول تحديد المتطلبات الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الاداب والعلوم الإنساني بالجامعة.

• **دراسة لعجال مسعودة(2009)** بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم

العالى حيث اجريت الدراسة بجامعة بسكرة على عينة من الاساتذة والأساتذة الاداريين في الجامعة كما تم توظيف العينة من خلال " القسم ,المنصب ,القسم,الرتبة العلمية,الجنس,العمر,مدة الخدمة"ونظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي 'مستخدمة في ذلك ادوات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة وكذا الاستبيان.

وعليه فقد توصلت الباحثة الى نتائج مفادها تقارب نتائج درجة ممارسة متغيرات الدراسة ولذلك استنتجت الباحثة , ان درجة ممارسة الجودة يرتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالى 'وعليه فقد ساعدت هذه الدراسة المحلية في اعطاء نظرة على الجانب النظري وكانت منبع علمي , والاستفادة من نتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي وتوظيفها حسبما يتناسب مع موضوع الدراسة.



7- خلاصة الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات السابقة إلى جودة التعليم العالي والتغيير التنظيمي في الجامعات العربية والغربية، ضمن جوانب مختلفة ومواضيع متعددة خصوصاً في الجانب الميداني منها، وإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الدراسات السابقة من الناحية النظرية إلا أنها تركز كلها عن فكرة توظيف مفاهيم جودة الشاملة في التعليم. وقد اختلف الباحثون في النتائج التي توصلوا إليها والمنهج الذي اعتمد عليه كل واحد منهم. حيث نجد أن هناك تقارب حول ما من شأنه إرضاء المستفيد الطالب وفي الوقت نفسه الرفع من إنتاجية التعليم العالي وزيادة كفاءة هيئة التدريس. كما يتضح مفهوم الجودة التعليم العالي. لما فيها من حلول لكثير من المشاكل التي تعاني منها الجامعة العربية عموماً رغم ما توصلت إليه الدراسات من نسب ضئيلة لتوفر المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم، ومن هنا لابد من إبراز أهمية الدراسة الحالية وذلك من خلال دراستنا لدور التغيير التنظيمي في إحداث الجودة في قطاع التعليم والوقوف على العلاقة الموجودة بينهما في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف -مسيلة- من وجهة نظر الأساتذة والتقت مع الدراسات السابقة في التعمق في دراسة كل من التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي من الناحية النظرية، غير أنها تختلف عن جميع الدراسات السابقة في كونها دراسة استطلاعية لمعرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي وتطبيق معايير

الجودة في جامعتنا في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبيان وما تود الباحثة الإشارة إليه في هذه الخلاصة أن هناك بعض الفوائد المستخلصة من الدراسات السابقة وأهمها:

وضع الإطار النظري للدراسة الحالية سواء بالاستفادة منها مباشرة أو من المراجع التي استندت إليها وتصميم أداة الدراسة وضرورة إجرائها مع تحديد المحاور الرئيسية للدراسة صياغة فرضيات الدراسة.



الفصل الأول: التغيير التنظيمي

تمهيد

1. ماهية التغيير التنظيمي
2. الأسباب الدافعة إلى التغيير التنظيمي
3. العوامل المؤثرة والحاجة إلى التغيير التنظيمي
4. أهداف التغيير التنظيمي
5. محاور ومجالات التغيير التنظيمي
6. عناصر عملية التغيير التنظيمي
7. مبادئ التغيير التنظيمي وخصائصه
8. نظريات التغيير التنظيمي
9. أنواع التغيير التنظيمي
10. مقاومة التغيير

خلاصة الفصل



تمهيد:

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمسارع في شتي مجالات الحياة, لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح, أن تقف مكتوفة الأيدي وان تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التعبير المطلوب او المحافظة علي الوضع الراهن بل يتوجب علي القائمين بالأمر والسعي الجاد لإدارة عملية التغيير وتخطيطها, ومن خلال الجهود الواعية والمتواصلة لتقرب ورصد التغيرات الشبه الداخلية والخارجية وتخطيط التغيرات اللازمة يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاطلاع بمهامها ومسؤولياتها أي إحداث التغيير المبرمج والمخطط. وفي هذا الفصل سنتطرق الى ماهية التغيير التنظيمي وما عوامله وأهدافه ومراحله والنظريات المفسرة له ومبادئه وأنواعه وفي الأخير مقاومة التغيير التنظيمي.



1- ماهية التغيير التنظيمي

❖ مفاهيم التغيير التنظيمي

- لغة: من الناحية اللغوية التغيير مشتق من فعل غير , وغيره: حوله وبدله , وكأنه جعله غير ماكان .ويقال تغايرت الأشياء يعني :اختلفت وغير عليه الامر حوله (الفيروز الابادي ومجد الدين, 1987, ص346).

-المفهوم الأول:أحداث شيء جديد اعتمادا علي تفجير إمكانات المنظمة العملية (أوالمعاملات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي الي وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فاعلية المنظمة. (حسن محمد مختار, 2010, ص 49).

-المفهوم الثاني:هو عملية تعديل النظام الحالي بغرض زيادة مستويات فاعليته وقدرته علي تحقيق أهدافه المحددة (جمال الدين مرسى, 2006, ص47).

المفهوم الثالث : تعريف (Reco Rdo (1995: التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة علي التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة .(صلاح الدين ع الباقي '2000' ص335')

- مفهوم الرابع: تعريف HARPER 1998: إن إدارة التغيير تتعلق بنشر وهج جديدة وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها واقتراب جهد التغيير. (عثمان فاروق السيد, 2000, ص9).

- مفهوم الخامس: تعريف ALD ROFER: الدفر : يتوق الي تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فعالية بعده التنظيمي . (صلاح الدين ع الباقي'2000' ص335'336)

- مفهوم السادس: هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الي تحسين قدرات المنظمة علي إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة والعمل الجماعي، وإستعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها. (العمرى ابراهيم'1972' ص300)

- مفهوم السابع: تعريف جيسون: الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمنظمات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها. (احمد ماهر'2000, ص432).



2- الأسباب الدافعة إلى التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها وذلك لـ:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
- التوافق مع متغيرات الحياة.
- زيادة مستوى الأداء.

ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية. (احمد ماهر, 2000, ص406)

1/ الأسباب التغييرات الخارجية: وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجيا) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.

- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأس مالية والاشتراكية والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغيير في الموارد الاقتصادية للدولة. (أحمد ماهر، ب س، ص 415)

- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال وقيم العمل.

- تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير، كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي ومن الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.(نبيل مرسي خليل، 1994، ص 295 - 296)

ب/ اسباب التغييرات الداخلية :

- تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ومنها:
- تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق وتمويل الأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

- تغييرات في علاقات السلطة والمستويات والمركز والنفوذ. (أحمد ماهر، ب س،

ص416).

كما يمكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية فقد يتعلق
العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر
العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال المنال. (اندرو دى سيزو لاقى وجي ولاس
، 1999. ص 556).

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية
وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما
ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق
بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة احداث تغييرات وتطوير تنظيمي في المنظومة.
(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003 ، ص 379)

3/ العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير:

لا شك أن الضغوط والعوامل التي تؤثر في المنظمة وفعاليتها تأتي من مصادر البيئة
الداخلية والخارجية، لذا فإن الحاجة تدعو المسؤولين والإداريين والمديرين والمشرفين إلى
اكتساب مهارات التغيير والتطوير التنظيمي، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه

المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويحدد كل من هيت وزملائه HILL and all 1979

مصادر التغيير التنظيمي فيما يلي: (صلاح الدين ، 2000 ، ص 353 ، 357)

ا/عوامل بيئية اجتماعية:

تتمثل في عوامل البيئة الاجتماعية الخارجية كالعادات ، والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، كما تتمثل أيضا في نمو السكان وتفاعلهم ، ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

ب/عوامل بيئية تقنية:

تتمثل في التغيرات التكنولوجية التي شهدتها ومازال يشهدها العالم اليوم ' حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالانفجار والزيادة في الاكتشافات التقنية، وهذا التغيير له تأثير في بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهياكل التنظيمي.

ج/عوامل اقتصادية:

وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل: رأس المال ، الموارد الاقتصادية، حركة وتغيير الأسواق العالمية، ظروف الإنتاج، الأعمال التسويق ندرة الموارد، المنافسة والحروب والأزمات الاقتصادية.



د/عوامل تنظيمية:

تتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها مثل: اتجاهات العاملين الموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة والأعمال التقنية الإدارية حجم المنظمات العمل، وزيادة مهارات العاملين تغير القيم والمرافق لدى العاملين. (ناصر محمد

عديلي'1955'ص547)

4-أهداف التغيير التنظيمي:

إلى جانب الأهداف المعلنة لأي تغيير تنظيمي والمتمثلة عادة في الربح الزيادة في الأجر، والإنتاجية هناك أهداف ذاتية أي تتعلق بالفرد وهناك متصلة بالأدوار وأهداف تنظيمية وهي كما يلي :

أولا/ أهداف ذاتية:

- الدراية بمشاعر الفرد وردود أفعاله بالنسبة للأفراد الآخرين.
- المعرفة بدنامكية (حركية) الجماعات العامة بالمنظمة لمساعدة بقية الأعضاء الآخرين لتغيير مواقفهم السالبة.



- معاونة الفرد على احترام الآخرين، والعمل بتوافق معهم وفق ثقة متبادلة مع تعليمهم مهارات عديدة مثل التعامل مع فرق العمل ومهارات تنمية علاقات منافع متبادلة. (حسن

مختار، 2009 ص 157.158)

ثانيا/ الأهداف المتصلة بالأدوار:

- المعرفة التامة بدور الفرد التنظيمي ومسار حركة لأحداث التغيير الذاتي وداخل الجماعة والتغيير التنظيمي عموما.

- تعلم كيفية تغيير الموقف الفردي تجاوبا لمتطلبات، دور الفرد وأدوار الأفراد الآخرين والأهداف التنظيمية ووفقا لمبدأ التعاون والتناغم مع الآخرين وبناء على الثقة المتبادلة بين أفراد المجموعات وفرق العمل.

- ممارسة الأدوار التنظيمية المتبادلة بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين بفعالية.

ثالثا/ الأهداف التنظيمية:

- المعرفة بالمشاكل التنظيمية المتصلة بجماعات العمل.
- القدرة على ممارسة العلاقات المتشابكة في الأعمال الجماعية.
- التعرف على التغييرات البيئية التي نشأ في بيئة أعمال المنظمات.

- التغيير في الطريقة التي تتكيف التنظيمات بموجبها مع المحيط الخارجي (محمد عدنان

النجار، 1993 ، ص 243)

- يمكن للتغيير أن يكون في شكلين فهو إما تغيير إستجابي أي استجابة لعوامل محيطة

اضطرت التنظيمات إلى الاستجابة لها وإما تغيير تنبؤي أي يسبق الأحداث استعدادا لها

بهدف التأثير على مجرياتها (بوفلجة غياث، ب س، ص 59)

يمكن القول ان محور مجموع هذه الاهداف على مختلف الجوانب التي ترتبط بالفرد

والجماعة داخل المنظمة، يوضح لنا مدى أهمية الأفراد في إنجاح عملية التغيير باعتبارهم

مجال أساسي ومحوري للتغيير يحمل أبعاد هامة، وباعتباره أيضا فاعل رئيسي ومباشر في

هذه العملية من حيث التنفيذ، لذا فتحقيق الأهداف المرتبطة بالأفراد يشكل ضمان لنجاح

الأهداف الكبرى لعملية التغيير في المنظمة.

5-محاور مجالات التغيير:

التغيير هو عملية تحول تمس كل مكونات الأساسية في المنظمة، والتي تتمثل في

أربعة مستويات أساسية وهي الهياكل ' طرق التسيير ' المكونات المادية والموارد البشرية،

وعليه فهي تعتبر منطلق المجالات المفترضة لأي عملية تغيير في المنظمة، إضافة إلى

أنها تمثل الإطار العام الذي يجمع مختلف مجالات التغيير الفرعية هناك عدة تقسيمات لهذه

المجالات لا يمكن حصرها هنا بشكل كامل، لكننا سنحاول أن نتطرق إلى أهمها وذلك حسب منطلقات أو العناصر التي تركز عليها. (حامد أحمد رمضان ، 1998، ص 39)

يمكن تقسيم أهم محاور عملية التغيير في المنظمة إلى ثلاث مستويات أساسية وهي تركز على أهم مكونات التنظيم وهي :

ا/ الأفراد: يعتبر الأفراد من أهم عناصر المنظمة وأهم الفاعلين في عملية التغيير في حد ذاتها ويمكن التغيير هنا في فهم وإدراك الجوانب النفسية والسلوكية للأفراد والعمل على تطويرها وتعديلها وفق متطلبات الوضعية الجديدة للمنظمة.

ب/ جماعات العمل:

تشمل جماعات العمل مختلف الإدارات والأقسام واللجان والمجالس، والتغيير هنا يكون عبر تطوير الفعالية الجماعية من حيث الاهتمام بقيمتها ومعايير وأهدافها وتماسكها، إضافة إلى حل المشكلات بين الجماعات وتعزيز الاتصال بينها. (ثابت عبد الرحمان

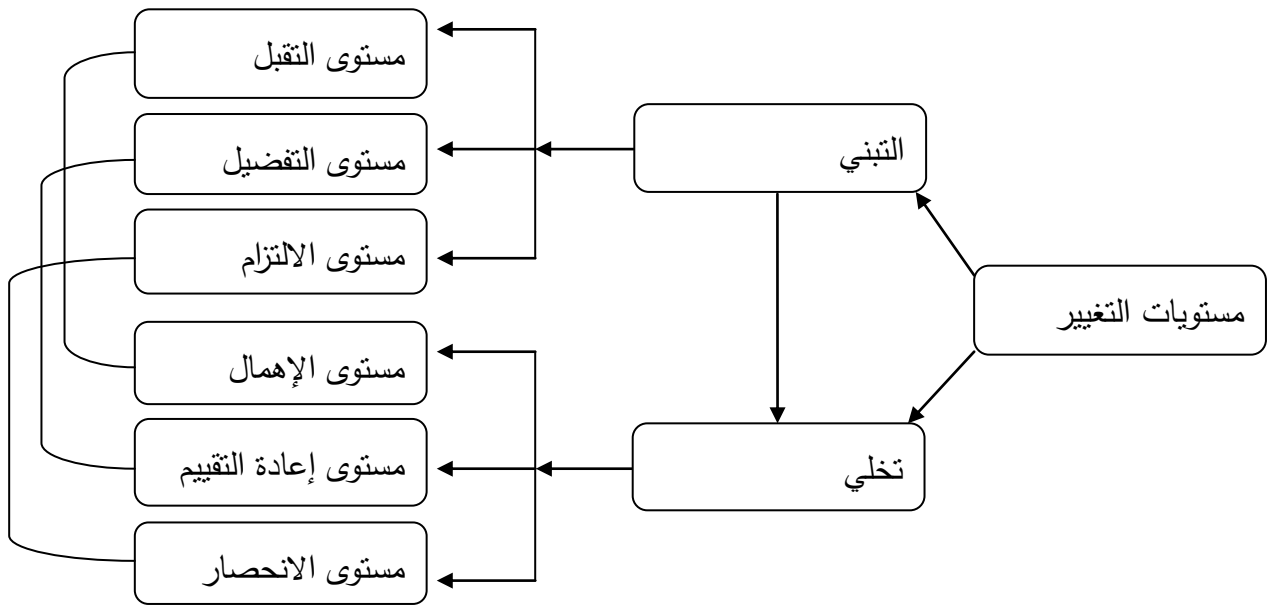
ادريس, 2003, ص 362)



ج/ التنظيم نفسه:

يشمل التنظيم كل الوحدات التنظيمية الرئيسية، والتي تتشكل من الأقسام الرئيسية كالإنتاج والتسويق أو الإدارات المختلفة، ويمس التغيير فيها هيكل الوظائف والاتصال والمعلومات والعمليات التنظيمية والإدارية المختلفة. (ثابت عبد الرحمان

ادريس، 2003، ص362)



الشكل رقم(01): مستويات التغيير في المنظمة (المصدر: قاسم كمال،

، 2005 ، ص 54.)



5-مجالات التغيير التنظيمي

والتنظيم كمجال للتغيير يمكن أن يشتمل بدوره على مجالات أخرى

● **مجال مادي:** والذي يشمل البناء الهيكلي وأطر النشاطات الداخلية ومثال ذلك الانتقال

من بناء هرمي إلى بناء شبكي للمنظمة.

● **مجال العمليات:** والذي يشمل مختلف الوظائف الإدارية والإنتاجية والنشاطات

والعلاقات ومثال ذلك الانتقال من نمط موحد إلى نمط مرن.

● **مجال فكري:** وهي تشمل التوجهات الإستراتيجية للمنظمة توجهات الأفراد الثقافة

الداخلية ومجموع المعارف ومثال على ذلك الانتقال من تركز على المراقبة إلى ثقافة

تتبنى الثقة. (karima ben kahla 1999 p3)

ويبقى في الأخير أن نشير إلى بعض المجالات التي يمكن أن تكون متفرعة من

المجالات التي سبقت لكنها تكتسب أهمية نظرا لتأثيرها الكبير في بناء نشاط المنظمة وهي:

● **مجال التغيير في رسالة الاهداف والاستراتيجيات:** تغيير هذه الرسالة, يجب أن يتم

مواكبه للمتغيرات التي قد تهيئ فرضا تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد.

- تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك

الأهداف استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية (karima ben kahla ,p4)

• مجال التغيير في أسلوب تخصيص الموارد المالية أو المادية، أو البشرية على

قطاعات تنظيمية أو على منتجات أو على كليهما.

عن طريق تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة

لخفض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية

• مجال التغيير في نمط وهيكل التكنولوجيا وهي تهيئة معرفة طرق وتجهيزات فنية

جديدة تستخدم في عمليات إنتاجية أو خدماتية أو تعليمية، بما سيهم في تحسين

جودة الإنتاج أو التسويق التعليم، أو خفض التكلفة وزيادة الإنتاج. (أحمد سيد

مصطفى ، 2000 ، ص 475)

6- عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء أن عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من

يتعامل مع التغيير وإحداثه دراسة هاته العناصر والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ

جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور على الحمادي في كتابة التغيير الذكي الميمات

الست وهي:

- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير

- المحايد: هو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا محايدا اتجاه العملية التغييرية.

- **المغير:** هو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي أو يبدأ في ممارستها ويقودها فهو أساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها وتأخيرها وتسويتها.
- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه ولترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها (محمد العطيّات، 2006 ص 100).

7- مبادئ التغيير التنظيمي وخصائصه:

- لا توجد مبادئ عامة كاتبة يمكن للمنظمة أن تطبقها في كل الظروف لإحداث التغيير بشكل فعال ولكن الأسئلة التالية تشكل مرشدا لتخطيط عملية التغيير يستطيع القائد أن يستخدمها في أحداث التغيير بشكل أكثر فعالية.
- ما هي المشكلة التي تحتاج التغيير في هذا الوضع؟ كيف بدأت المشكلة؟، مالذي يبقيا قائمة؟ يجب على القائم على التغيير أن يجري تحليلا دقيقا لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير وأن يخطط للنتائج المرجوة تحقيقها عندما تكون العلاقة بين المنظمة والأفراد المعنيين بالمسألة علاقة صريحة تساعد على النقاش المفتوح للاحتياجات التي تستدعي

ضرورة إجراء تغيير فإنه من المحتمل أن يحصل على بيانات تساعد في تحليل القوى العاملة في الموقف وسيكون إشراك الآخرين مفيداً للغاية بعد الشروع في إدخال التغييرات اللازمة.

- ما هي الدوافع لمحاولة إحداث التغيير؟ ما هي الأنسب التي تقوم عليها رغبة المنظمة في إدخال هذا التغيير بالذات؟ يجب أن تكون المنظمة على وعي تام بقيمتها ومواقفها واتجاهاتها التي لها علاقة بالتغيير ويجب أنت يدرك القائد بشكل خاص دوافعه الشخصية وأثرها على الآخرين.

- ما هي الأسباب الظاهرة والكامنة التي تجعل الناس يدعمون التغيير أو يقاومونه؟ يتركز اهتمام القائد هنا على التحليل المستمر للقوى المعوقة العاملة في الموقف وهناك من المقاومة للتغيير يغفلها الناس عادة وتنشأ من عدة عوامل منها أنماط العادات في جماعة والخوف من زيادة عبء العمل بسبب التغيير والمبالغة في تصور تكلفة التغيير وكذلك عدم القدرة على إدراك نواحي القصور في الوضع الحالي.

- إلى أي مدى يستطيع أن يجعل القائد الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير يشاركون في التخطيط للتغيير؟

يميل الناس عادة إلى مساندة ما يساهمون في إنشائه ومقاومة ما يفرض عليهم بالقوة وقد أثبتت الدروس والبحوث المتعددة أنه عندما يشارك الأفراد في التخطيط للتغيير فإن

عملية التغيير تتم بشكل سلس وكذلك فإن النتائج تكون مرضية أكثر مما يؤدي إلى استقرار التغيير.

- ماذا يستطيع القائم على التغيير أن يعمل حتى يجعل عملية التغيير ناجحة ؟ وبما أن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على القائد أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم بحيث تتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير فيتجاوب الأفراد مع القائم على عملية التغيير إلى المدى الذي يكون فيه مثلاً القائد حساساً لمشاعرهم واحتياجاتهم عندما يعمل القائد على إنشاء مناخ مناسب يشعر فيه الأفراد بالحرية فإن ذلك سيطلق طاقاتهم على ابتكار والإبداع بشكل يساعد على إنجاح عملية التغيير. (عباس سمير رسالة ماجستير، 2008-2007 ص25).

■ خصائص التغيير التنظيمي:

يتصف التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة :

✓ **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- ✓ الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- ✓ التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ✓ الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها. (محمد الصرفي, 2009, ص138)
- ✓ المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- ✓ الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- ✓ الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.

✓ الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، وليس من المعقول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بما قد يفوق هذه الخسائر.

✓ القدرة علي التطوير الابتكار: وهي عملية لازمة في إدارة التغيير فالتغيير يتعين ان يعمل علي ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم او مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتفاع والتقدم وإلا فقد مضمونه. (محمد الصرفي, 2009, ص138)

✓ القدرة علي التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير يهتم اهتماما قويا بالقدرة علي التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها لإبقاء حيوية وفاعلية المنظمة. (سليمان العثمان 2002، ص 344).

8-نظريات التغيير التنظيمي

لا يمكن لنا أن نحضر كل النظريات والتصورات التي تطرقت الي عملية التغيير في المنظمة، علي اعتبار أنها نظريات كثيرة ومتعددة ولها منطلقات مختلفة ترتبط بمختلف جوانب عملية التغيير لكننا سنحاول التطرق الي أغلب وأهم هذه النظريات والتطورات، بحيث نركز علي أكثرها تأثيرا علي الممارسة التنظيمية لهذه العملية.



اولا/النظريات الكلاسيكية:

❖ الموقف الراديكالي ل: كارل ماركس

وقد شكله من خلال دراسة النمط الإنتاج الرأسمالي والمجتمع الرأسمالي الغربي، الذي يكون فيه توجه وإرادة نحو زيادة الإنتاج والربحية، وقد عبر ماركس، وانجلترا وعن هذا التوجه والتغير في البيان الشيوعي لا يمكن للبرجوازيين البقاء دون أحداث ثورة مستمرة في أدوات الإنتاج وبالتالي في علاقات الإنتاج ومعها كل علاقة في مجتمع. (دافيد سي ولسون ترجمة تحية عمارة، 1995، ص 21)

❖ التغيير في مقترب الإدارة العلمية:

يتركز التغيير في هذا المقترب عن تلك النظرية الميكانيكية للمنظمة التي طرحها تايلور والتي تشمل كل جوانب المنظمة وعملياتها بدون استثناء وتفسر كل نشاطاتها وتفاعلاتها وهي تقوم علي مبدئين أساسيا لتطوير الانتاج الذي يعتبر اهم اهداف التغيير وهما:

- تقليل عمليات التصنيع المختلفة لكي تصبح سهلة الاشراف .

- تحير العمال علي زيادة النتاج بسرعة اكثر .

"وفايول" هنا طبعا لا يقدم طرح يخالف مبادئ الإدارة العلمية المعروفة لكنه يطرح

عامل هام في تحقيق تغيرات تساهم في تطوير الإنتاج (دافيد ولسون، 1995، ص 22)



❖ التغييرات في مقترب العلاقات الانسانية:

ينطلق هذا المقترب علي تصور ...التون مايو.. للمنظمة باعتبارها نسق اجتماعي متماسك ، وهو ما يستوجب اشراك الفرد في مختلف العمليات بما فيها التغيير .

والتعبير يكون ناجحا عندما يكون المسيرين قادرين علي تشجيع قيم المشاركة من خلال تطوير نوعية الحياة التنظيمية والتركيز علي ثقافة المنظمة كمحرك رئيسي للتغيير عى اعتبار ان البناء التنظيمي جيد للمنظمة.

❖ المقترب البسيكو سوسولوجي:

وهو مقترب يركز علي رد فعل الأفراد في المنظمة نحو عمليات التغيير من كل النواحي خاصة منها البسيكولوجية أو تلك التي ترتبط بالمقاومة الطبيعية لعملية التغيير في المنظمة، فالعملية التغير الناجحة هي التي تتجح في تجاوز مقاومة الافراد.

- ان الصراع حسب هذا التصور الذي يخلق حالة التغيير في المنظمة وذلك عبر مراحل حسب كورت ليفين وهي:

* **تفكيك البلورة:** أو تفكيك الوضعية القائمة أصلا في المنظمة والتي تكون عبر مرضية وتخلق الحاجة للتغيير.

* **التحرك نحو عملية التغير:** وذلك عبر البحث عن الفرص الجديدة أو اكتساب السلوكيات الجديدة وكل هذا يتزامن مع ظهور مقاومة ومحاولة الفاعلين ايجاد توازن جديد للقوى.

*البلورة: بحيث يكون تبلور للتغيير حول وضعية جديدة للتوازن بين القوى القاطرة والقوى المعطلة له، ويكون هناك تجدد للسلوكيات الجديدة وظهور معايير ثقافية جديدة، ومجمل الوضعية في المنظمة تتجه نحو الاستقرار. (سيد منير العبودي، 2007، ص 64)

بصفة عامة نلاحظ في هذه النظريات أنها لم تخرج عن سياق المبادئ والتصورات التي يحملها روادها عن المنظمة وطرق تسيير الأفراد فيها وينحصر التغيير على جوانب ضيقة ومحدودة كتطوير الإنتاج أو الجانب النفسي للفرد.

اولا/ النظريات الحديثة للتغيير التنظيمي:

مع تزايد أهمية وتأثير عمليات التغيير في المنظمات وتجاوزها للأهداف التقليدية ذات البعد الاستراتيجي المعلوم كحل المشكلات الراهنة ورفع الإنتاجية، وأصبح الحديث عن عمليات التغيير يرتبط بجوانب أكثر تأثيرا في المنظمة وبأهداف ذات أبعاد إستراتيجية حقيقية وبعيدة المدى ومن بينها:

❖ التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو تصور ومنهجية كاملة لمواكبة عملية التغيير، وهو توجه جمع في بداية الستينات عدة باحثين من توجهات مختلفة ومن بينهم بينيس ويعرف التطوير التنظيمي بأنه محل للتغيير واستراتيجيه معقدة ومصممة من أجل تغيير الأفكار والمواقف

والقيم وهيكّل المنظمات وذلك من أجل أن تتأقلم جيدا وبطريقة مناسبة مع التكنولوجيا والسوق والتحديات الجيدة وسرعة التغيير في حد ذاته (عامر سعيد يسن , 1992'65).

❖ مقترح التسيير الاستراتيجي:

حسب هذا المقترح فإن نجاح عملية التغيير في المنظمة يرتبط بنجاح الإداريين الاستراتيجيين فيها على تحويل وبصفة جذرية ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها وبناءها الهيكلي وذلك في سياق مواجهتها لحالة أزمة أو اضطراب داخلها. (حمزة قنادلة, 2010, ص59)

❖ مقترح العمليات:

لقد عرف هذا المقترح نجاحا كبيرا مع ظهور معايير الإيزو 9000 نسخة 2000، وعملية التغيير وفق هذا المقترح، تقوم على مبدأ الدمج بين مختلف النشاطات في المنظمة مثل المهام الإدارية، ومن أهم نظريات هذا المقترح نظرية النماذج فارنادات والتي تطرح فيها أربعة أشكال العمليات المنظمة الرئيسية وهي النشاطات ، التنظيم ، الموارد الإعلام وهذه العمليات وفق هذا المقترح يستوجب دمجها وخلق مجال تعاون بينها أثناء تبني عمليات التغيير في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسيطرة. (عثمان فاروق , 2000ص106-

(105)

أن نظريات الحديث لعملية التغيير في المنظمة هي تغيير عن الواقع الجديد الذي بات يحيط بالمنظمات الحديثة والتحديات الكبيرة التي تواجهها ، والتي جعلت من التغيير عملية

ذات أبعاد إستراتيجية لا يمكن أن تعبر عنها المبادئ النظريات الكلاسيكية (لمقابلة حمزة , 2010، ص60) .

9-أنواع التغيير التنظيمي

هناك العديد من أنواع التغيير على القيادة أو الادارة الإلمام الجيد بها .

وعلى كل القادة أن يفهموا بشكل دقيق الأنواع المختلفة من التغيير قبل العمل على قيادتها وإدارتها وذلك من أجل أن تتم عملية التغيير بشكل ناجح يحقق الأهداف الموجودة وعلى العموم فإنه يمكن تقسيم التغيير إلى عدة أنواع رئيسية هي :

التغيير والتطوير Developmental Change

التغيير النقلي Transitonal Change

التغيير الإستراتيجي Strategic Cange

التغيير الوظيفي Functional Change

وسوف يتم التطرق لهذه الأنواع بمزيد من الشرح والتفصيل في القسم التالي :



1/ التغيير التطويري Developmental Change

إن هذا النوع من التغيير هو النوع الأبسط من أنواع التغيير التي قد يتم تنفيذها في المنظمات , وفي هذا النوع من التغيير , يمكن أن يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين

Optimization والتطوير Development

للوضع القديم , فهذا النوع لا يشتمل على الحلول تتطلب التغيير عميق في المنظمة , حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير إزاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح , أو ببساطة الحاجة المستمرة لتحسين عمليات التشغيل أو العمل في المنظمة , أي أن المنظمة تتقدم خطوة أو خطوتين نحو الأمام من أجل أن تساير المحيطة بها , وتعتبر نسبة التكلفة والتطوير أو التغيير في هذا النوع بسيطة بالمقارنة مع غيره من أنواع التغيير الأخرى , وهذا لا يعني أن هذا التغيير غير ضروري أو غير مهم أو لا يعتبر تحدياً للإدارة أو القيادة في المنظمة , إلا أن المخاطر أو التهديدات التي قد تطرأ مع هذا النوع من التغيير تعتبر قليلة نسبياً وتكون الفجوة أو الفرق بين الوضع القديم والوضع الجديد قليلة نسبة إلى الأنواع الأخرى من التغيير .

(جمال الدين العويسات, 2009, ص 64)

في هذا النوع من التغيير (التغيير التطويري) يوجد فرضيتان أساسيتان لعملية التطوير في المنظمة هما :



أولاً : لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير .

ثانياً : الأفراد في المنظمة سوف يتطوروا إذا تم تزويدهم بالأسباب والمصادر والتحفيز والتدريب المناسب .

من الممكن اعتبار أن أفضل إستراتيجية لعملية التغيير التطويري هي التدريب وذلك في بيئة لخلق مهارات جديدة وقدرة على التواصل والعمل باستخدام تقنيات

ب/ التغيير الاستراتيجي Strategic Cange

يرتبط ويعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية , حيث يشمل هدف المؤسسة (جمال العويسات, 2009, ص64)

ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة حيث يقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد .

وقد بين (Nabler 1989) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً , يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنظمة , بحيث أن الرؤية لا بد لها أن ترتبط ببعض الأمور والنقاط الأساسية منها :

✓ العقلانية : لتوضيح حاجة المنظمة إلى الرؤية , أو لماذا تحتاج المنظمة إلى التغيير.

✓ ذوي المصالح مع المنظمة : مناقشة ذوي المصالح في المنظمة , ما هي الفوائد التي سوف تقدم لهم من خلال عملية التغيير .

✓ أهداف الأداء : تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة للتغيير.

✓ العمليات والبناء التنظيمي : كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة ؟ وما هي علاقة بين كل العناصر فيها , أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية ؟ . (سليمان العثمان 2002، ص 355)

ج/ التغيير الوظيفي :

يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات التي أثر مباشر على تنظيم العمل الداخل أي قسم من المنظمة , وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر من العاملين الأفراد من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بالعناية فائقة .

* كيف يتغير الأفراد العاملون ؟

يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد في المنظمة , أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية والتي يتغير بها الأفراد العاملون حيث أن هناك عدة افتراضات من الممكن تلخيصها بما يلي :



- يجب أن يكون اختيار العاملين لتصرفاتهم اختبار واعيا ومسئولا .
- المعلومات التي يستخدمها العاملون في اختيار تصرفاتهم تستمد من البيئة المحيطة بهم ومن بيئة العمل .
- تكون اختيارات العاملون الأفراد بناء على الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :
- الأمور المهمة بالنسبة لهم .
- اعتقاداتهم وآرائهم عن قدراتهم على التصرف بطرق معينة .
- العواقب التي يتوقعون حدوثها نتيجة للتصرفات التي يفعلونها .
- قدراتهم على الإبداع وتقديم كل ما هو جديد .
- مهاراتهم في استخدام العديد من التقنيات الحديثة . (سليمان العمان 2002، ص

(357)

د/ التغيير النقلي أو التحولي Trasforming Change

أن عملية التغيير التحولي عملية أكثر تعقيدا من باقي أنواع التغيير السالف ذكرها , فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير ناجحا بشكل تام منها :

- يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق .
- يتطلب استجابة قوية للتحولات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة .



- لا يتطلب معرفة ما هو المطلوب لعملية التحسين والتطوير .
- يتطلب أشياء أكثر اختلافا وتعقيدا

10-مقاومة التغيير:

■ تعريف مقاومة التغيير :

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1990) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر و ذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة .

أما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها ، ولمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية و قد تكون بشكل سري أو ظاهري.(عامر سعيد 1992

(ص75)



■ مزايا مقاومة التغيير :

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

أ - تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.

ب - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ج - أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

د - تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

■ أسباب مقاومة التغيير:

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

أ - الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

ب - العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرمجا إلى حد ما .

ج - سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير .

د - المصالح المكتسبة: تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

هـ - الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء

بالنسبة للموظف.(العميان محمود , 2005ص041)

وهناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن

عرضها فيما يلي:

اولاً/الأسباب التنظيمية:

■ **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها

في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل

المنظمات الأخرى في تجاربها.

■ **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح

ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن

تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن

يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها،

حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا. (احمد

ماهر, 2007, ص61)

■ **عدم التأكد من نتائج التطور:** تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في

عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم

وجود خطة محددة توضح أهداف (ونائج) التطوير، وخطواتها،

ومسؤولياتها، وميزانياتها.

■ ويؤدي الأمر إلى خوف المسؤولية وإحجامهم عن التعاون، بل قد يؤدي على إعاقة التطوير ومقاومته.

■ **تكلفة عالية للتطوير:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.

■ **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن تغيير وتطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.

ثانيا/الأسباب الفردية:

■ **التغيير يهدد الفرد وظيفيا:** يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيا لمقاومة التغيير.

■ **التغيير يهدد علاقات الفرد:** قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات

جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل

معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض

حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير. (منير العبودي، 2007ص41)

■ **الأفراد راضون عن الوضع الراهن:** يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من

الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينها

يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه

الفرد ويقاومه.

■ **عدم الوضوح عن التطوير:** يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه

وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض

كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود.

■ **التغيير سريع ومرهق:** يحتاج التطوير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم

وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير

السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب

والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا

إلى مقاومة التغيير.

■ **التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد:** قد يحتاج التطوير الجديد

بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي

مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو حظر عليه لأنه يكشفه ويعريه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير.

■ **التغيير يتجاهل قيم الأفراد:** قد يهاجم التطوير أدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.

■ **عدم المشاركة:** يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

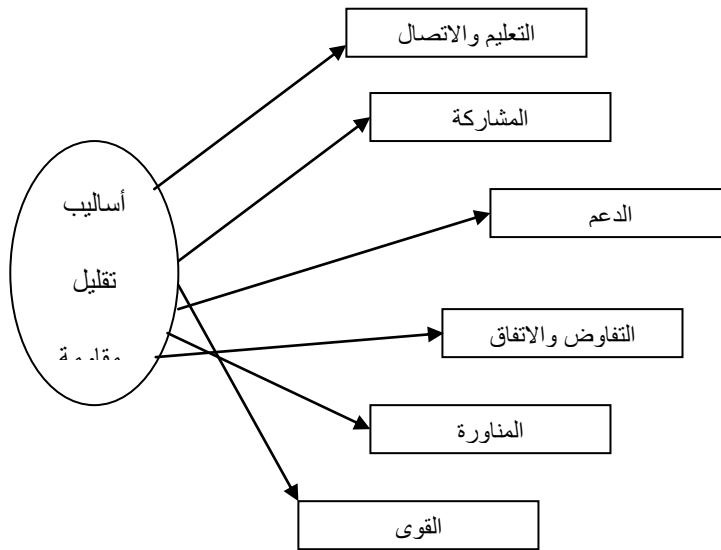
■ **عدم الاستفادة:** في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي.

■ **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي

- فتهز صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيهـم ورؤسائهم، وبالتالي هم يؤثرون السلامة بعد تعاونهم مع التغيير ابتعادا عن التحدي واحتمال الفشل.

✓ سبل تقليل مقاومة التغيير:

يواجه القائمون بالتطوير (مثل المستشار الخارجي، وفرق التطوير والمديرون) مقاومة وتصديات لعمليات التطوير. وعلى هؤلاء القائمين بالتطوير معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل وتخفيف المقاومة والتعامل معها. ومن أهم طرق تخفيف وتقليل مقاومة التغيير ما يظهر في الشكل وهو ما سوف نتناوله بالشرح.



شكل رقم (02) يوضح أساليب تقليل مقاومة التغيير التنظيمي

(المصدر: بيل ارثر, 2001, ص45)



✓ أساليب مقاومة قوة التغيير

■ التعليم والاتصال Education and Communication

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التطوير، وأدواته، وأهدافه وحطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتوضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

■ المشاركة:

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة

بطبيعة المشاكل، وأبعادها بيل ارثر، (52001)80

وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في

إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.(احمد ماهر, 2007, ص75)

■ الدعم:

وبعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير المواد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين، ووقت وتدريب وتشير المواد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرؤوسيههم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم وتطمئنهم، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

■ التفاوض والاتفاق: Negotiation and Agreement

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتطوير، إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة غالية.(بيل ارثر, 2001, ص80)



■ المناورة: Manipulation

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تتجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

■ القوة: Coercion

وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمنيا أو علنيا، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعا ومؤثرا، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة. (ارثر بيل، 2001ص14)



خلاصة الفصل:

نخلص من هذا الفصل ان اي تغيير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتضيه ,سواء كانت داخلية او نابعة عن تحولات في المحيط ,وهذا التغيير لابد ان يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه ,كما ان هذا التغيير يمكن ان يحدث من مداخل شتى (وظيفي ,هيكلية , بشري, تكنولوجي) ,وكل مدخل له مقتضياته وشروط نجاحه كما ان اهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو اشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة اليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه حيث يساعد ذلك على إزالة مخاوفهم من ناحية, ويؤكد من ناحية اخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ' وهو ما يسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير او التطوير.



الفصل الثاني: جودة التعليم العالي

تمهيد:

- 1- ماهية الجودة الشاملة.
- 2- نبذة تاريخية عن تطور مفهوم الجودة الشاملة.
- 3- مبادئ الجودة الشاملة.
- 4- ضمان جودة التعليم العالي.
- 5- أساليب إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- 6- معايير الجودة في العملية التعليمية.
- 7- الاتجاهات العالمية في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تصنيفها في التعليم.
- 8- الصعوبات والمعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن تطبيق نظام الجودة في منظمات التعليم العالي يؤدي إلى تحقيق عدة أهداف إداريا وأكاديميا، كما أن تطبيقها يستلزم توافر أسس ومتطلبات محددة، حتى تستطيع تقبل مفاهيمها بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، وذلك للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمنظمة التعليمية. كما ينبغي ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني الجودة الشاملة، إضافة إلى المشاركة الحقيقية لجميع الفاعلين بالمنظمة التعليمية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل فيها من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى: المفاهيم والتصورات التي تتعلق بالجودة، ثم النبذة التاريخية لمفهوم لجودة الشاملة ومبادئها وضمان نجاحها في التعليم العالي، وأساليب تطبيقها في المؤسسات التعليمية ومعايير الجودة العملية التعليمية، الاتجاهات العالمية في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تصنيفها في التعليم وأخيرا المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية الجامعية.



1- ماهية الجودة الشاملة:

مفاهيم الجودة الشاملة

الجودة لغة: من أجاد أثر بالجيد من قول أو عمل، وأجاد الشيء، صيره جيداً، والجيد نقيض الرديء، وحاد الشيء جودة بمعنى صار جيداً (سوسن شاكر مجيد، 2008 ص20)

المفهوم الاول: الجودة: QUALITY: تعددت مداخل تعريف الجودة وهناك من يركز على العميل وتوقعاته وهناك من يركز على المستهلك واستخداماته ومن يركز على مقابلة أهداف المنظمة، لذلك تعرف البحث الحالي الجودة: بأنها مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك "المجتمع ومؤسساته" وتحقيق أهداف العميل "الإدارة"، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب" وتحقيق أهداف العميل "الإدارة"، في ضوء الأهداف الموضوعية لكفاءة وفعالية المنظمة. (أشرف السعيد أحمد محمد 2007، ص 23).

المفهوم الثاني: تعريف لعشيدة (1999): إن الجودة الشاملة في التربية من مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة (سوسن شاكر مجيد، ص24)



المفهوم الثالث: التعريف حسب المنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة:

هي كل الخصائص والمظاهر الخاصة لمنتج معين، أو حدة ما، بحيث تكون قادرة على تلبية الرغبة أو الحاجة المحددة من طرف المستعمل أو المستهلك.

إن هذا التعريف يصب إلى ضرورة تلبية المنتج أو خدمة رغبة المستعمل أو المستهلك

المفهوم الرابع: الجودة عبر سيكوموتو **SICOMOTO**: هي المنتجات والخدمات الجيدة

هي تلك التي تلي حاجات الزبائن وتحترمها ، أي أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات

الزبائن وغيرهم.(مامون سليمان درادكة, 2006, ص15

المفهوم الخامس: الجودة عند **EVANS**: الجودة بأنها تلبية وإشباع توقعات المستفيد/

زبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات.(رعد عبد الله الطائي, 2008, ص28)

المفهوم السادس: الجودة عند **MITRA**: إن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة)

على موائمة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد /زبون.

المفهوم السابع: تعريف الجمعية الأمريكية للجودة: هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج

(خدمة أو سلعة) التي تظهر

المفهوم السابع: نقلا عن معيار الايزو **iso 8402**: الصادرة سنة 1986 فقد عرفت

الجودة على أنها مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على

تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة حيث يقول جورج لابوفيتز (إن سمعة الجودة شيء ضرورة لمستقبل الشركة، (لرقد علي ، 2008، ص18)

مفهوم الثامن: الجودة ثقافة...فسلوك....فممارسة وتطبيق فمنتج متقن

الجودة هي التي ينبغي أن تبني من جميع أفراد المنشأة أو المنظمة لأنها ليست بالأمر السهل الذي يمكن تحقيقه نظرا لأن تعتبر الثقافة الموجودة المتبعة في المنظمة فالجودة تحتاج إلى الالتزام بمتطلبات الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا أولا، ومن ثم من قبل جميع رؤساء الأقسام المختلفة لتطوير الجودة.

يمكن الحصول على الجودة بالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى الخدمة أو المنتج العالي الجودة ممكنة، والتركيز على العملية ثم العملية، هو الطريق إلى التحسين المستمر.

- جودة المنتج أو الخدمة تتحدد بجودة العملية التي أدت إلى إنتاجها.

- التغيير الثقافي المؤسسي أو التنظيمي (أي الأسلوب الذي يؤدي به العمل هو الأساس الصحيح لنظام إدارة الجودة الشاملة.

- أفضل طريقة لبدء نظام إدارة الجودة الشاملة هو البدء في تنفيذها أنه في ل بيئة دائمة التغيير، تأتي إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فاعلية للتغيير واحتتات الخوف من العاملين

لإظهار مبادرات جديدة. (العربي فرحات'2005، ص44,45)



• مفهوم جودة الإدارة الشاملة:

هي خلق ثقافة متميزة في الاداء حيث يعمل كافة التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن(مسعود مفتاح الحسيني, 2013, ص52)

• الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

أصبحت الشاملة مطلبا لكل المؤسسات، وصارت هاجسا يؤرق القائمين على أمرها ، وهي عصر عادت فيه السرعة بسمة غالبية والحياة أضحت فيه رакضة الجودة نتاج جماعي وحركة مبادرة وتنمية مشاورة فجودة أصبحت تعني عمل ما ينبغي على الوجه الذي ينبغي في وقت الذي ينبغي لصالح الجهة التي تنتهي (العربي فرحاتي وآخرون , 2015, ص59)

❖ للجودة الشاملة في التعليم معنيين مترابطين :

***معنى واقعي:** تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات التوقيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم.

***معنى حسي:** يركز على مشاعر أو أحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في الدين الإسلامي هو الإتقان .. والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل وإرضاء الآخرين.



فمبادئ إدارة الجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة الاتقان من خلال العمل، المهارات ، الوقت، الناس، الموارد، القرار، المعاملة والمقاييس. (محمد بن حميدة, 2009, ص18)

2-نبذة تاريخية عن تطور مفهوم الجودة الشاملة:

إن الجودة ليست ابتكاراً من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعى العرب بل إنها في القرن (18) قبل الميلاد البابليين في العراق، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسلة حمورابي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة.

والأهرامات في مصر شاهد على جودة أداء الفر اعنة في بناء وصيغ الجدران والمعابد المصرية وكان ذلك في القرن 15 ق.م

- إن أول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة، مدرسين وطلبة ومنهج دراسة هي المدرسة المستنصرية التي افتتحتها الحليفة العباسي المنتصر بالله في العام 625هـ بعد أن استمر بنائها 6 سنوات وبكلفة سبعمائة ألف دينار جزائري. (محفوظ احمد , 2006, ص25)

■ تطور الغرب

✓ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: مرحلة الضبط العامل المنفذ للجودة:

تتلخص بأن عاملاً أو مجموعة من العمال مسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة، وفي هذه المرحلة كان الاحساس بالإنجاز والفخر موجوداً لدى

العامل الذي يخلق حافراً للعمل لديه. (سوسن مجيد , 2008, ص 17)



✓ مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة FormainM

من بداية قرن 20 حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسيعها فقد أدى إلى ان يتوزع العمل على أكثر من عامل وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.(محمد عبد الوهاب الغزاوي ,2005,ص48)

✓ مرحلة الإدارة العلمية ، مرحلة ضبط الجودة والتنفس:

ظهرت مطلع القرن 20 بزيادة فريديريك تايلور إذ اهتم بالوقت والحركة et lime motism وسبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر وضياح وقد دفعت ح ع 1 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين إنجاز مهمة التفتيش وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة وسمي بالرقابة البوليسية police control.

✓ مرحلة ضبط الجودة إحصائياً statistical quality control

إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100% مما أدى إلى ضرورة اتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على وحدات الضبط وبعد العالم شيوارت



WALTER SHEWART من مؤسسي ومطوري النظرية ضبط الجودة الإحصائية: أن نمطيه بالمنتج وفق قياسية موحدة مكنت من استخدام الأساليب والادوات الإحصائية في مجال الرقابة وأبرز من استخدام الرقابة الإحصائية على الجودة العالم إدورد ديمينج .Edward deming

✓ مرحلة ضمان الجودة quality assurance:

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج بالخالى من العيوب وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية).

وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة وهو الجسر الذي تعبر من خلاله المؤسسة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى المستفيدين. (احمد الخطيب ,2006,ص



✓ مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية strategie quality managment

دخلت التجارة العالمية في حالة مناقشة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق ولا سيما للشركات اليابانية وقد اعتمدت شركة (Ibm) إدارة إيجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:

- إرضاء المستفيدين وتلبية ما يريده
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة ، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل)

✓ مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total quality managment:

إن زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب تأكيد الودة ليصبح أسلوباً قاسياً استراتيجياً على الجودة. (احمد الخطيب , 2006, ص 22)



3- مبادئ الجودة الشاملة:

المبدأ الأول: التركيز عن العميل: (الطالب Focusongustoner

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والعميل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب (جميل نشوان, 2004, ص, 11)

المبدأ الثاني: القيادة leadership

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة. (أحمد عبد الباقي بستان، 1995. ص 52)

المبدأ الثالث: مشاركة العاملين people INvolvement:

التأكيد هو المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه.

المبدأ الرابع: التركيز على الوسيلة: وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر أولاً بأول.



المبدأ الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق:

القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع استنتاجات في خدمة متخذي القرار.

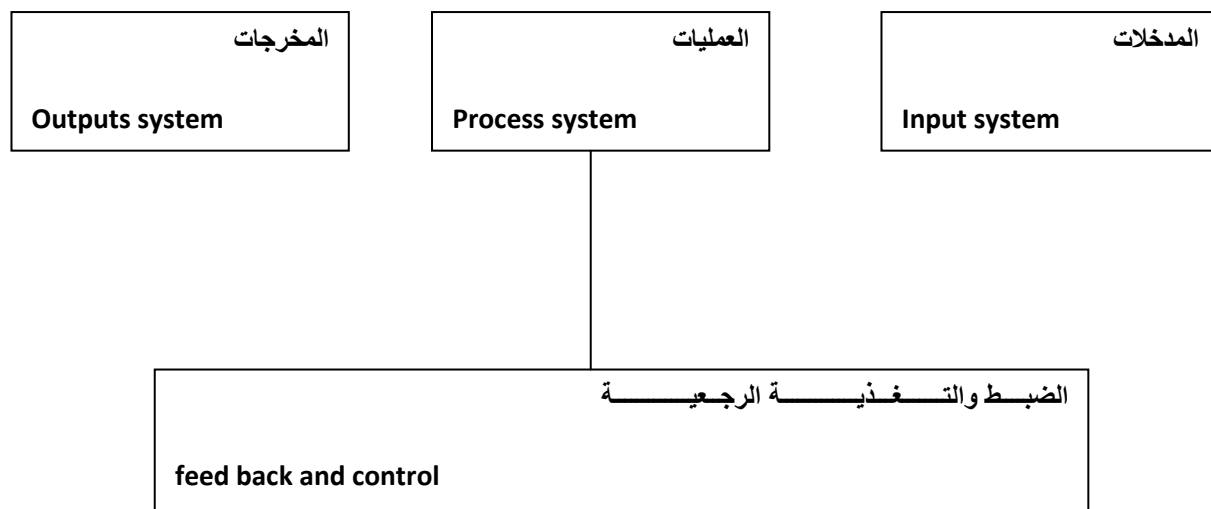
المبدأ السادس: التحسين المستمر **conlinous improvement**

يجب أن يكون التحسين المستمر هذفا دائما للمؤسسات التعليمية.

المبدأ السابع: الاستقلالية **autovomy**

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية (سوسن، 2008، ص 25)

مما سبق يمكن القول بأن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل ومشبع بالجودة يتطلب تغييرا جذريا في المناخ التنظيمي القائم في داخل مؤسساتنا التعليمية الامر الذي يتطلب لتحقيقه تدريبا مكثفا لكافة الأطراف المشاركة في العملية التعليمية (الأستاذ ، الإدارة، الطلاب، أولياء الأمور، سوق العمل) من أجل ثقافة تنظيمية جديدة تتبنى الجودة الشاملة كفلسفة جديدة للنهوض من بمستواها وتحقق الأهداف المنشودة ، كما يتطلب أيضا التفاعل والتكامل مع الانظمة المختلفة المكونة من المجتمع.



شكل رقم (3) يوضح منظومة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية (سهيلة محسن كاظم فتلاوي، 2008، ص 71).

4-ضمان جودة التعليم العالي:

إن تطبيق نظام ضمان الجودة والمؤسسات التعليمية يتطلب الاهتمام بمجموعة من المحاور الأساسية، وتؤكد إيمان الإدارة على هذه المحاور، وأهمها:

- تخطيط جودة التعليم.
- الرقابة على جودة التعليم مع التركيز على تقييم الأداء الكلي للجامعة وتقييم العملية التعليمية وتقييم أداء أعضاء الكادر التدريسي، والتلقين المستمر لجودة الخدمة التعليمية.
- التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- الإجراءات والموارد والعمليات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم.



- تحسين وتطوير جودة التعليم بالتركيز على المنهج الدراسي.(جميل المحاميد, 2008ص

(61.62

- التوثيق للبيانات والمعلومات.

- ضمان جودة المدخلات وجودة التصميم وجودة المدخرات الاهتمام بتكاليف الجودة.

- التدريب.

من هنا تظهر حاجة الجامعات إلى تطبيق مفهوم ضمان الجودة بشكل كبير متمثلة
بضرورة ما يلي:

- إن ضمان الجودة يمثل أحد أدوات الغدارة الجامعية.

- مهنة التدريس تقييم نظام مستمر للخدمة التعليمية الذي يقدمها المدرس للطلبة وتأثير هذه
الخدمة عليهم

فالجامعات ترى جودة للخدمة التعليمية بعين المدرس الجيد والمركز على الأبحاث
وتقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية للطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع، هذا بالإضافة إلى
تأكيد على مستويات عالية من المعرفة العلمية ومهارات العالية التي يجب أن يتصف بها
المدرس عند تقديمه للخدمة التعليمية



5-أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تستعمل في إدارة الجودة الشاملة أساليب وأدوات من أجل تحقيق أهدافها والتي تمثل العناصر الإجرائية المهمة في إدارة الجودة الشاملة يمكن الإشارة إلى البعض منها

■ أسلوب حل المشكلات:

إن استخدام أسلوب حل مشكلات من أكثر الأساليب شيوعاً في المؤسسات التي تطبق الجودة للتغلب على المعوقات التي تواجهها باعتباره الأسلوب الملائم لتحسين الجودة وقد طور ديمينج deming هذا المدخل بما يتناسب مع البيئة التعليمية والمتمثل بعجلة ديمينج (التخطيط العمل و تقييم الوضع الراهن- تحليل الأسباب بالدراسة- التصحيح. (سهيلة محسن كاظم فتلاوي، 2008، ص 71).

■ العصف الذهني:

بعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار ومجموعه من الافراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يبذلوا أكبر عدد من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط هي:

- تأجيل تقييم الأفكار.

- عدم وضع قيود على التكرير.



- كمية الأفكار هي المهمة وليست النوعية.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها (جمال الدين عويسات، 2003، ص 137.

(.138

■ أسلوب الخرائط المتفقة:

وهو أسلوب يساعد على تحديد خطوات العملية التعليمية وتسجيل الترتيب الضروري للمراحل والخطوات والقرارات والانشطة المطلوبة فتقدم عرضا بيانيا نلخصا للعملية واضحا وسهلا للفهم كما تقدم مدخلا نقديا لمشكل ما (سهيلة فتلاوى، 2008، ص 74)

6- معايير الجودة في العملية التعليمية:

- معايير مرتبطة بالمعلمين (الكفاءة العلمية والكفاءة المهنية التدريسية وأخلاقيات المهنة).
- معايير مرتبطة بالمتعلمين (حب العلم، كفاءة الإصغاء بأذن واعية، المناقشة والنقد، كفاءة الفقه، كفاءة التمثل، كفاءة التوقع).
- معايير مرتبطة باللغة والتواصل (أخلاقيات الحوار الديداكتيكي) كفاءة الإرسال وكفاءة الرسالة، وكفاءة الملتقى في التأويل.
- معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية (كفاءة في هندسة الزمن البيداغوجي والمعرفة البيداغوجية والتواصل البيداغوجي).



-معايير مرتبطة بالإمكانات المادية (كفاءة الوسائل التعليمية صحة الظروف الفيزيائية والوسط التعليمي.

- معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع (كفاءة انفتاح الكل على الكل) قيم التعاون.

- معايير المرافقة الحميمية البيداغوجية (كفاءة التوجيه والإرشاد).

وتعمل المنظومة التربوية التعليمية كأى نظام إنتاج آخر وفن أسس معنية تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام والبناء الثقافي، لذا فإنها تهتم بأن تكون مخرجاتها مثقفة لالامواصفات العالمية للجودة (فيصل بن حاسم الأحمد، 2008، ص

(44

✓ معيار جودة عضو هيئة التدريس - المعلم الأستاذ:

ويعين العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس عملية وسلوكية وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن توفر له فرض النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر ، ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها

- حجم أعضاء هيئة التدريس وكفاياتهم التدريسية.

- مستوى التدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.



- مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس . (أحمد ابراهيم أحمد، ، 2003. ص 173.

(174

✓ جودة البرامج التعليمية: من حيث العمق والشمول والتكامل وحسن مخاطبة التحديات

القومية في مجال التكنولوجيا والتحديات الاقتصادية والثقافية وكذلك مدونة هذه

البرامج وتطويرها لما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتلاحقة.

✓ جودة طرق التدريس: والتي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية

الأكاديمية مع تلك العملية أو التطبيقية وربط ما يدرس بالقضايا البيئية.

✓ جودة التجهيزات والمكتبات.

✓ جودة الإدارة: فكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة

البشرية والمادية وتطبيق عمليات تطوير النظم التعليمية كالتحليل والتنفيذ والتقييم.

✓ جودة التمويل: فيما يختص بالتجهيزات والمشروعات البحثية.

✓ جودة تقييم الأداء: والذي يتطلب معايير كل العناصر السابقة) احمد

مصطفى, 1997, ص12)



جدول رقم (01) يوضح معايير مقترحة لتقييم جودة التعليم

العنصر	نواحي الجودة
- المنهاج التعليمي	1- مدى مناسبة لقدرات الطالب في المرحلة الدراسية. 2- ارتباط المنهاج بالواقع العملي. 3- الإلمام بالمعارف الأساسية. 4- درجة تغطية الموضوعات الأساسية. 5- الاهتمام بتنمية قدرات الطالب المتعددة. 6- إعداد الطالب لعصر العولمة. 7- التأكيد على الجانبين النظري والتطبيقي. 8- مدى الاستفادة من المصادر المتنوعة للمعرفة.
- النظام الإداري	1- كفاية النظام الإداري وفاعليته. 2- توافر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام أو المؤسسة التعليمية. 3- توافر المناخ الجيد لممارسة الأنشطة المتنوعة من علمية وعملية وفنية ورياضية. 4- التوجه نحو خدمة المجتمع وسوق العمل. 5- تبني استراتيجية وطرق موضوعية لتنفيذ الأعمال.



6- توافر قيادات تنمي ثقافة الجودة وتشجع على العمل بمقتضاها. 7- التفاعل الديمقراطي مع الآخرين في اتخاذ القرار والمشاركة في مسؤوليات الأعمال. 8- تلقي الشكاوى والتعامل معها. 9- تشخيص نواحي القصور والضعف والإسهام في معالجتها	
1- طبيعة تنوع مصادر التعليم والتعلم. 2- درجة المستوى العلمي والموثوقية. 3- أصالة المادة العلمية. 4- طبيعة الإفادة منها في عمليتي التعليم والتعلم. 5- شكل الإخراج وأسلوبه. 6- طبيعة المهارات والاتجاهات والمعارف التي تنميها.	-مصادر التعلم والتعليم
1- مناسبة الإمكانيات المادية لطبيعة العملية التعليمية من مساحة المؤسسة وحجم القاعة الدراسية وتوافر الملاعب... وسواها. 2- مراعاة تنمية النواحي الجمالية وإشباعها. 3- الاهتمام بتوفير التسهيلات التعليمية التعليمية.	- التسهيلات المادية



- أساليب القياس والتقييم	1- درجة الموضوعية والاتساق. 2- درجة الموثوقية والشمول. 3- عدم التركيز على قدرات الحفظ والاستذكار فقط. 4- استمرارية التقييم والتغذية الراجعة. 5- التنوع. 6- شمولية جوانب التقييم لمختلف جوانب شخصية المتعلم. 7- التركيز على القدرات التحليلية والتفكير الناقد.
- المعلمون	1- التأهيل العلمي والتربوي. 2- الانتظام في العملية التعليمية. 3- إدراك حاجيات الطلاب. 4- مراعاة الفروق بين الطلاب. 5- التركيز على مسؤولية الطلاب في التعليم (تفريد التعليم). 6- الاهتمام بطرائق التقييم التعاوني. 7- الاستفادة من مصادر التعليم والتعلم المختلفة في التدريس. 8- استخدام الأسلوب الحواري. 9- الوعي بدور القدوة العلمية والخلفية والمهارة. 10- العمل في ضوء الأهداف.



11- تقبل التغذية الراجعة. 12- تنمية الاتجاه التعليمي والنظرة المتعمقة والحس الوطني والجانب المهاري الفكري واليدوي لدى الطلاب .	
1- الالتزام بالنظام الأكاديمي والسلوكي. 2- التفاعل الصفي. 3- التركيز والانتباه لتقبل المثيرات. 4- الرغبة في التعليم وتحسين المستوى باستمرار. 5- الحرص على الاستجابة. 6- المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات. 7- الاستعداد لخدمة المجتمع. 8- مشاركة الآخرين في التفاعل والتعامل. 9- الكفاءة الاتصالية باستخدام طرائف مختلفة للتوصل للمعلومة.	- الطلاب

المصدر (سهيلة محسن 2008, ص87, 88)



7-الاتجاهات العالمية في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم

تقع على عاتق المؤسسة التعليمية مهمة اختبار المدخل المناسب من بين الاتجاهات العالمية في تبني فلسفة الجودة الشاملة، وأن تلتزم به مع ضرورة مراجعته وتقويمه وتطويره وفقا لما يستجد من متغيرات ولا توجد طريقة فضلى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، بل الممكن أن تختار المؤسسة ما يناسبها بحسب طبيعة نشاطها وظروفها وإمكانياتها.

- تبني مدخل تأكيد الجودة *qualité assurance* من بعض الجامعات في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وكوريا.

- تبنت بعض الجامعات البريطانية لأجل الوصول إلى جودة الشاملة المواصفات القياسية البريطانية .

❖ النماذج التي طبقت في العديد من المؤسسات التعليمية التي ثبتت فلسفة الجودة الشاملة في الكثير من المجتمعات.

✓ نظام المستثمرين من الافراد: INVERISTORS PEOPLE

يقوم هذا المدخل على تحويل الممارسة إلى سلسلة من الأسس أو المبادئ التي تستخدمها المؤسسة التعليمية في توضيح درجة إلزامها الذي على أساسه قد تحرز الاعتماد



بالقبول والاستحسان ويرتبط مدخل المستثمرين بمشاركة الأفراد في التخطيط التنظيمي والتدريب والتطوير اللازم في إدارة المؤسسة التعليمية والسعي إلى تحقيق أهدافها.

✓ المواصفات القياسية الدولية (iso):

(iso) كلمة إغريقية فهو يعني التساوي، أما المصطلح الايزو وفق المفهوم المعاصر فهو يمثل اختصار لاسم المنطقة الدولية للمواصفات وهي INTERNATIONAL ORGANISATION OF STMDADIZATION تأسست عام 1946 وفي نهاية عام 2004 بلغ عدد أعضائها 148 عضو كل عضو يمثل دولة واحدة وتهدف هذه المنظمة إلى إيجاد مقاييس عالمية لضبط الجودة، من خلال إيجاد أساس موحد لتوثيق كل النظم والاجراءات والتعليمات المتعلقة بنظام الجودة، (سهيلة الفتلاوي 2007 ، ص54).

أما الرمز (9000) فيمثل سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الخدمات والإنتاج، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى هي الأكثر شهرة في العالم لأن بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي في ظل مواصفات أو معايير ذات علاقة بـ TOTAL QUALITY MANGMENT TQM تسعى لتلبية حاجات المستفيد ورضاه، وقد أعدت المواصفة القياسية في سلسلة مصنفة إلى خمسة وهي (9004-9000) بإرشادات عامة حول تصنيفات المواصفة وطبيعتها وانعكاساتها على المنتج أو الخدمة.



إن المواصفات القياسية الدولية (ISO) تختلف فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق مواصفات الجودة في الدولة.

إن ISO تقوم على العمل وفق مبدأ:

* **التعريف definition:** ما يضمن عدم الوقوع في أخطاء وإزالة الاختلاف في الفهم والأداء.

* **الاعتماد accrétions:** في شكله الداخلي والخارجي.

* **الشمولية:** وفاعلية نظم العمل والممارسات مما يؤدي إلى تحضن مستوى عال من الجودة. (بسمان فيصل محجوب, 2003, ص105).

❖ **تتمحور معايير الجودة في المؤسسة التعليمية وفي نظام ISO والأنظمة المتشابهة**

في عدة محاور هي:

- تطوير جودة المخرج.
- تطوير جودة العمليات.
- ثقة العاملين في النظام التعليمي.
- ثقة المستفيدين والممولين في النظام التعليمي.
- تحقيق متطلبات جودة النظام التعليمي. (السعيد محمد ربيعي, 2008, ص396)



الجدول رقم (02) يوضح معايير الجودة في المؤسسة التعليمية وفق نظام iso

ت	العناصر الرئيسية	ايزو	ايزو	ايزو	توظيفاتها التربوية والتعليمية
	لنظام الجودة	9001	9002	9003	
1	مسؤولية الإدارة				* مبادئ سامية إدارة الجودة في التربية والتعليم (السياسات التعليمية ومبادئ الإدارة المدرسية)
2	نظام الجودة	/	/	/	* إعداد دليل الجودة ونظام العمل به.
3	ضبط الوثائق والبيانات.	/	/	/	* تنظيم الوثائق الرسمية وضبطها لاعتمادها.
4	تحديد المنتج (او مستوى تقديم الخدمة)	/	/	/	* تحديد ومتابعة مخرجات العملية التعليمية
5	الفحص والتفتيش والاختيار.	/	/	/	* استمرارية عملية الاختبار وتوثيق نتائج الطلاب.
6	أدوات التفتيش	/	/	/	* تحديد وتقويم معايير ووسائل



الاختبار والقياس.				والاختبار	
* تحديد وتقويم معايير ووسائل الاختبار لعناصر العملية التعليمية في أدوات المراقبة والتقويم.	/	/	/	موقف الفحص والتفتيش (حالة التفتيش)	7
* ضبط الحالات السلبية أو تشخيص المشكلات أو المعوقات ومحاولة السيطرة عليها.	/	/	/	ضبط حالات عدم المطابقة.	8
* تحديد الوسائل والوثائق المتعلقة بعملية التخزين والحفظ في المؤسسات التعليمية.	/	/	/	المعادلة والتخزين والحفظ والنقل.	9
* حفظ وصيانة سجلات الجودة.	/	/	/	سجلات الجودة	10
* نظام وسجلات التدريب لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.	/	/	/	التدريب.	11
* الطرق والوسائل الإحصائية المستخدمة في عملية قياس وضبط وتطبيق الجودة.	/	/	/	الأساليب الإحصائية	12
* مراقبة وتقويم العملية التعليمية.	/	/	/	ضبط العمليات	13



14	مراجعة العقود والتوقعات	/	/	/	*استقصاء توقعات (أولياء الأمور والمؤسسات والمنظمات المجتمع... سواها)
15	ال شراء	/	/	/	* عملية التزود المدرس بالإمكانات اللازمة لسد متطلبات العملية التعليمية.
16	إسهام المستفيدين (عملاء) أو لمنتج المورد من قبل المستفيدين.	/	/	/	* إسهام المستفيدين في العملية التعليمية من أولياء الأمور- المجتمع بشركاته ومنظماته)
17	المراجعة الداخلية للجودة	/	/	/	*المراجعة والتدقيق لنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
18	الإجراءات التصحيحية	/	/	/	* نظام التعامل مع حالات الهدر التعليمي (تسرب، رسوب، ضعف التحصل).
19	ضبط عملية التصميم.	/	/	/	* تصميم البرامج التعليمية (وهي التأكيد مركزية التعليم ومسؤوليات الوزارات أو المديريات أو الهيئات



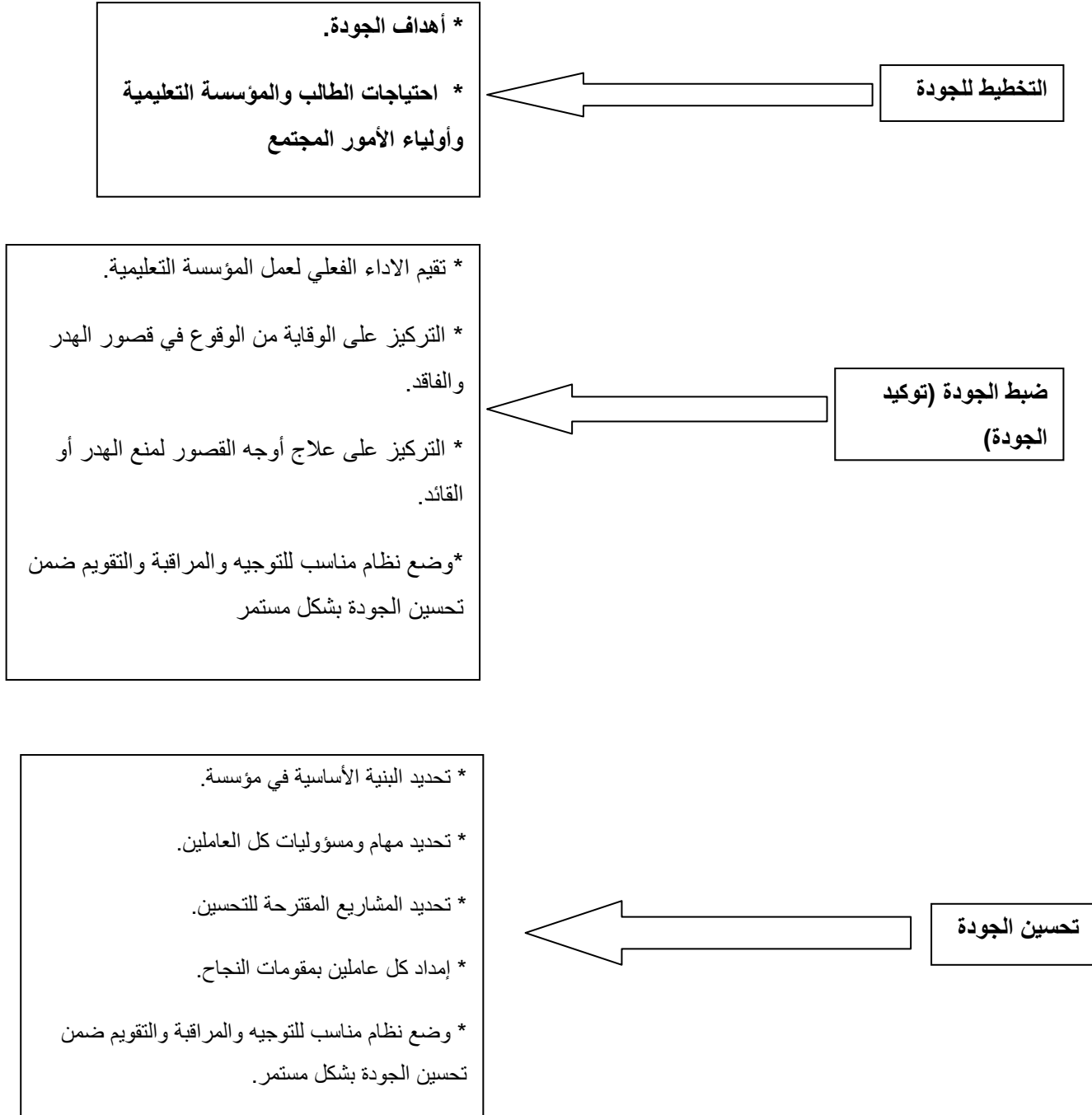
20	المتابعة ما بعد البيع (متابعة الخدمة)	/	/	/	في تصميم برامج الجودة) أو(حرية المدرسة في ذلك). * متابعة الخريج في سوق العمل للتأكد كفاية أدائه.
----	--	---	---	---	---

المصدر(احمد الخطيب 1 , 2003 , ص105)



شكل رقم (04) يوضح الخطوات العملية وإجراءاتها في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات التعليمية



المصدر (محمد عواد الزيادات, 2008, ص66)



8-الصعوبات والمعوقات تصنف إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من الفوائد التي تحققها المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه قد يفشل بعضها ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق وهي :

✓ عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل ذلك عائقا كبيرا للمنظمات.

✓ التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه (محمد عبد الفتاح ,ب.ص، ص202)

كما توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة جودة ، الشاملة ولعل أبرزها :

- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
- الافتقار إلى العمل الجماعي.
- تنوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلة.
- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم (يزيد قادة ، 2011 ، ص28)

وهناك مجموعة من الصعاب والعوائق التي حالت دون التطبيق الأمثل والفعال لنظام الجودة في مجال التعليم وتتمثل فيما يلي:



- جعل تطبيق الجودة ونظامها علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- عجز الإدارة عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق عمل كثيرة دون توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- تطبيق نظام الجودة دون إجراء أي تعديلات عليه بما ينسجم مع خصائص كل مؤسسة. (محمد عبد الوهاب ، 2005، ص45)
- عدم وضوح المفاهيم لدى أغلب القيادات الجامعية.
- ضعف الإيمان بأهمية التطوير والتحسين الوطني المستمر للمؤسسات التعليمية وبرامجها. (سوسن شاكر مجيد، 2011، ص). .
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- عدم ربط بين المناهج الدراسية والتخصصات بالكليات الجامعية وقطاعات سوق العمل (منصورالغني دادي، 2010ص45)



خلاصة

إن أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي قيمة بالغة الأهمية حيث يعمل تطوير واستمرارية المؤسسات التعليمية، فيعني الجامعات على وجه الخصوص يركز على الجودة المشتركة للعاملين ومعايير في المؤسسة التعليمية وتبحث في أساليب ومعايير ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية والتعليمية وأدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة فعلى الرغم من الصعوبات التي تواجهها في التطبيق يجب عليها مجابته والتحدي من أجل ترقى الجامعة الجزائرية على وجه الخصوص ونقلها إلى مطاف الجامعات العليا في الدول الغربية.



الفصل الثالث: النظام التعليم العالي الجامعي

تمهيد

- 1- مفهوم الجامعة
- 2- عناصر الجامعة ووظائفها
- 3- وظائف الجامعة
- 4- تفاعل الجامعة بالمجتمع
- 5- مكونات التعليم العالي الجامعي
- 6- مبادئ التعليم الجامعي
- 7- أنماط وأهداف التعليم العالي
- 8- إصلاح التعليم العالي في الجزائر (النظام الجديد l.m.d)

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات في المجتمع بفضل ما تقدمه من إعداد للباحثين و العلماء من القدرة العالية على تخزين و نشر وإنتاج المعرفة، ونظرا للتحويلات و التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي طرأت على المستوى العالمي بشكل عام و العالم العربي بشكل خاص، فكان على الجامعة أن تغير مهامها و أدوارها ووظائفها وفقا للتغيرات العالمية، حيث أصبح من الضروري أن تقوم بمواكبة التحويلات والتطورات و الاستجابة لها و تحقيق الإصلاح المنشود لتلك التغيرات.

ولهذا فقد اصبح التعليم العالي مؤسسة هامة في مجتمعنا العربي المتطلع الى التقدم والتطور و النمو و الازدهار، وعليه تقع مسؤولية نشر الثقافة العامة و الاسهام في حل مشكلات المجتمع من خلال الكوادر البشرية و البحوث العلمية الموجهة الى خدمة المجتمع. وبهذا تم تخصيص هذا الفصل لمفهوم الجامعة و عناصرها و اهم وظائفها وكذا مكونات التعليم العالي و مبادئ التعليم في الجزائر وكذا أنواع و اهداف التعليم العالي كما تم التطرق الى اصلاح التعليم العالي في الجزائر في ظل النظام الجديد.



1- مفهوم الجامعة:

أ- لغة: الجامعة تعني التجميع، جمع جامعات، هي مؤسسة للتعليم العالي تضم مجموعة

من الكليات تدرس فيها الآداب و الفنون والقانون.(يوسف بكوش، 2013، ص 72).

ب -اصطلاحاً: يمكن تعريفها بأنها: مجتمع علمي يبحث عن المعرفة و الاهتمام بالبحث

عن الحقيقة ووظائفها الأساسية و التي تتمثل في التعليم العالي، و البحث العلمي، و

خدمة المجتمع الذي يحيط بها. (احمد بوملحم، 1999، ص21).

و- الجامعة على حد تعبير احمد راشد" ليست مكان لتلقي التعليم العالي فقط، و انما

بيئة و رسالة ".وصاحب هذا التعريف واضح في تبيان رسالة الجامعة باعتبارها موجودة

في وسط بيئة اجتماعية ثقافية.(سامي سلطي، 2001، ص25).

-أما "بيليكان" فينظر الى الجامعة بصفاتها مؤسسة ثقافية و اجتماعية ويؤكد على ان

الجامعة في مفهومها - الصحيح- " مجتمع للدارسين حر ومسؤول في الوقت ذاته، ويتحدث

عن مقتضيات هذا المفهوم من زاوية علاقة المعلم و الطالب، و علاقة المعلم و المعلم،

وعلاقة المعلم الباحث بميدان اختصاصه و ميادين الدراسة و البحث الأخرى". (بيلكان

بارو، 1993، ص 128).

وهذا التعريف نجده يشير الى الحرية الاكاديمية و العلاقات المتبادلة التي تربط بين

أعضاء المؤسسة الجامعية و مكوناتها.

-ويرى "محمد مصطفى الاسعد" ان الجامعة مؤسسة اجتماعية من صنع المجتمع وهي تمثل قمة الهرم التعليمي ليس مجرد كونها آخر مراحل النظام التعليمي و حسب بل لانها تتحمل مسؤولية كبيرة في صياغة و تكوين الشباب الجامعي علميا و قوميا وثقافيا و فكريا ووجدانيا، انها أداة المجتمع في صنع قيادته في مختلف الميادين الفنية و المهنية و الاقتصادية و السياسية و الإدارية و الثقافية و الفكرية و التي من خلالها اما ان يتابع لمجتمع مسيرة تنمية بخطى حثيثة و باندفاع و حيوية، و اما يراوح مكانه مع التقدم بخطى بطيئة. (محمد مصطفى الاسعد، 2000، ص 137).

و هذا التعريف يتضمن الجامعة كأداة من أدوات التنمية في المجتمع.

-أما المشرع الجزائري فقد اعتبر "الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تساهم في تعميم نشر المعارف و اعدادها و تطوير و تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد.(فضيل دليو، 2001، ص79).

وبذلك فقد وضع المشرع الجامعة تحت وصاية الدولة في خدمة أهدافها المحددة من

طرفها.

-الجامعة:

كلمة الجامعة university مأخوذة من الكلمة اللاتينية universitas والتي تعني

الرابطة التي تضم عملا أو حرفة معينة، ليصبح اللفظ فيما بعد يطلق على الاتحاد العلمي

او النقابة التي تشمل عددا من الرجال العلم سواء كانوا أساتذة أو طلابا لتدل على التجمع لهؤلاء (فنى غنية ، 2004، ص 20).

-يعرفها رياض قاسم: حرم العقل والضمير، انها حرم العقل لأنها لا تؤمن به والحقيقة التي يشيدها ولأنها لا توقف جهودها على تهذيبه وتنميته وبعث قدراته على الإنتاج والإبداع ... وأنها حرم الضمير لأنها تؤمن بأن المعرفة الإيجابية مهما عززت تظل ناقصة بل قد تتقلب فسادا ما لم تؤديها صناعة خلفية... (رياض قاسم، 1995، ص 81)

2-عناصر الجامعة:

يتوقف أداء المؤسسة الجامعية لوظائفها على ثلاث عناصر رئيسية هي الأستاذ أي عضو هيئة التدريس، الطلبة، الهيكل الإداري التنظيمي.

✓ أعضاء هيئة التدريس:

إذا كانت الجامعة تحتاج في أداء وظيفتها الى خلفية تربوية تنظيمية تتصف بالمرونة و القابلية للتطور مع مراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية ، فان الطريق الأكثر أهمية بدون شك هيئة التدريس، فالجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري و الشريعات و حسب بل لابد ان تجمع في مخابرها و مدرجاتها اعداد من المدرسين و الباحثين.

فالمدرس كما يرى جون ديوي هو " ذلك الذي يدرب طلابه على استخدام الآلة العلية و ليس الذي يتعلم بالنيابة عنه، هو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو لذاته ليصل الى أعماق الشخصية و يمتد الى أسلوب الحياة". (محمد العربي، 1989، ص 197).

ان الأستاذ الجامعي هو الناقل للمعرفة و المسؤول عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة و لم يعد الأستاذ مدرسا او ملقنا للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية الى اكتساب المعارف و المهارات لدى الطلاب ، كما انه يقوم بمهمة تنفيذ سياسات الجامعة كتنفيذ البرامج و إجراء عمليات التقويم بها.

و للأستاذ الجامعي مهام عديد يقوم بها كالتدريس و الإشراف على مذكرات التخرج او البحوث او التربصات الميدانية و الاجتماعية و البيداغوجية و الإدارية، بالإضافة الى المشاركة في تحضير الامتحانات و تصحيحها الخ.

و يشير الدكتور عبد الفتاح احمد جلال في مقال له حول اعداد هيئة التدريس انه يجب تحديد و طائف عضو هيئة التدريس في الجامعة و مسؤولياته و واجباته ويؤكد بعد ذلك عل ان أعضاء هيئة التدريس تقوم على الأقل بوظيفتين هما: (عبد الفتاح احمد جلال، ص 78-79).

- التدريس و التوجيه العلمي للطلاب .
- اجراء البحوث العلمية و الاشراف عليها.
- المشاركة في أداة الجامعة او الكلية او القسم العلمي .



- تطوير المناهج الدراسية و تأليف الكتب الجامعية و الاشتراك في تأليفها.

و خلاصة القول هو ان الأستاذ الجامعي هو اهم ركيزة من ركائز الجامعة فلا بد من الاهتمام به من الناحية العلمية و الاجتماعية و الاقتصادية و على الرغم من ذلك فان الحاجة لازالت ملحة للاهتمام بنواحي التطوير و التاهيل العلمي للأستاذ حتى يؤدي مهامه على اكمل وجه.

✓ الجماعة الطلابية:

ان الطالب الجامعي هو ذلك الشخص الذي سمحت له الكفاءة العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية الى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة تؤهله لذلك، و يعتبر الطاب الجامعي احد العناصر الأساسية و الفعالة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، اذ يمثل عدديا النسبة الغالبة في المؤسسات الجامعية.

و يعد التعليم الجامعي الى تطوير مهارات الطالب و قدراته من جميع النواحي الجسمية و العقلية و النفسية، لكي تتجلى فيما بعد في سلوك متزن و متكامل، يؤهل عن طريقه الى خدمة المجتمع في التخصصات المتعددة، و كما يقول حبيب الله بن محمد التركستاني " ان طالب اليوم له أهدافه و طموحاته، فهو يرغب في الحصول على العلم والمعرفة، و يريد أيضا ان يحصل على العمل الذي يساعده على حياة كريمة، و يتمنى ان تكون الوثيقة التي يحملها جواز مرور يعبر من خلاله من عالم التكوين الثقافي الى عالم

الابداع و العطاء. (حبيب الله بن محمد، 1999، ص85)



✓ الهيكل الإداري و التنظيمي:

تتميز الجامعة كمؤسسة بتنظيم اداري و هيكله و اهداف خاصة بها، و التي تقوم على العلاقات الموجودة بين مختلف فئات الاسرة الجامعية و الوظائف الموكلة لكل منها، و هذا الكلام يدعو الى ضرورة وجود سلطة إدارية تنظم نفسها، كما تنظم الإمكانيات المادية والبشرية و باقي النشاطات.

وبشكل بسيط يقصد بتنظيم المؤسسة الجامعية الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من اجل تحقيق أهدافها، اما نسق هيكله الجامعة فهو يعني العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسة، هذه العناصر تسمى بالهيكل الجزئية، اما الهيكل الإداري فهو يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة و الذي يتفرع الى هياكل فرعية مثل تسيير الموظفين و التسيير الاقتصادي.....الخ.

وبناء على ما سبق يمكن القول ان الهيكل الإداري و التنظيمي للجامعة يتمثل في المكونات البشرية و الفنية و المادية، حيث تعمل هذه المكونات في تناسق و تكامل وفقا للنظان الهيكلي العام لها.

و الجدير بالذكر ان نجاح الجامعة في أداء مهامها يرجع الى تكوين الاطار الإداري المتخصص و الى بناء الهيكل التنظيمي المرن، هذين الأخيرين (الجهاز الإداري و التنظيمي) لا يمكن فصلهما عن الجهاز التربوي، لانهما يسهمان في تحسين مردودية

الجامعة و مستوى تحصيل طلابها و على العكس فقد يحدث مشكل بين هذين الجهازين مما يؤدي الى حدوث الانهاك البيروقراطي للجهاز التعليمي. (بدران، 2001، ص 72).

3-وظائف الجامعة:

ان ما اسند للجامعة من وظائف حيوية جعلها تخرج عن اطارها التقليدي المنطوي على نفسه الى اطار جديد آخر يدخله في اطار مجتمع و يربطها بحاجاته و تطلعاته. و الجامعة الجزائرية كغيرها من الجامعات التي لها وظائف، و تتمثل وفقا للمرسوم رقم 544-83 و الصادر بتاريخ: 24-09-1983 بالجريدة الرسمية رقم 40 و المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للجامعة الجزائرية في :

- ✓ تساعد الجامعة في تعميم نشر المعارف و اعدادها و تطويرها.
- ✓ تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا لاهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- ✓ تتولى تلقين الطلاب المناهج الخاصة بالبحث.
- ✓ تقوم بأي عمل لتحسين المستوى و تجديد المعارف و التكوين الدائم، كما تقوم بنشر الدراسات و نتائج البحوث.

ان وظائف الجامعة تكاملية متصلة و العلاقة بينها علاقة تأثير متبادل، و المتفق عليه حول وظائف الجامعة انها تقوم بثلاث وظائف رئيسية و هي التعليم، و البحث العلمي، و تنمية المجتمع.



■ التعليم:

إذا كان التعليم هو ابرز وظائف الجامعة فان دورها في اعداد الإطارات امر لا يستهان به نظرا لم يلعبه الرأسمال البشري في عملية التنمية و التعليم.

ان الجامعة تعمل دوما على تجديد نظمها وبرامجها التعليمية لتبقى وثيقة الصلة بالمجتمع الذي تنتمي اليه، و ذلك لتلبية حاجاته من الكوادر الفنية، فعن طريق التعليم تتمكن الجامعة من مجارة عصر التكنولوجيا باتساع تطبيقاته الالكترونية و البولوجية و المعلوماتية.

و تلك هي منطلقات تقدم مجتمعات القرن الحادي والعشرين.

و لعل خير من عبر على وظيفة الجامعة المؤرخ اللورد "بالوك" نائب رئيس جامعة أكسفورد عندما قال: "حسبنا بأكسفورد نعتقد بأن واجب الجامعة لا يقتصر على تدريب خريجها على حرفة معينة و اعطائهم تدريبا حرفيا او حشوهم بالمعرفة التخصصية، و انما تثقيفهم عبر ابراز قراهم الفكرية و اثارة خيالهم في دراسة اية مواضيع تثير اهتمامهم وتشجعهم للغوص تحت سطح الحكمة التقليدية مع أسئلة لا تجد إجابات مفردة او بسيطة من ثم حيازة ثقتهم بأنفسهم و التي تبقى صامدة عندما يواجهون الحياة خارج الجامعة". (عبد الله بوخلخال، 1997، ص3).

و هكذا فان التعليم العالي ليس مجرد نقل المعرفة، بل هو المساعدة على انتاجها من خلال البحث العلمي لتكوين رأسمال بشري و ثقافي قادر على مواجهة تحديات العصر و العولمة.

■ البحث العلمي :

يعرف حسانة محي الدين البحث العلمي على انه: " سلوك انساني منظم يهدف الى استقصاء صحة معلومة او حادثة هامة أو توضيح موقف او ظاهرة معينة، أو الوصول الى حل ناجح لمشكلة اكاديمية او اجتماعية تهم الفرد و المجتمع، فالبحث العلمي نشاط منظم وطريقة في التفكير ، و أسلوب لتقصي الحقائق اعتمادا على منهاج موضوعية محققة لمعرفة الارتباط بين هذه الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة او القوانين التفسيرية". (حسانة محي الدين ، 1999 ، ص106).

ان البحث العلمي هو مسؤولية الأساتذة و الخريجون، و الحركة الطلابية ، أي هو عمل تقوم به الجامعة و يدعم من طرف الدولة، و من شروط البحث العلمي هي الطاقة الفكرية، و التفرغ لانجازه و الجو الاكاديمي الملائم لنقده و تصحيحه ورصد الأموال الكافية له.

ويعتبر البحث العلمي من اكثر الوظائف التصاقا بالجامعة و ذلك لان الجامعة هي التي تتوفر لديها الموارد الفكرية البشرية المؤهلة للبحث العلمي كما انها تعد المؤسسة الوحيدة التي يمكن عن طريقها القيام بنشاطات الأبحاث بصورة منضبطة و هي التي يمكن

لها تقديم خدمات استشارية و التي تحتاجها قطاعات المجتمع، ولا يتوقف البحث العلمي بمجرد حصول الأستاذ على المؤهل العلمي المطلوب لتعيينه في الجامعة، و انما يجب ان يتواصل ، فالبحت و التدريس وجهان لعملة واحدة، و في هذا الصدد يقول محمد حمدان: " ان قيام عضو التدريس بالبحث العلمي في مجال تخصصه يؤدي الى نتائج تنعكس على عضو التدريس نفسه كما تنعكس على تدريسه، مما له اكبر الأثر على طلبته وذلك يأتي عن طريق تعميق معرفته في حقل تخصصه و مكانه العلمية الرفيعة التي يحتلها الباحث بين اقرانه وفي المجتمع الاكاديمي بشكل عام". (ضياء الدين زاهر، 1995، ص85).

و البحث العلمي في النهاية هو عبارة عن انتاج معرفي، اجتماعي متكامل مع جميع الظروف المحيطة و هذا ما تقره الزغل حيث تقول : " ان الإنتاج العلمي ككل انتاج اجتماعي آخر لا يقوم بمعزل عن الظروف المادية التي تحيط به ، و من بين هذه الظروف العلاقة الجدلية بين الواقع العلمي و تراكم المعرفة، و للاستراتيجية الاجتماعية و الاقتصادية العامة، و الابداع لدى الباحثين و دوافعهم الذاتية للبحث". (قاسم حبيب جابر، 1999، ص137).

■ تنمية المجتمع:

لا يمكن للجامعة تأدية دورها ما لم تكن الجامعة ملتزمة بقضايا المجتمع و متطلبات نموه و ازدهاره، و لذا فان الخدمة العامة للمجتمع أصبحت وظيفية أساسية للجامعة ولا يقل شأنها عن الوظيفتين السابقتين.

و مجالات خدمة الجامعة للمجتمع كثيرة جدا و ذلك من خلال المعاهد التجارية و التكنولوجية و الصناعية و الاجتماعية و الأدبية و الفنية، اما في قطاع الخدمات فان اكثر العوامل صلة بالتنمية هي وجود القوى العاملة للقيام بوظائف سائر الخدمات المالية و الإدارية و الصحية، فالجامعة تسعى الى تجنيد المحيط حولها من اجل ان تتحول الروح العلمية الى روح عامة سائدة في المجتمع و تندرج ضمن الثقافة الشعبية، و هذا المسعى يحتاج الى تظافر عدة جهود فالثقافة أصبحت صناعة تعتمد على طاقات بشرية، و أجهزة ، و إمكانات مادية ، حتى تتجسد الانتاجات الثقافية، وفق مقاييس صناعية و تجارية، محددة و متطورة جدا كما و كيفا، و تعمل الجامعة أيضا على فهم المشكلات الشخصية و الاسرية و الاجتماعية للأفراد و مساعدتهم على حلها من خلال علمائها و مفكرها.(رياض الزغل،

1985، ص 131).

و على الجامعة الاخذ بعين الاعتبار حاجيات الاقتصاد الوطني من اليد العاملة في سوق العمل أي ضرورة وجود توازن بين مخرجات التعليم و حاجيات التنمية ، لان الغاء هذا التوازن سوف ينمي ظاهرة البطالة من جهة، و تبقى التنمية مفتقرة الى التخصصات الفنية و اليدوية، نتيجة الانتشار العشوائي للتعليم مما يترتب عليه قصور في الوظيفة من جهة أخرى و في هذا الصدد يشير ايدجار فوروا بقوله: " هناك ظاهرة جديرة بالدراسة تتمثل في التناقض الملحوظ بين عدد المتخرجين من المدارس ، و ما يحتاجه المجتمع ، فقد لوحظ ان بعض المجتمعات اخذت ترفض عدد ممن يتخرج من المؤسسات الرسمية. (نور الدين بن الشيخ،

1999، ص 155).

ان التعليم الجامعي بحكم رسالته يسعى الى تحقيق اهداف معينة تتمحور حول التنمية الشاملة و تماشيا مع المتغيرات العالمية الذي زاد انشغال الجامعة في رسالتها بالتكنولوجيا و الحاسوب و اللغات الأجنبية ، كما ان السعي الى انشاء جامعات مفتوحة و دراسات عن طريق التعليم عن بعد و الجامعة الافتراضية من خلال الوسائط التكنولوجية المختلفة لا زال قائما كهدف متوقع. (حامد عمار، 2002، ص 16).

و تستطيع الجامعة تحقيق أهدافها اذا توافرت لديها جملة من المدخلات ، فان كان الطلاب اهم تلك المدخلات فان الأساتذة اهم مقوماتها ، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من أعضاء هيئة التدريس ذلك لان الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها والجامعة بفكر هؤلاء الأساتذة و عملهم و خبرتهم و بحوثهم قبل كل شيء. (وفاء محمد الرعي، 2002، ص 302).

ويرى علي احمد مذكور ان اهداف التعليم العالي ، لوفاء باحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة بالكم و الكيف المناسبين لتحقيق الاقتصادية والاجتماعية فهناك مؤشرات يمكن استخدامها لقياس فاعلية التعليم العالي منها، معدل البطالة بين لخريجين ، الهجرة الخارجية لخريجي الجامعات ، التراكم التكنولوجي المحلي ، و مى قدرة الخريج على القيام بواجباته عند اندماجه في سوق العمل.(احمد مذكور، 2000، ص 198).

وعلى العموم فإن الجامعة الجزائرية على غرار الجامعات العالمية تسعى الى تحقيق

الأهداف لتالية و المتمثلة في:

✓ تكوين إطارات ذات قدرات فنية متشعبة بالشخصية الوطنية، و تهيئتهم للاضطلاع

بمسؤولياتهم وفق مقتضيات التنمية.

✓ تطوير البحث العلمي وتنميته و خلق الروح العلمية لدى الطلاب و المدرسين على

حد سواء و العمل على إرساء قواعده و استمراريته.

✓ ترقية الثقافة الوطنية و الإنسانية و النشاط الفكري بصغة عامة، باعتبار ان الثقافة

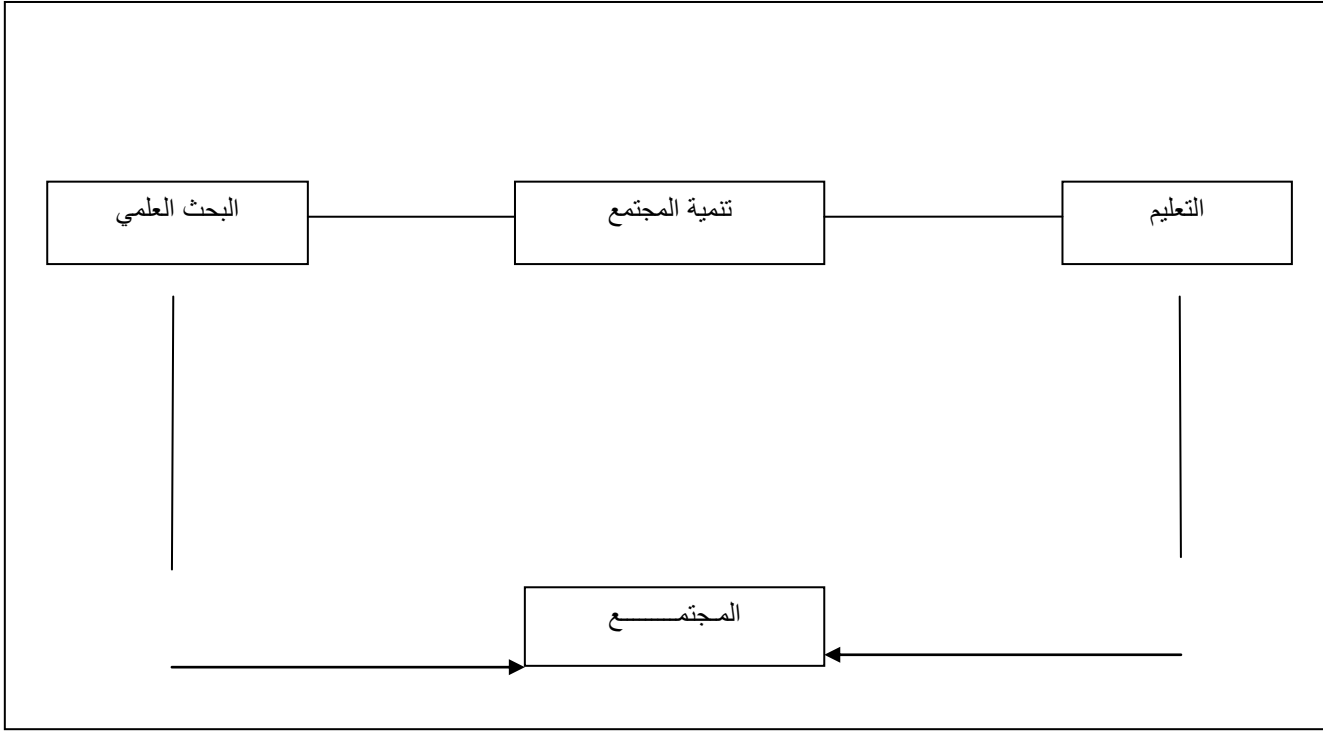
أصبحت رهينة القدرات البشرية التي تعدها الجامعة.

✓ العمل على توثيق الروابط الفكرية و الثقافي وذلك بانشاء علاقات بحثية وعلمية بين

مختلف الجامعات و تبادل لوثائق و المطبوعات عن طريق وسائل الاتصال الحديثة.

✓ اثراء المعارف و تطوير التقنيات و تهيئة الكفاءات مستفيدة بذلك من الحصيلة

العلمية. (الظاهر زرهوني، 1993، ص122).



المصدر: من اعداد الباحثة

4-تفاعل الجامعة بالمجتمع:

التربية المتكاملة المستمرة تتطلب من الجامعات امتداد الفرص التربوية في الزمان و المكان، و يقتضي ذلك اسهام الجامعة في الاهتمام بالتربية قبل المدرسة في نطلق الاسرة، وفي نطاق المؤسسات الاجتماعية و التربوية كدور الحضانة ، ورياض الأطفال ، و حضانة الرضع، وتشتد الحاجة الى هذه المؤسسات في المناطق الريفية وبين الفئات الضعيفة تعويضاً لصغارها عن النقص الثقافي و الاجتماعي، مما يتضي تطوير صيغ تلائم هذه البيئات على بساطتها، و تجذب النماذج المكلفة منها ، و اعتماد مشاركة الأمهات فيها.

و كما يسري اهتمام الجامعات على سنوات الطفولة الأولى فانها تمتد الى السنوات التالية في نظام التربية المدرسية، فلا بد من نشأة نظام للتربية الاجتماعية يوازي النظام الجامعي و يستجيب لحاجيات الناس، ولعل في مؤسسات محو الامية ما يتصور بحكم خبراته و إمكاناته و العاملين فيه ليكون نظاما مستديما لتعليم الكبار، و يتولى الجوانب الثقافية ، و لجوانب المهنية تحت مظلة ما يسمى قسم الخدمة العامة و تنمية المجتمع داخل الجامعات، يتعلم في الآباء و الأمهات و الموظفون تعليما مكثفا و مسائيا.

(John participant,2009,p70)

فالتراث المعرفي للمجتمعات الإنسانية يوضح ان ازدهار الحضارات و تطورها يحدث نتيجة الاهتمام بالتعليم كعنصر أساسي للتقدم و التغيير خاصة و ان المجتمع الحديث يعتمد على التخصص و العلم كسمة أساسية تميزه على المجتمعات السابقة.

فقد اكدت الدراسات و الأبحاث الحديثة انه لا مكان في الوقت الحاضر للتعليم المنعزل عن المجتمع و مشكلاته ، و ان التعليم العالي الفعال هو الذي يكون وثيق الصلة بحياة افراد المجتمع و حاجاتهم و مشكلاتهم والقادرة على احداث التنمية الشاملة، كما تشير الدراسات والبحوث في التعليم العالي في كثير من دول العالم الى انه عملية تفاعل مستمر بين الفرد المتعلم و بيئته المادية و الاجتماعية، وأن التعليم العالي الفعال هو الذي يكون وثيق الصلة بحياة السكان و حاجاتهم وآمالهم، و ان الهدف الأول للتعليم العالي هو تطوير المجتمع و النهوض به على مستوى تكنولوجي و اقتصادي و صحي و اجتماعي و ثقافي

افضل، و على هذا يتحدد أسلوب التعليم العالي ، فيكون عن طريق التعليم بالعمل و النشاط و الإنتاج و البناء، و مواجهة المشكلات اليومية التي تواجه الفرد والمجتمع.

كما ان التعليم العالي قادر على الاسهام بدور كبير ومتزايد في تنمية الموارد البشرية في ضوء ما تملكه الجامعات من قوى بشرية و إمكانات مادية ، وفي ضوء الدور المحتمل الذي تلعبه مخرجات هذه المرحلة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، كما يساهم هذا التعليم لاعداد القيادات العلمية الفكرية التي تتولى قيادة المجتمع، وكذلك اعداد الكوادر العلمية التخصصية التي تتولى بالبحث و الدراسة مشكلات المجتمع بهدف تطوره و تقدمه، و ان هذه المهمة لا تكتمل ما لم تتقدم الجامعة برجالها و خبراتها العلمية و درايتها الفكرية الراسخة لتقوم بدور مباشر في عملية التنمية ، و تساهم بالعمل الواعي في ميزان الإنتاج و استغلال الموارد للتطبيقات العلمية التي تتزايد بصورة لم تستهدف الانسان من قبل حتى ان خريجي الامس اصبحوا يعانون امية علمية امام استكشافات اليوم.

وقد اكدت الأبحاث انه لا مكان في الوقت الحاضر للتعليم المنعزل عن المجتمع ومشكلاته ، وان التعليم العالي الفعال هو الذي يكون وثيق الصلة بحياة افراد المجتمع وحاجاتهم و مشكلاتهم والقادر على احداث التنمية الشاملة، و لذا تؤكد الخطط الجديدة للتعليم العالي على قيام المعاهد الجامعية بوظائف مختلفة غير المهمات التدريسية و البحث العلمي، تتدرج جميعها تحت عنوان الخدمات العامة، و ان نجاح هذه الجهود كافة مقرون بتغير جذري في مفاهيم الجامعة و العمل الجماعي، وفي مكانة هذه الجامعة و دورها في المجتمع.

ولذا فان الجامعات الناجحة في العصر الحالي هي تلك التي تفتح أبوابها للمجتمع من حولها، بحيث تتحسس مواطن الداء فيه، و تحاول ان ترى لها العلاج المناسب ، بل تكون حساسة لطروحات أفراد المجتمع ، وان ترسم الطرق إلى تحقيق تلك الطموحات.(عجال مسعودة، 2009، ص ص 88-89).

5-مكونات التعليم العالي الجامعي:

ان الخدمة التعليمية التي توفرها الجامعات تعتمد على عدة عناصر و التي تسمى بمدخلات و مخرجات العملية التعليمية و هذا لتلبية احتياجات المجتمع.

***المدخلات: و تمثل في:**

✓ **الطلبة:** يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية و التي يتم من خلالها اعدادهم و التأثير في سلوكهم و اتجاهاتهم، و تزويدهم بالمعارف و المهارات التي تجعل من عملية اسهامهم اكبر من خلال التصوير النوعي للتعليم الذي أتيح لهم الحصول عليه و هو مايمثل الهدف الأساسي من العملية التعليمية ، سواء ارتبط هذا الهدف يكون التعليم استهلاك أي انه يمثل حق الفرد في الحصول عليه او ارتبط بالتعليم كاستثمار من خلال الاستثمار في تكوين الخريج باعتباره رأسمال بشري حاله في ذلك حال الاستثمار في تكوين رأسمال المادي.(فليح حسن خلف، 2007، ص247).

✓ هيئة التدريس: يعتبر عضو هيئة التدريس المدخل الأساسي في العملية التعليمية حيث تتوقف العملية التعليمية على حجم هيئة التدريس و كفاءتها ، بحيث يتناسب عددهم مع الحاجة اليهم ، فلا يزيد العدد عن الحاجة فتظهر معه حالات عدم استخدام للبعض أو استخدام جزئي للبعض منهم و هو ما يؤدي الى هدر و ضياع للموارد التي استخدمت في تكوينهم و اعدادهم كما ان توفر عدد قليل من الأساتذة بالقياس الى حاجة هذه العملية يؤدي الى إعاقة و عرقلة العملية التعليمية، و انخفاض نوعيتها بسبب ارتفاع نسبة الطلبة و انخفاض هيئة التدريس و ارتفاع أعباء التدريس بالشكل الذي لا يتيح لعضو هيئة التدريس الفرصة الكافية لتطوره الذاتي من ناحية و كذا عدم القدرة على الارتقاء بنوعية العملية التعليمية من ناحية أخرى.(وليد سالم، 2006، ص95).

✓ لوسائل المادية: تتمثل في الفضاءات البيداغوجية و التي تشمل المباني بكل مرافقها و التي لا بد ان تكون وفق مقاسات معتمدة تضمن للعملية التعليمية فرصا اكبر للنجاح، يضاف اليها المكتبات و القاعات و التجهيزات و المختبرات وورشات العمل التي تحتاجها المؤسسة التعليمية و التي تحدد بمواصفات و معايير عالمية تحدد مقدار ما تحتاجه المؤسسة تبعا لطبيعة تخصصها و اعداد الطلبة و العاملين بها، هذا بالإضافة الى الوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئة التدريس و الطلبة في عملية التعليم و

التعلم مثل المطبوعات ، الكتب، أجهزة العرض....الخ. (مهدي التميمي،

2007، ص 77).

*الأنشطة التعليمية:

يقصد بها عمليات التدريس و التدريب و المقررات الدراسية و المناهج التي يجب ان تكون مناهج حديثة تواكب التطورات و المستجدات العلمية و الثقافية و ان تتلاءم مع متطلبات البيئة و المجتمع و ان يفور النظام التعليمي تخصصات يجد لها مكانا في علم الشغل و تخريج تخصصات زائدة عن الحاجة ولا تجد لها المكان المناسب لمزاولة العمل ، الامر الذي يؤدي الى البطالة بسبب العمالة الفائضة و الزائدة عن الحاجة.

ثم ان عناصر المنهج بمفهومه الواسع أساليب و طرق التدريس التي هي الوسائط لنقل المعرفة الى اذهان الطلبة ، لذا لا بد ان تكون لدى المدرس الذخيرة الكافية من هذه الطرق و كذلك القدرة على استخدام التقنيات و الوسائل التعليمية الحديثة المساندة لمفردات المنهج كي يكون بالإمكان إيصال المعرفة الى الطلبة بكفاءة عالية و هو شرط أساسي لتحقيق الجودة.

و العنصر الآخر هو التقويمات و الاختبارات التي تتبع من اجل قياس و تقويم نمو الطلبة و تحصيلهم الدراسي، لذا ينبغي عدم الركون الى نمط واحد في تقييم تحصيل الطلبة سواء في الاختبارات الفصلية او الاختبارات النهائية.(مهدي السامرائي، 2007، ص131).



***المخرجات:**

و هي النتائج النهائية للعمليات و الأنشطة التي ادرت على المدخلات و تتمثل في اعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية و النوعية في مختلف التخصصات ، و ذلك في نتائج الجامعة من الدراسات و الأبحاث التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس و الباحثين ، و الخدمات و الاستشارات التي تقدمها مراكز الأبحاث المختلفة.

***المجتمع:**

و هو العميل النهائي للنظام التعليمي الذي تصب فيه حصيلة الجهود التعليمية كافة من اعداد للافراد و انجاز للبحوث و الدراسات و تقديم المنشورات و المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية و إرساء البنية الاجتماعية على ركائز حضارية ثابتة.

فالمجتمع ينتظر من أبنائه المتعلمين القدرة على تطوير الواقع نحو الاحسن في جميع جوانبه الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية.....الخ لان زمام الأمور ستكون لا حقا بيد هؤلاء الأبناء، فاذا كان لا بد من النهوض بالمجتمع فان النهوض لا يكون الا بهم.

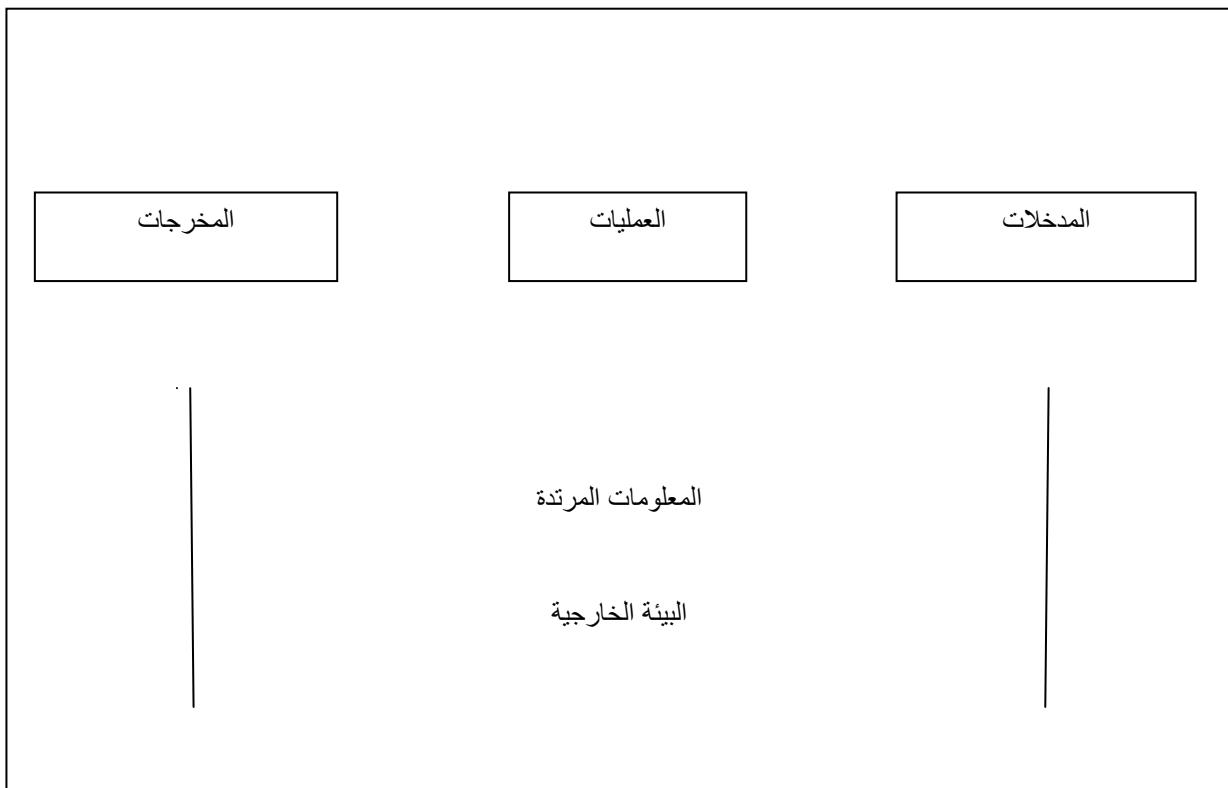
(يوسف حجيم، 2008، ص82)



*المعلومات المرتدة:

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها و نتائج أدائها و مدى توازن مدخلاتها و مخرجاتها مع احتياجاتها ، لا بد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة و المجتمع لتلك المخرجات.

شكل رقم (06) يوضح مكونات التعليم العالي في الشكل التالي:



المصدر : (عجال مسعودة ، 2009، ص80)



6- مبادئ التعليم العالي في الجزائر:

يرتكز قطاع التعليم العالي في الجزائر على عدة مبادئ على اعتبار أن الجامعة الجزائرية مازالت تتبنى نفسها للوصول الى نموذج جامعة تتماشى مناهجها و طرق تنظيمها وفق سيرورة مجتمعا و متفاعلة مع مقومات حضارتها و خصوصيتها ، و هو ما يفسر التغيرات المثالية في التنظيم البيداغوجي و برامج التعليم، و ذلك لان التغير المتكرر من حين لآخر هو في الحقيقة مسألة طبيعية تستند عليها الحياة المتجددة و التغيرة باستمرار.

و اهم مبادئ التعليم العالي في الجزائر هي:

- **الجزيرة:** تعتبر الجزيرة من اشد المهام استعجالا و التي يتوقف عليها شكل الجامعة الجزائرية ، اذ تمثل الاعداد المتخرجة من التعليم الجامعي اسهاما كبيرا في عملية الجزيرة في شتى الميادين ، يالاضافة الى تحرير لبلاد من التبعية الثقافية التكنولوجية.

و تعني الجزيرة حسب محمد العربي ولد خليفة ما يلي :

- ✓ **جزيرة نظام التعليم الجامعي و خططه و مناهجه** للابتعاد قدر الإمكان عن الاسعارة من المجتمعات الأخرى الا بما تقتضيه الأحوال، كما تستهدف الجزيرة أيضا تعميم اللغة العربية.

✓ جزارة الإطارات بصورة مستمرة و الغاية هي اعتماد البلاد على أبنائها من اهل الاختصاص و الكفاءة و تحقيق أهدافها العلمية في التربية و التكوين . (محمد

العربي، 1989، ص124)

✓ أما بالنسبة للتأطير فان الجزارة تمس الادارة و مراكز الاشراف ابتداء من الجامعة و مراكز البحث حتى الوزارة، الا ان هذه العملية لم تستكمل في عدد من العاهد و الاختصاصات بجزارة هيئة التدريس، فقد تطلب الإصلاح الاستعانة بالخبرات الأجنبية بأعداد كبيرة ، كما لوحظ ان النقص في الاطار الجزائري المؤهل يتزايد كلما كانت الاختصاصات علمية و تقنية.

ويشير الطاهر زرهوني ان جزارة التعليم الجزائري تكون من ناحية المضمون و البرامج و المناهج و الكتب و الوسائل التربوية و التأطير.(الطاهر زرهوني، 1993، ص 124).

■ التعريب: تعتبر اللغة العربية احد مقومات الشخصية الوطنية، لذا عملت السلطات السياسية في الجزائر على إحلال هاته اللغة مكانتها الحقيقية ، فمنذ منتصف السبعينيات شرعت الجامعة الجزائرية في تعريب تدريس العلوم الإنسانية فشمّل ذلك الآداب و التاريخ و الجغرافيا و الفلسفة و القانون ، ثم عقبته بعض الاختصاصات الأخرى كالاقتصاد و الاعلام، و في بداية السبعينيات فتح اول فرع معرب بكلية العلوم يضم بضعة عشر من الطلبة سنة 1971 وخلال سنوات الثمانينات عربت كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية في مستوى دراسات اما الفروع العلمية التكنولوجية

و الطبية فما يزال التعليم فيها مفرنسا، في حين انه كانت الجهود ضئيلة جدا في مجال تعريب في العلوم الدقيقة.(أبو بكر سعد الله ، 1994 ، ص175).

ان التكوين الجامعي باللغة الإنجليزية يشكل عائقا أكيدا بالنسبة لعدد من الطلبة حاملي البكالوريا لانهم درسوا المراحل ما قبل الجامعة بالعربية و هذا يقلل من الفاعلية و يزيد من حجم التسرب و هذا الكلام لا يعني الدعوة الى تهميش تدريس اللغات الأجنبية ، بل على العكس يجب لاهتمام بها و التفتح عليها ، لكن في اطار التعريب الكلي لجميع الفروع لان فرع العلوم الطبية و الصيدلية في الجزائر لا زال يدرس بالفرنسية الى غاية يومنا هذا ، على الرغم من نية تعريب العلوم التكنولوجية الا ان ذلك تم بشكل جزئي فقط ، و يقي المشكل الذي يطرحه المناورون للتعريب هو مشكل المصطلحات العلمية .(تركبي رابح، 1981، ص44).

■ **ديمقراطية التعليم:** ان اجبارية التعليم الأساسي ومجانيته في الجزائر اديا الى زيادة اعداد الطلبة المتوافدين الى الجامعة فيما بعد ، و ينص مبدأ ديمقراطية التعليم على ان التعليم هو حق لكل فرد في المجتمع و ليس حكرا على فئة اجتماعية دون أخرى ، و بذلك فقد شهدت الجامعة الجزائرية تزايدا مطردا في عدد لطلبة اتبعه اسراع في بناء هياكل الاستقبال الجامعي، حيث استطاعت الجامعة خلال الست سنوات التي أعقبت الإصلاح عام 1971 مضاعفة عدد طلابها ، فبعد ان كان عددهم خلال الموسم الجامعي 1971-1972 حوالي 24 الف و 334 طالبا ، ارتفع عام 1977-

1978 الى حوالي 62 الف طالب، ولقد عزز هذا النمط من الديمقراطية بتطبيق

اللامركزية و انتشار عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي.

ان التوسع الجغرافي في عدد الجامعات قد حقق جزء كبير من خلال المخطط
الرباعي (1973-1977) وكان الهدف هو مضاعفة عدد المتخرجين المؤهلين أي حملة
الشهادات و تحقيق الحد المقبول من التاثير الوطني في مجالات التكوين العالي، لكن هذا
التوسع في عدد المتخرجين و الهياكل لم يعط النتائج المرجوة و ذلك للتطبيق العشوائي لمبدأ
ديمقراطية التعليم بدون الاعتماد على التوجيه و التخطيط الدقيقين، الشيء الذي يمكن من
توضيح الطريق و تحقيق الهدف.(بوفلجة غياث، 1992، ص66).

7 - أنماط التعليم العالي:

ان تزايد عدد طالبي التعليم العالي و الملتحقين به يحتم التوسع في المنشآت و
توفير مقاعد بيداغوجية إضافة الى إيواء الاعداد المتزايدة سنويا، هذا ما شكل عبئا على
الحكومات من ناحية توفير البنية التحتية و الفضاءات البيداغوجية و التي تركز أساسا على
مبدأ التعليم عن بعد و التعليم الالكتروني باستخدام و سائل و تكنولوجيا المعلومات و
الاتصال.

■ التعليم عن بعد:

ان توفير فرص تعليمية إضافية دون الحاجة الى زيادة ضخمة في الميزانيات هو ما
دفع المؤسسات التعليمية الى تطوير برامج التعليم عن بعد و الذي يوفر أيضا فرص تعليم

أكثر للأفراد الذين لا يستطيعون التفرغ للتعليم (نتيجة لالتزامات شخصية، ظروف معيشية، العزلة الجغرافية)

فالتعليم عن بعد هو "نقل مواد التعليم إلى المتعلم في موقع عمله أو إقامته و هذا يعني الفصل الجغرافي بين لمعلم و المتعلم ، حيث لا يتوقع ان يكون اللقاء في قاعة المحاضرات هو الخط الأساسي للعلاقة بينهما ، و للتعويض عن اللقاء الفعلي ، يقوم الطالب بالحصول على المعرفة من خلال وسائل تعليمية حديثة و ذلك للوصول إلى كل راغب في التعليم العالي .(العبادي هاشم، 2008، ص323).

و يمكن تعريف التعليم عن بعد على انه "نظام تعليمي يتركز حول المتعلم و يقوم على احتياجاته ولا يشترط المواجهة بين المعلم والمتعلم و يكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قويا في تخطيط و توصيل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين باستخدام وسائل النقل التكنولوجية المناسبة.(الحفاوي، 2006، ص99).

وبذلك فان التعليم عن بعد يقوم على مجموعة من المبادئ وهي:

- ✓ عدم اشتراط الوجود المتزامن للمعلم و المتعلم في الموقع نفسه.
- ✓ ضرورة وجود وسيط بين المعلم و المتعلم، و لهذه الوساطة جوانب تقنية ، بشرية تنظيمية .

- ✓ يمكن للمتعلم عن بعد اختيار وقت التعلم بما يتناسب مع ظروفه دون التقيد بجداول منتظمة و محددة سلفا للقاء المعلمين باستثناء اشتراط التقييم .



✓ اسولب من أساليب التعلم الذاتي.

✓ وتمكن اهداف عملية التعلم عن بعد فيما يلي:

✓ تقليل صعوبات انشاء مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد عليها.

✓ زيادة إمكانية الحصول على التعليم، و زيادة فرص التحاق الافراد بالتعليم العالي .

✓ إتاحة الفرصة للأفراد للنمو المستمر و تحسين ظروف حياتهم .

✓ تخفيض تكلفة التعليم: حيث ان التعليم عن بعد معقول لتكلفة و متاح لفئات عديدة

(فاروق عبدة، 2003، ص87)

■ التعليم الالكتروني:

ان المزوجة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التعليم و التدريب ، أدى الى ظهور ما يعرف "بالتعليم الالكتروني" الذي يتم عن طريق الحاسوب الالي و أي مصادر أخرى على الحاسوب تساعد في عملية التعليم و التعلم، و فيه يحل الحاسوب محل الكتاب و محل المعلم، "هذا النوع قائم على شبكة الانترنت و فيه تقوم المؤسسة التعليمية بتصميم موقع خاص بها و لمواد او برامج معينة لها: و يتمكن المتعلم فيه من الحصول على التغذية الراجعة".

ويمكن تعريف التعليم الالكتروني على انه ، ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية في تحقيق الأهداف التعليمية و توصيل المحتوى التعليمي الى المتعلمين دون اعتبار للحواجز الزمانية و المكانية و قد تتمثل تلك بالوسائط الالكترونية في

الحاسوب و أجهزة الاستقبال من الاقمار الصناعية أو من خلال شبكات الحاسوب المتمثلة في الانترنت و ما افرزته من وسائط أخرى مثل المواقع التعليمية و المكتبات الالكترونية

ويستخدم مصطلح التعليم الالكتروني مصطلح اخر هو التعليم الافتراضي بالإضافة الى مصطلحات أخرى هي التعليم بالاتصال الالكتروني او التعليم بالكمبيوتر.(محمد بوعشة، 2000، 102).

❖ ان تطبيق التعليم الالكتروني في العملية التعليمية يحقق مايلي :

- ✓ تعدد مصادر المعرفة بصورها المختلفة السمعية و المرئية و المكتوبة مع توافر امكانية تسجيلها و نسخها، و طباعتها.
- ✓ تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالنسبة للمعلم و المتعلم .
- ✓ عدم لاعتماد على الحضور الفعلي : حيث ان وسائل الاتصال وفرت الحصول على المعلومة دون التقيد بالزمان و المكان.
- ✓ يمكن ارسال و استلام جميع الاعمال عن طريق الوسائط الالكترونية.
- مما سبق نستنتج ان للتعليم عن بعد و التعليم الالكتروني ثلاث مفاهيم رئيسية تتمثل في :
- ✓ أنه نظام تعليمي لا يخضع للإشراف مباشر و مستمر من قبل المدرس.
- ✓ نظام مفتوح للجميع أي تعليم جماهيري لا يتقيد بوقت و مكان لانه يركز على المتعلم و عملية التعليم الذاتية.

✓ يقدم بواسطة الحاسوب سواء كانت المادة التعليمية مسجلة على أقراص مرنة أو تصل الى المتعلم بواسطة شبكة المعلومات الدولية " الانترنت " أو تبث اليه عبر الأقمار الصناعية.(العبادي، 2008، ص325).

8- اهداف التعليم العالي:

يعد التعليم العالي بمثابة أداة لغرس الوعي الأخلاقي لدى الانسان و هو اكثر الوسائل القيمة التي تساعد على الحفاظ على النظام الاجتماعي الجمعي، و هو طريقة لزيادة الحراك الاجتماعي، و عليه يمكن تلخيص أهدافه في النقاط التالية:

- ✓ التركيز على القابلية المعرفية العامة.
- ✓ القابلية لحل المشاكل.
- ✓ تحصيل المعارف.
- ✓ تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.
- ✓ متابعة تطور الخريطة المعرفية .
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية.
- ✓ البحث العلمي و رفع المستوى الثقافي لمجتمع.
- ✓ المشاركة في اعداد المعارف العامة وتطويرها و نشرها .
- ✓ تكوين الإطارات للتنمية الوطنية تطابقا مع الأهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني.



✓ تزويد الطلبة بطرق البحث العلمي.

✓ العمل على نشر الدراسات و الأبحاث .(عبد الناصر محمد، 1997، ص154).

كما يؤكد "رشيد احمد طعيمة" على ضرورة صون مهام و قيم التعليم العالي الأساسية و تعزيزها و توسيع نطاقها و لا سيما مهام الاسهام في التنمية و التطوير المستدامين للمجتمع في مجموعة اهداف:

✓ اعداد الخرجين ذوي خبرات عالية و مواطنين مسؤولين قادرين على تلبية متطلبات كل القطاعات و النشاطات البشرية ذات المستوى الرفيع لتلبية لاحتياجات الراهنة و المقبلة للمجتمع.

✓ اتاحة المجال مفتوح للتعلم على مستوى عالي و للتعلم مدى الحياة يتيح لدارسين اكبر قدر من الخيارات مع المرونة للدخول في النظام و الخروج منه، كما يتيح فرص التنمية الذاتية و الحراك لاجتماعي في اطار رؤية عالمية شاملة و من اجل بناء القدرات الذاتية و توطيد اركان حقوق الانسان و التنمية المستدامة و الديمقراطية و السلام في ظل العدالة.

✓ تطوير ونشر المعارف عن طريق البحوث كجزء من المهام في خدمة المجتمع، وتوفير الخبرات لمساعدة المجتمعات في عمليات التنمية الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و تشجيع و تنمية البحث العلمي و التكنولوجي و المساعدة على فهم الثقافات الوطنية و الدولية العالمية و تفسيرها و صونها و تعزيزها وتطويرها و نشرها و ضمان اطار التعددية الثقافية و التنوع الثقافي.

✓ المساعدة على حماية و تعزيز القيم المجتمعية التي تنهض عليها المواطنة الديمقراطية و فتح مجالات التفكير و النقد المستقل كلها تساعد على مناقشة الخيارات الاستراتيجية و تعزيز التوجهات ذات النزعة الإنسانية.(رشيد احمد طعيمة، 2004، ص455).

9-اصلاح التعليم العالي في الجزائر (النظام الجديد LMD):

لقد شهد العالم العديد من التطورات و المستجدات الجديدة التي تفرض على التعليم العالي في كل مجتمع او دولة ان يطور نفسه، خاصة و لان التقدم الحضاري في المجتمعات المعاصرة ينعكس على مختلف القطاعات الأخرى، ان هذه التغيرات التي تفرض نفسها على التعليم العالي في جميع الدول بمختلف أنواعه و مستوياته ، على ان يغير من البرامج و تبرمج اهداف جديدة بتخطيط و استراتيجيات جديدة و عليه فقد انخرطت الجزائر على غرار باقي الدول الأخرى في إصلاحات فعلية و ليست مجرد تجربة حيث ابرزت اللجنة الوطنية لاصلاح المنظومة التربوية معظم العوائق التي تعاني منها الجامعة الجزائرية ، الحلول و الواجبات التي يجب إدخالها لتمكين الجامعة من القيام بالدور المنوط بها، وعلى ضوء توصيات اللجنة و توجيهها المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 افريل 2002، فقد حددت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي استراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة (2004-2013) و التي من محاورها تطبيق اصلاح شامل و عميق للتعليم العالي ذات اطوار تكوينية ليسانس، ماستر ، دكتوراه، مع

هيكلة تستجيب لمعايير الدولية و تكون مصحوبة بتأهيل مختلف البرامج التعليمية مع تنظيم جديد للتسيير البيداغوجيو يرمي هذا لاصلاح الى التكفل بالمتطلبات الجديدة الآتية:

✓ ضمان تكوين نوعي من خلال الاستجابة للطلب الاجتماعي المشروع على التعليم العالي.

✓ تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط الاقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة و عالم الشغل .

✓ تشجيع التبادل و التعاون الدوليين و تنوعها.

✓ تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن.

✓ تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية لا سيما منها المتعلقة بالتسامح و احترام الغير في اطار قواعد اخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها.

✓ التفتح اكثر على التطور العالمي خاصة ما تعلق بالعلوم و التكنولوجيا.

✓ انشاء فضاءات جامعية إقليمية و دولية (فضاء مغاربي-فضاء أورو متوسطي...)

✓ تسهيل حركة الأساتذة الباحثين و الطلبة من مختلف الأقطار.

وعليه كان النظام الجديد (ليسانس ، ماستر، دكتوراه، LMD) يندرج ضمن هذا

المسعى الذي يستجيب لاهداف الإصلاح و يحقق تناغم التعليم الوطني للتعليم العالي مع

أنظمة التعليم العالي في العالم. (ايمن يوسف، 2007، ص ص 55-56).

و من باب الإشارة الى الجهود المبذولة في مجال التعليم العالي في الجزائر ينبغي ان نقف عند ذلك التطور الذي عرفته الجزائر في عدد الجامعات و مؤسسات التعليم العالي ، حيث لم ترث الجزائر عن الاحتلال الفرنسي سوى جامعة واحدة، اما اليوم "فتضم الشبكة الجامعية الجزائرية (91) المؤسسة للتعليم العالي موزعة على (48) ولاية عبر التراب الوطن...

وهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح مؤسسات التعليم العالي

المؤسسة	العدد
الجامعة	47
المراكز الجامعية	10
مدارس وطنية عليا	19
مدارس عليا للأساتذة	05
مدارس تحضيرية	10

(حاجي علجة، 2013، ص67)

ان هذه الجهود معتبرة- ولا شك - غير انه لا يمكن ان تكون كافية ابدا امام التزايد الهائل في عدد الطلبة سنويا حيث تجاوز عددهم سنة 2013، 1.5 مليون طالب و هو رقم كبير لا تتجاوز عتبه في اوربا سوى ست دول هي: المانيا، إنجلترا، وروسيا، إيطاليا ، و تركيا.

و اذا ما تركنا الهياكل و الاعداد و الانتقال الى الانفاق المالي على الجامعة و التعليم العالي نجد ان الحكومة الجزائرية قد بذلت مجهودات من اجل تحسين و توسيع النظام التعليمي فعندما يتوجه الانفاق المالي تدريب الأساتذة كذا توفير تجهيزات و هياكل و مختبرات بحث عصرية....فقد يشير هذا الى تحسن نوعية التعليم، و تتجلى الأهمية المعطاة لقطاع التعليم العالي في الجزائر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4) تطور ميزانية التعليم العالي

البيان	ميزانية الدولة	ميزانية القطاع	نسبة القطاع	نسبة الزيادة
السنوات			من	من
2004	1.200.000.000	66.497,092	5.54	
2005	1,200,000,000	78.381.380	6.53	17.87
2006	1,283,446,977	85.319.925	6.64	8.85
2007	1,574,943,361	95.689.309	6.07	12.15
2008	2,017,969,194	118.306.406	5.86	23.63
2009	20593,742,485	154.632.798	5.96	30.70

(نور الدين موسى، 2009، ص 69)

و ما يمكن ملاحظته من هذه الأرقام رغم أهميتها الا انها لا تعكس الأهداف الأساسية في قطاع التعليم العالي الذي يبقى نوعا ما بعيد عن متطلبات التعليم في زمن العولمة و التي تجعل من الجودة التعليمية هدفا من اجل الولوج الى عالم الابداع و الابتكارات أدوات تجعل مدخلات التعليم العالي و مخرجاته قادرة على التنافسية على الصعيد العالمي.

❖ اهداف و مزايا نظام ل.م.د:

يهدف النظام الدراسي الجديد من جهة الى تجاوز المشاكل التي ميزت النظام القديم و من جهة أخرى الى تحسين الأداء داخل الوسط الجامعي و يمكن رصد الأهداف و المزايا الخاصة بهذا النظام في النقاط التالية:

جدول رقم (05) يوضح أهداف ومزايا ل.م.د.

مزايا نظام ل.م.د	اهداف نظام ل.م.د
عنصر تمكين طلب السنة الأولى من التأقلم مع الحياة الجامعية و التعرف بشكل تدريجي على الفروع و التخصصات المتاحة له	توحيد مستويات التكوين الجامعي في ثلاث اطوار رئيسية
يجيز للطالب التحول من مسار الى اخر ببسر دون ان يفقد ما اكتسبه من ارصدة تعليمية	تمكين الطلبة من اختيار مسالك التكوين الملائمة لقدراتهم و حسب رغباتهم
يتيح للطلاب المتميز و المتفوق إمكانية مواصلة دراسته في الماستر و الدكتوراه	توحيد التكوين الجامعي على المستوى الدولي
يخفف من شروط الانتقال من سداسي الى اخر	سهولة تنقل الطلبة من مسار الى اخر
يتيح للطال إمكانية برمجة الكثير من الحصص و الدورات التعليمية الفردية و	اكتشاف اكبر قدر ممكن من المعارف العلمية و التقنية
	فتح الجامعة و التكوين على الخارج



الجامعية يقرب الطاب من الأساتذة و من الإدارة و هذا من شأنه ان يعزز قنوات الاتصال و يحسن الأداء الفردي و الجماعي	
---	--

(عبد الله جمعة، 2001، ص128)

❖ الهيكلة الجديدة للتعليم العالي في نظام ل.م.د:

*ليسانس:

يتكون من تخصصات ووحدات تعليمية موزعة على سداسيات حيث يشمل 06 سداسيات و يتضمن مرحلتين أولهما تكوين قاعدي متعدد التخصصات و تتمثل ثانيهما في تكوين متخصص و ينقسم بدوره الى غايتين:

✓ غاية ذات طابع مهني (مهنة) تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل.

✓ غاية اكااديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماستر.

تجرى هذه المرحلة التكوينية خلال سنتين (4 سداسيات) وهي حق لكل طالب تحصل على ليسانس اكايمي و تتوفر فيه شروط الالتحاق بها، كما لا يستبعد أولئك الذين حصلوا على ليسانس مهني و يرغبون في العودة الى الجامعة ، و يحضر هذا التكوين الطلبة لتأهيلين مختلفين:

- ✓ تأهيل مهني يتميز باكتساب اختصاص عال في حقل تخصصه كما يمكن بلوغ مستويات الأداء و الكفاءة العالية و تبقى التوجيه في هذه الحالة مهنيًا على الدوام.
- ✓ تأهيل للبحث يتميز بتحضير البحث العلمي و لاعداد المسبق للنشاط البحث في القطاع الجامعي (ماستر بحث) حيث يشكل الماستر علامة بارزة للداء في المؤسسة.

*الكتوراه:

تجرى هذه المرحلة كحد ادنى على 6 سداسيات أي ثلاث سنوات بعد مرحلة الماستر و يتضمن هذا التكوين مايلي:

- ✓ تعميق المعارف ضمن التخصص.
- ✓ تكوين للبحث و الإجابة عن الإشكالية المدروسة.
- ✓ تحسين مستوى طرق البحث العلمي.

✓ وفي النهاية فترة التكوين بعد مناقشة الاطروحة تمنح شهادة دكتوراه للمتخرج لهذه

المرحلة التعليمية العليا. (ايمن يوسف، 2007، ص57)

ان هذا الإصلاح المبني أساسا على نظام ل.م.د (ليسانس - ماستر - دكتوراه)

سيساهم في ضبط المبادئ الكبرى للتكوين و المتمثلة في النقاط التالية:

- ✓ تحسين نوعية التكوين الجامعي.
- ✓ تلاؤم نظام التكوين العالي مع باقي الأنظمة التكوينية في العالم.
- ✓ اقتراح مسارات تكوينية متنوعة و تكييفها مع الحاجات الاقتصادية.
- ✓ تسهيل حركية الطلبة و توجيههم .
- ✓ تثمين العمل الذاتي للطلبة.
- ✓ تنصيب إجراءات متابعة الطلبة في أعمالهم.
- ✓ تثمين المكتسبات و تسهيل تحويلها.
- ✓ تنمية التكوين عبر مختلف مراحل الحياة الى جانب التكوين الاولي.
- ✓ فتح الجامعة و التكوين على الخارج.



خلاصة:

من خلال هذا الفصل اتضحت لنا مدى الأهمية الكبرى التي تحتلها الجامعة في كل المجتمعات و مدى دورها و أهدافها لمسايرة التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم بأسره.

ونظرا للأهمية الكبرى التي تحظى بها الجامعة كان على التعليم العالي ان يكون على قدر المسؤولية في نشر المعرفة و الثقافة العامة، و السعي الى التقدير و تحقيق التطور العلمي و التكنولوجي في كل المجالات ، وعليه فالجامعة ليست مؤسسة لمحو الامية و لا يجوز ان تكون مؤسسة لصنع أجيال عاطلة عن العمل، لان المجتمع ينهض بالسواعد القوية القادرة على صنع الفارق عن طريق استخدام التكنولوجيا لتوفير الأسباب الضرورية للحياة.



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية وأدوات القياس.

2. مجالات الدراسة

3. المنهج

4. العينة

5. الأساليب المعالجة الإحصائية



1- الدراسة الاستطلاعية :

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة المسيلة محمد بوضياف ، واعتبرناها كنموذج للدراسة الميدانية وقد هدفت الدراسة إلى

(1) . التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين

(2) . ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي من قرب ومعرفة الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية فيما يخص متغيري الدراسة .
جمع المعطيات من أجل تصميم استبيان الدراسة ومعرفة مدى قدرته على قياس ما صمم من أجله من خلال قياس الصدق والثبات .

✓ ثبات وصدق أدوات الدراسة

المقياس الأول:

1-ثبات وصدق استبيان التعبير التنظيمي:

أ/ الثبات: تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ التي تفترض تقدير معدل الارتباطات بين العبارات ككل سواء بالنسبة لكل محور أو للاستبيان ككل، حيث قدرت قيمة المعامل للمحور الأول (0.77)، والمحور الثاني (0.76) أما المحور الثالث فقدرت قيمة المعامل فيه (0.79)، في حين بلغ في المحور الرابع

(0.87)، بينما قدرت قيمة المعامل بالنسبة للاستبيان ككل (0.92) ومنه يمكن القول بأن

هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح ثبات استبيان التغيير التنظيمي عن طريق التناسق الداخلي

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول	0.779	14
المحور الثاني	.7630	7
المحور الثالث	0.799	9
المحور الرابع	.8730	16
الكلية	0.929	46

ب/ الصدق:

الاتساق الداخلي:

تم تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، ثم بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

1. إرتباط العبارات بالدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.1. إرتباط عبارات المحور الاول بدرجة الكلية:

تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لكل محور فقد جاءت كل عبارات المحور الأول (العوامل الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي) دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (13) عبارة، وقد كانت في العبارات ذات الأرقام (1، 2، 3، 4، 5،

6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14) وقد تراوحت فيها قيم الارتباط ما بين (0.92) كأعلى ارتباط كان بين العبارة رقم (8) والدرجة الكلية للمحور ككل، و(0.48) كأدنى ارتباط كان بين العبارة رقم (11) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي كانت دالة عند ألفا ($\alpha=0.05$) فقد كانت في العبارة (14) بارتباط قدر ب (0.46)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (العوامل الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي) صادق، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محاور العوامل الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.826**	العبارة 8	0.928**
العبارة 2	0.495**	العبارة 9	0.645**
العبارة 3	0.590**	العبارة 10	0.830**
العبارة 4	0.790**	العبارة 11	0.483**
العبارة 5	0.493**	العبارة 12	0.673**
العبارة 6	0.734**	العبارة 13	0.521**
العبارة 7	0.804**	العبارة 14	0.467*
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01**			
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05*			



1.2. إرتباط عبارات المحور الثاني بدرجته الكلية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (أدراك أساتذة الجامعة لعملية التغيير) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (5) عبارات، وهي (15، 18، 19، 20، 21) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,84) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (18) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي كانت دالة عند ألفا ($\alpha=0.05$) فعددها (2) وهي في أرقام العبارات (16، 17) بارتباط قدر ب (0,46، 0,46) كما هي على التوالي، ومنه يمكن القول بأن المحور الثاني (أدراك اساتذة الجامعة لعملية التغيير التنظيمي) صادق ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (أدراك اساتذة الجامعة لعملية التغيير التنظيمي) مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 15	* * 5630.	العبارة 19	* * 8310.
العبارة 16	* 4640.	العبارة 20	* * 6410.
العبارة 17	* 4610.	العبارة 21	* * 6990.
العبارة 18	* * 8470.	الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا * * 0.01	
		الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا * 0.05	



1.3. إرتباط عبارات المحور الثالث بدرجته الكلية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (أدراك أساتذة الجامعة لنتائج التغيير التنظيمي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (9) عبارات، وهي (22، 23، 25، 26، 27، 28، 29) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,79) كأعلى ارتباط كان بين العبارتين (23) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,51) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (25) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنه يمكن القول بأن المحور الثالث (أدراك أساتذة الجامعة لنتائج التغيير التنظيمي) صادق ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مع (أدراك أساتذة الجامعة لنتائج التغيير التنظيمي) درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 22	**6690.	العبارة 27	**5970.
العبارة 23	**7900.	العبارة 28	**6690.
العبارة 24	**5870.	العبارة 29	**7750.
العبارة 25	**5140.	العبارة 30	**4960.
العبارة 26	**5710.	الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا	
		**0.01	
		الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05*	



1.4. إرتباط عبارات المحور الرابع بدرجة الكلية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (أتجاه اساتذة الجامعة نحو التغيير التنظيمي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (14) عبارة، وهي (31، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 41، 42، 43، 44، 45، 46) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,72) كأعلى ارتباط كان بين العبارتين (34) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,49) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (36) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنه يمكن القول بأن المحور الرابع (أتجاه اساتذة الجامعة نحو التغيير التنظيمي) صادق ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (أتجاه اساتذة الجامعة نحو التغيير التنظيمي). مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 22	**5620.	العبارة 27	**7220.
العبارة 23	*4590.	العبارة 28	*4160.
العبارة 24	**5780.	العبارة 29	**5060.
العبارة 25	**7250.	العبارة 30	**6860.
العبارة 26	**6650.	العبارة 30	**7070.
العبارة 24	**4910.	العبارة 29	**6670.
العبارة 25	**6460.	العبارة 30	**6180.
العبارة 26	**6880.	العبارة 30	**6150.
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01 **			
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 *			



2. إرتباط الدرجات الكلية للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل:

كما تم حساب أوتقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان التغير التنظيمي ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان وقد بلغ 0.8 2، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد قدر بـ (0.76)، وقد بلغ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.78)، وقد بلغ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.93)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان التغير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس ككل

العبارات	الدرجة الكلية للمقياس
المحور 1	8240.**
المحور 2	7660.**
المحور 3	0.780**
المحور 4	0.937**
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01**	



2- ثبات وصدق استبيان جودة التعليم العالي:

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ حيث قدرت قيمة المعامل للمحور الأول (0.77)، والمحور الثاني (0.77) أما المحور الثالث فقدرت قيمة المعامل فيه (0.87)، بينما قدرت قيمة المعامل بالنسبة للاستبيان ككل (0.82) ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح ثبات استبيان جودة التعليم العاليين طريق التناسق الداخلي

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول	.7770	15
المحور الثاني	0.770	15
المحور الثالث	.8740	14
الكلية	0.827	44

ب/ الصدق:

الاتساق الداخلي:

1.1. ارتباط عبارات المحور الاول بدرجة الكلية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول (جودة الاداء التدريسي للاستاذ الجامعي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (10) عبارات، وهي (1، 2، 3، 6، 8، 10،

11، 12، 13، 14) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,83) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,55) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وعددها (5) عبارات، وهي (4، 5، 7، 9، 15) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,45) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل و(-0,43) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنه يمكن القول بأن المحور الأول (جودة الاداء التدريسي للأستاذ الجامعي) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (جودة الاداء التدريسي للأستاذ الجامعي). مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة للاستبيان	العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان
العبارة 1	**6740.	العبارة 9	*4020.
العبارة 2	**6340.	العبارة 10	**8180.
العبارة 3	**8340.	العبارة 11	**7190.
العبارة 4	*4450.-	العبارة 12	**5940.
العبارة 5	*4320.-	العبارة 13	**6770.
العبارة 6	**7820.	العبارة 14	**6140.
العبارة 7	*4560.	العبارة 15	*4580.
العبارة 8	**6680.	الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا	**0.01
		الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا	*0.05



1.2. إرتباط عبارات المحور الثاني بدرجته الكلية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (جودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (12) عبارة، وهي (16، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,77) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (29) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,49) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (20) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وعددها (3) عبارات، وهي (17، 18، 19) حيث تراوحت قيم الارتباط فيهما ما بين (0,38) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (17) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,37) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (18، 19) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنه يمكن القول بأن المحور الثاني (جودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (جودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية) مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة للاستبيان	الكلية	العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان
العبارة 16	**5190.	العبارة 24	**5410.	
العبارة 17	*3850.	العبارة 25	**6580.	
العبارة 18	*3790.	العبارة 26	**5560.	



العبارة 19	*3760.	العبارة 27	**5860.
العبارة 20	**4950.	العبارة 28	**7360.
العبارة 21	**6030.	العبارة 29	**7730.
العبارة 22	**7450.	العبارة 30	**7190.
العبارة 23	**7350.	الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا	
		**0.01	
العبارة 23	**7350.	الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا	
		*0.05	

1.3. إرتباط عبارات المحور الثاني بدرجة الكلية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (جودة البحث العلمي ومخرجاته) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (11) عبارة، وهي (31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 40، 44) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,88) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (44) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,51) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (33) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وعددها (3) عبارات، وهي (41، 42، 43) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,44) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (41) والدرجة الكلية للمحور ككل و(-0,44) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (43) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنه يمكن القول بأن المحور الثاني (جودة البحث العلمي ومخرجاته) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (15) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور (جودة البحث العلمي ومخرجاته) مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة للاستبيان	الكلية	العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان
العبارة 31	**0270.	العبارة 38	**8510.	
العبارة 32	**7100.	العبارة 39	**5970.	
العبارة 33	**5180.	العبارة 40	**8270.	
العبارة 34	**7880.	العبارة 41	*4410.	
العبارة 35	**7980.	العبارة 42	*4240.	
العبارة 36	**7810.	العبارة 43	*449-0.	
العبارة 37	**7700.	العبارة 44	**8890.	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01**				
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05*				

2. إرتباط الدرجات الكلية للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل:

كما تم حساب أوتقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لاستبيان جودة التعليم العالي ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وتمثلت في ارتباطا لدرجة الكلية للمحور الأول معا لدرجة الكلية للاستبيان وقد بلغ 0.48، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد قدر بـ (0.87)، وقد بلغ ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.65)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور استبيان مع الدرجة الكلية للمقياس ككل

العبارات	الدرجة الكلية للمقياس
المحور 1	4800.**
المحور 2	8740.**
المحور 3	0.651**
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01**	

✓ وباستخدام ادوات القياس الآتية:

▪ **الملاحظة بالمشاركة :** على اعتبارنا من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة مما

جعلنا على اتصال مباشر مع الأستاذة والطاخم الإداري للكلية حيث سمحت لنا هذه

الوضعية من ملاحظة السلوكيات وردود الفعل الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة .

كما تدعمت الدراسة بإجراء لقاءات بسيطة مع بعض الأساتذة ولكن للأسف لا يوجد لمكتب

الجودة فعلي فهو مجرد مكتب على ورق .

▪ **مقابلة :** تعتبر المقابلة مهمة بالنسبة للدراسات النفسية حيث تقوم من أجل

الجوانب ذات الأهمية القصوى وتعتبر من الأدوات الرئيسية في البيانات للحصول

على البيانات الأولية والضرورية لمعرفة آراء أساتذة الكلية حول مؤشرات متغيري

الدراسة .

▪ **الإستبيان :**

لمعرفة طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي لدى الأساتذة وجودة التعليم العالي بكلية علوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف مسيلة ، فقد صمم الاستبيان وهو عبارة عن

نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى افراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة , وتماشيا مع مع مشكلة البحث فقد اعتمدنا على استبيان التغيير التنظيمي الذي يقيس التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي بعد ان صمم من طرف الدكتور تيسير نشوان استاذ المنهجية جامعة القدس غزة , اما الاستبيان الثاني فقد اعتمدنا على كتاب مقاييس الجودة في التعليم العالي جامعة باتنة .

وكان الاستبيانان في شكلهما أولي للدراسة ومن أجل معرفة نجاعته كما جاء في أهداف الدراسة الاستطلاعية فقد تم توزيعه على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من 20 أفراد من أساتذة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وقد خلصنا إلى حصر مجتمع الدراسة من أساتذة بجامعة المسيلة .

كما سمحت لنا الدراسة الاستطلاعية بإعادة النظر جزئيا في أداة القياس (الاستبيان) من خلال حذف بعض العبارات و إعادة صياغة بعضها لكي تكون أسهل للمستوجب وبما يخدم فرضيات الدراسة من خلال ضبطها نهائيا وتحديد الخصائص الشخصية المهمة للدارسة .

وانطلاقا من مشكلة بحثنا وتماشيا من الدراسة المتشابهة جزئيا لموضوع البحث فقد تم الاعتماد على استبيانين .

- استبيان التغيير التنظيمي : يتناول التغيير التنظيمي وفيهم 39 بند من البند 01 إلى البند 08 تمحور حول العوامل الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي في الجامعة و 09 إلى 15 تمحور حول ادراك أساتذة الجامعة لعملية التغيير التنظيمي ، ومن 16 إلى 24 تمحور

حول الإدراك أساتذة الجامعة لنتائج التغيير التنظيمي والباقي 125 إلى 39 محور حول اتجاه أساتذة الجامعة نحو التغيير التنظيمي .

- استبان جودة التعليم العالي : تناول جودة التعليم العالي وضم 33 عبارة من 1 إلى 12 محور حول جودة الأداء التدريسي للأساتذة الجامعي ، ومن 13 ، 21 محور حول جودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية وأخيرا من 22 ، 33 محور حول جودة البحث العلمي ومخرجاته .

*أما فيما يخص عدد البدائل إجابات الاستمارة فكانت تمثل 5 بدائل موافق ، موافق بشدة ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة .

*حيث عرضنا الاستبيان على مجموعة من أساتذة المحكمين وكانت معظم آرائهم وملاحظاتهم لصالح الاستبيان وقمنا بحساب الصدق وثبات الاستبيان.

2- مجالات الدراسة :

■ المجال البشري : اقتصرت هذه الدراسة على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة محمد بوضياف.

■ المجال المكاني : شملت الدراسة من حيث المكان جامعة المسيلة محمد بوضياف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية . التعريف بمكان الدراسة

✓ نبذة عن جامعة محمد بوضياف المسيلة

- أنشأت جامعة محمد بوضياف . المسيلة . في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم

العالي في الميكانيك ، ثم في 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ، ومعهد التقنيات

الحضرية وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي ، وأما في عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كليات و 23 قسما حاليا في 2016 تتكون الجامعة من سبعة كليات ومعهدين و 26 مخبر للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إضافة إلى مركز بحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية في طور الإنجاز والمدرسة العليا للأساتذة . ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1306 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 30000 طالب .

✓ نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

. أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 لمؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق ل 08 أكتوبر 2012 .

المعدل المتمم لمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 30 جمادي الثاني عام 1422 هـ الموافق ل 187 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة الأولى التي تحدد عدد أقسام الكلية .

3- المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر المنهج ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي من التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي في الجامعة وجودة التعليم من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لأنه المنهج الأكثر استعمالا من طرف الباحثين في مثل هذه الدراسات كونه يوصف الظواهر وممارسات موجودة متاحة

للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يوصفها ويحللها

4- العينة والمواصفاتها:

تتكون عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث يتكون مجموع الأساتذة 218 وقد تم الاعتماد علي نسبة 30% اختيار العينة العشوائية البسيطة وتم اختيار 65 أستاذ وزعت عليه الاستمارة على مختلف أقسام الكلية وتم استرجاع 62 ، وتم حذف 03 استماری لنقص البيانات وعدم اتمام ملئها كاملة ، وعليه تم الاحتفاظ ب 62 استجابة صالحة للدراسة وتتمثل في (65.4)

5- أساليب المعالجة الإحصائية :

- لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية spss في نسخته 21 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائيا ، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال :

أولا فيما يخص الثبات والصدق تم تقدير ثبات الاستبيانات عن طريق ألفا كرونباخ ، وتقدير الصدق عن طريق الاتساقات الداخلية.

ثانيا فيما يخص فرضيات الدراسة اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون في معالجة الفرضيات العلائقية، واختبار تحليل التباين f (ANOVA) لمعالجة الفرضيات الفارقية.

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض النتائج ومناقشتها

2- مناقشة نتائج الدراسات في ضل الدراسات السابقة والجانب النظري

3- الاستنتاجات

4- الاقتراحات



1- عرض النتائج ومناقشتها

الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطيه بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى عينة من أساتذة التعليم العالي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة محمد بوضياف المسيلة- "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في كل من التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي

القرار	جودة التعليم العالي		
الارتباط غير دال عند $(\alpha=0,05)$ **	523,0 **	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
	000,0	مستوى الدلالة	
	62	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في (التغيير التنظيمي) ودرجاتهم في جودة التعليم العالي قدر (0.52) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (التغيير التنظيمي) ودرجات جودة التعليم العالي لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الافراد في استبيان التغيير التنظيمي تقابله زيادة في درجاتهم في استبيان جودة التعليم العالي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي وجودة أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر "أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في كل من التغيير التنظيمي وجودة أداء الأستاذ الجامعي

القرار	التغيير التنظيمي		
الارتباط دال عند ($\alpha=0,01$). **	366,0**	معامل الارتباط	جودة أداء
	003,0	مستوى الدلالة	الأستاذ
	62	حجم العينة	الجامعي

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في (جودة أداء الأستاذ الجامعي) ودرجاتهم في التغيير التنظيمي بلغ (0.35) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (جودة أداء

الأستاذ الجامعي) ودرجات التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الافراد في (جودة أداء الاستاذ الجامعي) تقابله زيادة في درجاتهم في استبيان التغيير التنظيمي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين (جودة أداء الأستاذ الجامعي) والتغيير التنظيمي لدى عينة اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية من وجهة نظر اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين

القرار	التغيير التنظيمي		
جودة مواد التكوين	معامل الارتباط	400,0 **	0,0($\alpha=1$ الارتباط عند **
	مستوى الدلالة	001,0	
	حجم العينة	62	

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في (جودة مواد التكوين) ودرجاتهم التغيير التنظيمي قدر (0.40) وهي قيمة منخفضة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين الدرجات في (جودة مواد التكوين والدرجات في التغيير التنظيمي هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الافراد في محور ((جودة مواد التكوين) تقابله زيادة في درجاته في استبيان التغيير التنظيمي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الثانية القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين جودة مواد التكوين والتغيير التنظيمي لدى عينة اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في كل من التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته

القرار	التغيير التنظيمي		
البحث العلمي ومخرجاته	معامل الارتباط	389,0**	
	مستوى الدلالة	002,0	($\alpha=0,01$) الارتباط دال عند **
	حجم العينة	62	

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في (جودة البحث العلمي) ودرجاتهم في التغيير التنظيمي بلغ (0.38) وهي قيمة منخفضة كذلك وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين الدرجات في (جودة البحث العلمي) ودرجات في التغيير التنظيمي هو ارتباط طردي، أي أن كل زيادة في درجات الافراد في محور (جودة البحث العلمي) تقابله زيادة في درجات هم في استبيان التغيير التنظيمي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه نرفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الثالثة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين (جودة البحث العلمي) والتغيير التنظيمي لدى عينة اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .

الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: "توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على التغيير التنظيمي تعزى لمتغير التخصص"، وبعد المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (21) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي تبعا لمتغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار
التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	4	651.099	9261.	0.118	غير دال عند 0.05
	ما بين المجموعات	57	338.018			
	الكلي	61				

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية (F)

أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في التغيير التنظيمي والتي بلغت (1.92)، نلاحظ

أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي بين أفراد العينة تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على: "توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد

عينة الدراسة على التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة العلمية"، وبعد المعالجة الاحصائية

تحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (22) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار
التغيير التنظيمي	داخل المجموعات	2	148.543	4060.	0.668	غير دال عند 0.05
	ما بين المجموعات	59	365.667			
	الكلية	61	21871.435			

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية (F)

أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في التغيير التنظيمي والتي بلغت (0.40)، نلاحظ

أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي بين أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

الفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة لهذه الدراسة على: "توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على جودة التعليم تبعا لمتغير التخصص"، وبعد المعالجة الإحصائية حصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (23) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة التعليم تبعا لمتغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار
داخل المجموعات	1003.522	4	250.881	0411.	3940.	غير دال عند 0.05
ما بين المجموعات	13739.897	57	241.051			
الكلية	14743.419	61				

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (F)

أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في جودة التعليم والتي بلغت (1.04)، نلاحظ أنها

قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة التعليم بين أفراد العينة تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية السابعة:

نصت الفرضية السابعة لهذه الدراسة على: "توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على جودة التعليم تبعاً لمتغير الرتبة العلمية"، وبعد المعالجة الإحصائية حصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (24) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في جودة التعليم تبعاً لمتغير الرتبة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	القرار
داخل المجموعات	793.176	2	396.588	6771.	1960.	غير دال عند 0.05
ما بين المجموعات	13950.243	59	236.445			
الكلية	14743.419	61				

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (F)

أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في جودة التعليم والتي بلغت (1.67)، نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة التعليم بين أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة العلمية

2-مناقشة نتائج الدراسات في ضل الدراسات السابقة والجانب النظري

بعد عملية التحليل والتفسير استجابات أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وبعد مناقشتها في ضل الدراسات السابقة والجانب النظري توصلنا إلى:

*ان وجود علاقة ارتباطيه منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي والمقدرة 0.36 عند مستوى دلالة 0.01 هذا ما يستدعي على هيئة التدريس فهم طلابهم وتقدير احتياجاتهم المعرفية و النفسية ومؤازرتهم على تحقيق أهدافهم التعليمية وتوجيههم تربويا ومهنيا ومعالجة مشاكلهم السلوكية , تعتبر هذه المؤشرات ايجابية لجودة التعليم العالي , بالإضافة لتفرغ الهيئة التدريسية للتدريس وإجراء البحوث العلمية والمساهمة في أنشطة الجمعيات والمنظمات العلمية والمهنية والتربوية.

- *وجود علاقة ارتباطيه منخفضة نسبيا بين التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية المقدرة 0.40 عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد على القائمين على وضع المناهج ومواد التكوين بالرفع من مستواها وطريقة ارتباطها بالأهداف العلمية والثقافية والاقتصادية الوطنية ,والإثراء شخصي المتعلم وتنمية إمكانياته ومهاراته ومواكبة اتجاهات لتحقيق الجودة فكلما كانت المناهج الدراسية محققة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع ,كانت الكفاءة والجودة لأنها مرآة عاكسة لتحقيق الغايات التربوية.

- *وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته والمقدرة 0.30 عند مستوى دلالة 0.01 أكدت نتائج الفرضية ولهذا يجب على إدارة المؤسسة التعليمية المكلّفة بالبيداغوجيا التدريسية والبحث العلمي وجود استقرار وكفاءة للعاملين من أجل استحداث تغييرات لصالح الهيئة التدريسية , والتزام الإدارة العليا بتطبيق إبعاد التغيير التنظيمي , ومن خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصياغتها وتوفير خدمات لازمة , وربط الجامعة بالشريك الاجتماعي أيا كان سواء ثقافيا أو تربوي أو انتاجي ,او خدماتي وغير هذا وفقا لبنود واتفاقيات قطاعية لوزارة التعليم وتسخير القدرات العلمية ومخرجات البحث العلمي لأعضاء التدريس لإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية من خلال وضع الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية واستخدام الانجازات العلمية لمواجهة تلك المشكلات , لتحقيق جودة اداء المؤسسة الجامعية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التغيير التنظيمي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التغيير التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة جودة التعليم العالي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تعزى لمتغير التخصص

وهذا ما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة يسعد فايزة : في أنها توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في درجة ومستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة

التدريسية والإدارية تعزى المتغير التخصص

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة جودة التعليم العالي لدى أساتذة كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية تعزى لمتغير الرتبة العلمية

. واتفقت مع دراسة يسعد فايزة في انها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ومستوى

تطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة العلمية .

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة لرقط علي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات

كافية كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الأدب والعلوم الإنسانية تعزى لمتغير الرتبة

العلمية

. واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية

لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية تعزى لمتغير

التخصص .

الفرضية العامة:

من خلال نتائج الدراسة الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفروق والعلاقة المتحصل عليها

, اتضح وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة موجبة بين التغير التنظيمي وجودة التعليم

العالي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة محمد بوضياف وهو ما

دل عليها القيمة الارتباط والمقدرة 0.52 وبالتالي تم التحقق من الفرضية العامة وهو ما يؤكد الارتباط الوثيق بين درجة التغيير التنظيمي ومستوى الجودة داخل الجامعة .

3- الاستنتاجات:

أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

. وجود علاقة ارتباطية متوسطة طردية موجبة دالة احصائيا عند (0.01) بين التغيير

التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر استاذة الكلية.

. وجود علاقة ارتباطية منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة الاداء التدريسي للأستاذ

الجامعي من وجهة نظر أساتذة الكلية.

. وجود علاقة ارتباطية منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية

من جهة نظر - الأساتذة.

. وجود علاقة ارتباطية منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته من

جهة نظر أساتذة الكلية.

. عدم وجود فروق الدالة إحصائيا بين أفراد العينة في درجة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير

التخصص.

. عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة في درجة التغيير التنظيمي تعزى لمتغير

الرتبة العلمية.

. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة جودة التعليم العالي تعزى لمتغير التخصص.

. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الرتبة العلمية

. ويمكن القول أن هذه الدراسة كشفت عن وجود علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي أي كلما ارتفعت درجة ممارسة التغيير التنظيمي في الجامعة ارتفعت معها جودة التعليم العالي وهو ما تعين التحقق الفرضية العامة .

4- الاقتراحات:

ومن خلال مناقشة الدراسة وفي ضوء فروضها وخلاصتها العامة يمكن ابراز مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بتدريس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد الجامعية واحداث تخصصات لها.

- ضرورة دعم الدولة لتطبيقات الجودة في جميع المؤسسات لا سيما مؤسسات التعليم العالي كونها مؤسسة المجتمع الدولي الحاضنة لكل رموز المعرفة والعلوم في شتى التخصصات واليادين المهمة بتحقيق متطلبات التنمية.

- ضرورة اهتمام مؤسسات التعليمية العالي أكثر من غيرها بتنمية الأفراد والكفاءات من أساتذة وباحثين ومسيرين وغيرهم كونهم مصدر وأساس تطبيق كل التقنيات والمهارات التي يتطلبها بناء أي مشروع داخل المؤسسة.

وفي ضوء ذلك يمكن أن تبرر مواضيع بحثية منها:

- تطوير التعليم الجامعي في الجزائر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة معوقات التغيير في الوسط الجامعي.
- معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي بالجزائر.
- تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير المؤسسة الجامعية بالجزائر.
- اجراءات دراسات حول متطلبات الأساسية لتصنيف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالجزائر. باستخدام أساليب وأدوات تختلف عن المستخدمة في هذه الدراسة.



الخاتمة

بعد معالجة موضوع لدراسة بشقيه النظري والتطبيقي في موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي الذي يبرز أهمية التغيير بصورة عامة في تحسين قدرات المنظمة علي إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة والعمل الجماعي، وإستعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها.) والتغيير التنظيمي بصورة خاصة لموضوع البحث في الوسط الجامعي , وعلى هذا تم ربطه بمتغير جودة التعليم العالي لأنها أفضل طريقة لبدء نظام إدارة الجودة الشاملة و البدء في تنفيذها في بيئة دائمة التغير، كوسيلة فعالة للتغيير مع التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الكفاءة الداخلية الكمية والنوعية ومعدلات تكلفة التعليم.

ومن خلال كل هذا عولجت هذه الدراسة بجامعة المسيلة 'وبالظبط تم اختيار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ان لديها المبررات الكافية لتطبيق أبعاد التغيير التنظيمي الهادف وفق طرق ووسائل من شأنه أن يكون أرضية لتطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ,وهذا ما أسفرتة هاته الدراسة وثبتت انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة المسيلة , التي تحتاج إلى أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي وهي إشراك العاملين على القطاع في بحث

ومناقشة الحاجة إليه ,والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه مما يجعل إي تغيير يرتبط بمدى فهم وإدراك الأفراد القائمين على التغيير ومدى تحقيق المتطلبات لتحقيقه بغض النظر عن وجود اختلافات بين استجابات بعض أفراد عينة الدراسة وهذه النتيجة تعكس واقع مؤسساتنا الجامعية الجزائرية بصفة عامة ,وجامعتنا بصفة خاصة وما تعانيه منظومتنا التكوينية من مشكلات وعوائق حالت دون الاضطلاع بمهمة الإصلاح الشامل للتعليم العالي الذي يعتبر العصب الرئيس في تقدم المجتمع في كافة المجالات إلا أنها تبقى نوايا واعدة تمهد لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي .



قائمة المراجع:

كتب:

1. أبو بكر سعد الله ، تعريب ، دمشق المركز العربي ، للتعريب وتأليف وترجمة ، 1994 .
2. أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء ، ط ، الاسكندرية ، مصر 2003 .
3. أحمد الخطيب : البحث العلمي والتعليم العالي ، دار مسيرة عمان أردن ، 2003 .
4. أحمد بوملح ، التعليم العالي الفكر العربي ، دار النشر،بيروت ، 1999،
5. أحمد عبد الباقي بستان،الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية مؤسسة السكان ، الكويت . 1995.
6. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة جامعة اسكندرية ، جامعة كويت.
7. أحمد ماهر ، تطور المنظمات ، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري ، وإدارة التغيير ، دار الجامعة الاسكندرية 2007 .
8. أحمد ماهر السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار جامعية ، ط 7 القاهرة ، مصر 2000.
9. أحمد مصطفى . معايير التقويم جودة التعليم العالي لدى مدرسين ، دار البيادق ، للأردن ، لبنان ، 1997 .
10. أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي ، دراسة نظرية قسم الأحوال جامعة منصوري ، اسكندرية ، 2007.
11. أندرو دي سيزولاقي وجي والاس ، السلوك التنظيمي ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1999.
12. بدران الدهشان جمال ، التجديد في التعليم الجامعي ، دار القباء القاهرة ، 2001 .
13. بوفلجة غياث ، تربية وتكوين بالجزائر ، الجزائر 1999.

14. بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان مطبوعات ب س .
15. بيل آرثر ، إدارة الأفراد ترجمة بير فاروق ، مرشد الأذكاء الكامل ، القاهرة ، 2001 .
16. بيلكين يارو سلاف ، فكرة الجامعة نظرة جديدة ، التعريب دمشق المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف ، 1993 .
17. تركي رابح ، تعليم القومي والشخصية الجزائرية ، ط2 ، الجزائر ، 1981 ،
18. ثابت عبد الرحمان ادريس ، المدخل الحديث ، في إدارة العامة ، دار النشر الإسكندرية ، مصر 2003 .
19. جمال الدين عويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة الجزائر ، 2003 .
20. جمال الدين مرسي ، ثقافة التنظيمية والتغيير ، دار جامعة اسكندرية ، 2006 .
21. حامد عمار ، استقلال الجامعة 'المؤسسة العربية الحديثة' ، القاهرة ، مصر، 2002 .
22. حسانة محي الدين ، التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعة البنائية ، الفكر العربي ، بيروت ، 1999 ،
23. حسن حسين البلاوي ، ورداح الخطيب ، إدارة جودة شاملة ، في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات ، دار المسيرة ، للنشر ، ط1 ، عمان ، ، 2006 .
24. حسن محمد أحمد محمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي للمصادر والاستراتيجيات ، جامعة لسلا جمهورية السودان 2010 .
25. دافيد سي ويلون ، استراتيجية التغيير ، ترجمة تحية سد عمارة ، دار ، فجر للنشر والتوزيع القاهرة ، ط، 1995 .
26. رشدي أحمد طعيمة ، محمد سليمان البندري ، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2004 .

27. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، ادارة الجودة الشاملة ، دار البارودي ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
28. رواية حسن السلوك في المنظمات ، دار الجامعية ، الاسكندرية 1999.
29. رياض قاسم ، مسؤولية المجتمع العربي ، منظور الجامعي العصري، داخل الحرم الجامعي، ع 193، بيروت، 1995.
30. سعيد محمد ربيعي ، التعليم العالي في عصر المعرفة ، التغيرات والخدمات والأفاق المستقبل ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2008.
31. سليمان العميان ، سلوك التنظيمي والمنظمات الأعمال ، دار وائل الأردن ، ط 1 2002
32. سليمان فيصل محبوب ، إدارة جامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية -
33. سوسن مجيد شاكر ، عواد الزادات الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2008 .
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات الاسكندرية 2000
35. ضياء الدين زاهر تقيوم ، أداء الأستاذ الجامعي - الأداء البحثي كنموذج - مستقبل ، التربية العربية كلية التربية مصر ، 1995 .
36. طاهر زرهوني ، التعليم في الجزائر قبل وبعد الإستقلال ، دار موفم ، الجزائر 1993 .
37. عامر سعيد يسن ، استراتيجيات التغيير وتطويلا المنظمات الاعمال مركز واير سيرفيس الاستشارات والتطوير ط1 دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2007 .
38. العبادي هاشم فوزسي ، إدارة التعليم العالي ، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر ، مؤسسة الورق ، الأردن ، 2008 .

39. عبد الله جمعة الكبيسي ، دور مؤسسات التعليم العالي ، ط 1 ، دار الثقافة ، قطر ، 2001 .
40. عبد الناصر محمد بشار ، التعليم والتنمية الشاملة ، دراسة في نموذج الكوري ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 1997 .
41. عثمان فاروق السيد ، قوى ادارة التغيير في القرن 21 دار الوفاء للطباعة والشرط ، المنصورة ، مصر 2000.
42. علي محمد مذكور ، التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2000.
43. العمري إبراهيم التغيير والتطوير التنظيمي ، الإدارة والأداء ، ترجمة أبو قاسم أحمد معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1999 .
44. العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2005 .
45. فاروق عبدة فلية ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 1 دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2005 .
46. فضيل دليو ميلود سفاري ، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجزائر ، جامعة مانثوري قسنطينة الجزائر ، 2001
47. فليح حسن خلف ، إقتصاديات التعليم وتخطيطه ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2007.
48. الفيروز آباي ومجد الدين محمد يعقوب ، القاموس ، المحيط ، ط 2 ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، لبنان ، 1987 .
49. فيصل بن حاسم بن محمد الأحمد آل الثاني ، الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية ، دار المعرفة ، ط لبنان ، 2008 .
50. قاسم حبيب جابر ، الجامعة والتنمية الخدمات متبادلة ، الفكر العربي ، بيروت ، 1999.

51. مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ط 1 ، دار
الصفاء للنشر ، عمان 2006 .
52. محفوظ -أحمد ، جودة إدارة جودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات ، ط 2 ، دار
وائل للنشر وتوزيع ، عمان 2006 .
53. محمد الصرفي، السلوك التنظيمي مؤسسة حورسة، ط 1، الاسكندرية،
مصر، 2005.
54. محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل بالجزائر مطبعة ولاية قالمة 1992 .
55. محمد العربي ولد خليفة ، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ،
الجائر ، 1989 .
56. محمد بن يوسف ، النمران العطيات إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير،
الحامد للنشر ، عمان الأردن ، ط ، 2006.
57. محمد بوعشة، أزمة التعليم في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل
المستقبل ، دار الجيل ، بيروت، 2008.
58. محمد عبد الوهاب الغزاوي إدارة الجودة الشاملة جامعة الاسراء ، الأردن
2005 .
59. محمد مصطفى الاسعد ، التنمية ورسالة الجامعة في ألفية الثالثة ، ط 1 ،
المؤسسة الجامعية للدراسات لبنان ، 2000 ،
60. مهدي سامري ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط 1
، دار الجرير ، عمان 2007 .
61. ناصر محمد عديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، والإدارة العامة للبحوث،
الرياض ، ص 1995 .
62. ناهد الساس ، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتغريد الجودة في
مؤسسات موقع [Htip . w.w.w.w pooet .e .du. kw/ws/papers/](http://w.w.w.w.pooet.e.du.kw/ws/papers/)
nahmdaK doc .

63. وفاء محمد البرعي ، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري ، دار المعرف الجامعية ، مصر ، 2002 .
64. وليد سالم الحلفاوي ، مستخدمات التكنولوجيا التعليم ي عصر المعلوماتية ، طبعة 1، دار الفكر ، الاردن ، 2006.
65. وليد سالم الحلفاوي ، مستخدمات التكنولوجيا التعليم ، في عصر المعلوماتية ، ط 1 دار الفكر ، الأردن 2006
66. يوسف بكوش ، قاموس الكافي المستقبل الرقمي ، ط 7 ، الجزائر ، 2013 .
67. يوسف حجيم وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، ط 1 ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2008 .

مذكرات

1. أيمن يوسف ، تطور التعليم العالي ، الإصلاح والأفاق السياسية مذكرة ماجستير ، إشراف دكتور خليفة بوزرية ، يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007 .
2. جميل المحاميد ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة التعليم العالي ، لإشراف محمد عبد العالي النعيمي ، دراسة تصميمية في جامعة الأردنية ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق، 2007 .
3. عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام m d ارسالة ماجستير، .. جامعة عنابة ، باجي مختار 2007
4. عجال مسعودة ، القيم التنظيمي وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، مذكرة ماجستير ، إشراف الدكتور تاويريت نور الدين ، جامعة مانثوري، قسنطينة ، 2009
5. فني غنية: التغييرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير باتتة، (2005)

6. قنادلة حمزة ، إدارية الموارد البشرية وعملية التغيير مذكرة ماجستير جامعة منشوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، مذكرة ماجستير، إشراف سعيد شايبينية ,2004.
7. لرقد علي ، إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي في الجزائر مذكرة ماجستير إشراف عبد الحميد عبدوني ، 2008 .
8. محمد بن حميدة ، متطلبات الجديدة للإدارة الجودة الشاملة وتنافسية للمؤسسة ، رسالة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2009.
9. موسى نور الدين ، اشكالية التمويل العالي بالجزائر في إطار برنامج الإصلاح ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبي بكر بن القايد ، تلمسان ن 2012 .
10. يزيد قادة ، واقع تطبيق ادارة جودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والسير والعلوم التجارية ، تلمسان الجزائر ، 2011 .

مجلات:

1. رياض الزغل ، التعليم الجامعي والتنمية العلمية ، دراسات عربية ، عدد 12 ، 1985 .
2. عبد الفتاح أحمد جلال ، إعداد هيئة التدريس بالجامعة مجلة العلوم التربوية معهد الدراسات والبحوث التربوية ، القاهرة (ب، س) .
3. عبد الكريم حسين (2012): التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة - دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد الأول، دراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية.

4. عبد الله بوخلخال ، نضرة التعليم العالي في الجزائر ، مسيرة الماضي وأفاق المستقبل ، يومية الخبر ، عدد 2039 2040، الجزائر ، 1997 .

المؤتمرات والملتقيات

1. مسعود مفتاح أحمد عبد الرحمان ، الحسن ، نماذج إدارة الجودة الشاملة TON ومعوقات استخدامها في التعليم العالي ورقة العمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث ضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزيتونة الأردنية الأردن 2013 .
2. منصور الزاهي عبد الغاني دادي ، ملتقى حول :تقسيم مستويات الجودة حول ضمان الجودة في التعليم ، تجارب ميدانية ومؤشرات، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 20 2011 أوت سكيكدة ، 2010 .
3. مؤتمر جميل نشوان تطوير الكفاءات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم ادارة جودة ادارة الجودة الشاملة في فلسطين ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني جامعة القدس ، 3 . 5، 2004 .
4. مؤتمر سوسن شاكر مجيد ، المعايير وطنية لضمان جودة الجامعات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 22 ، 23، نوفمبر 2011
5. نور الدين بن الشيخ ، علاقة التعليم بالتنمية في المحيط ، الباحث الاجتماعي ، جامعة منتوري قسنطينة ، العدد 2 ، 1999.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. John participant Test de valeur organisationnelles .
Compmetrica , 2009 .
2. Rachid haroubia au service de développement 2012