

## جودة التعليم العالي وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري

## The quality of higher education and its relationship with the management of organizational change among the teacher the administrator

عادل لحميدي\*

جامعة اكلي محند اولحاج - البويرة

Adel Lahmidi

Akli Mohand Oulhadj University – Bouira

a.lahmidi@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2023/04/16

تاريخ القبول: 2023/02/02

تاريخ الاستلام: 2022/07/15

- الملخص: تعتبر دراسة الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي من المواضيع التي نالت حظا وافرا في الآونة الأخيرة نظرا لما تكتسبه من أهمية بالغة خاصة في مجال تقديم أعلى خدمات ذات مستوى عالي ترقى إلى متطلبات المجتمع الحالي ونظرا لتغيرات التكنولوجيا السريعة فإن التغيير أصبح ضرورة حتمية من أجل مساندة مختلف التحولات الطارئة وعليه وجب التغيير على مختلف المستويات من أجل العمل على مواكبة عصر متغير المعالم وهو ما هدفت إليه هذه الدراسة من خلال التعرف على العلاقة الموجودة بين جودة التعليم العالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري وذلك من خلال التعرف على أبعاد جودة التعليم ومدى الاختلاف في كلى المتغيرين لكل الأساتذة الإداريين بالجامعة، حيث تم طرح الأسئلة المتمثلة في:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة المدخلات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة العمليات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة المخرجات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري؟

وبغرض اختبار فرضيات الدراسة تم إتباع الإجراءات المنهجية المتمثلة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لتناول موضوع دراستنا كما شملت الدراسة عينة قدرها (63) أستاذ جامعي إداري وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائيا في ظل قيم: المدخلات، العمليات، المخرجات، وهذا يعني تحقق جميع الفرضيات الجزئية وتبين من خلال هذه النتائج أن لجودة التعليم العالي علاقة بتحقيق إدارة التغيير التنظيمي، وهو ما أكدته الفرضية العامة بين جودة التعليم العالي وإدارة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: جودة التعليم العالي، إدارة التغيير التنظيمي، الأستاذ الإداري، الجودة، التعليم العالي.

**Abstract:** The study of quality within higher education institutions is one of the topics that has gained a lot of luck recently due to its great importance, especially in the field of providing the highest-level services that live up to the requirements of the current society. This is what this study aimed at by identifying the relationship between the quality of higher education and the management of organizational change by the administrative professor, by identifying the dimensions of education quality and the extent of the difference in both variables. For all the administrative professors at the university, the following questions were asked:

\* المؤلف المرسل

- Is there a correlation between the quality of inputs and the management of organizational change for the administrative professor?

- Is there a correlation between the quality of operations and the management of organizational change for the administrative professor?

- Is there a correlation between the quality of outputs and the management of organizational change for the administrative professor?

In order to test the hypotheses of the study, the methodological procedures of relying on the analytical descriptive approach were followed because it is most appropriate to address the subject of our study. The results of the study indicated that there is a strong, positive, statistically significant correlation relationship in light of the values of : inputs, processes, and outputs, and this means that all partial hypotheses have been fulfilled. Higher education and management of organizational change.

Keywords : quality of higher education, organizational change, organizational change management, administrative professor

#### - مقدمة:

تعد دراسة الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي والمنظمات بصفة عامة من بين الموضوعات التي نالت حظا وافرا من قبل دراسات السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها الكبير الذي تحدثه سواء على المستوى الفردي والجماعي وحتى التنظيمي، وتعتبر المؤسسات بمختلف مجالاتها المكان المناسب لتطبيق نظم الجودة وتفاعلها مع التغيرات التنظيمية المحتملة ومن ثمة تحديد استراتيجيات الإدارة العليا فيما يخص النظم التي يعتمدها مديروها من جهة والتعرف على قيم الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة من جهة أخرى، حيث أصبحت منظمات الأعمال اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية، لإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية وإدارية منظمة تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة، ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة، بعيدا عن العشوائية والارتجالية وصولا بالمؤسسات إلى اعلي جودة ممكنة.

#### إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة وخاصة في مجال التنظيمات والتي تعد جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية وبما أن التنظيم يعتبر الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه لكون هذا الأخير من أكثر المدخلات تأثيرا على المنظمة، ذلك أن العنصر البشري هو أساس النشاط الإنساني، أخذت هذه التنظيمات تبذل كل ما لديها من أجل تحسين تقديم

الخدمات في جميع المجالات ذلك لكون هذه التنظيمات لها شخصية تميزها عن غيرها، وهذه الشخصية هي عبارة عن مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط العامل بها، فالجودة أصبحت تشكل سلوك الفرد وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها، وبقدر ما يحتاج المجتمع إلى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه في جميع المجالات فإنه يحتاج أيضا إلى موارد معرفية لبناء كيانه المعرفي والفكري ويكون هذا بالتربية والتعليم الجامعي، حيث تعد الجامعة إحدى التنظيمات التي تمثل مصدرا للموارد المعرفية للمجتمع، فهي مؤسسة أنشأت لخدمة العلم والمعرفة والبحث العلمي، إذ أن نشاطها موجه للطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع من خلال ما تحويه من مدخلات وعمليات ومخرجات تسعى إلى تحقيق ما تصبو إليه، لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام تغيرات جذرية كبيرة في أساليب التدريس وأنماط التعليم، وهذا ما دفع بالعديد من الدول إلى تبني مفاهيم عديدة في إدارة هذا التغيير داخل المنظمات من أجل العمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة لأن أهمية العنصر البشري تكمن في جودة المؤسسات وفعاليتها من خلال القيم التي تسود بين الأفراد داخلها التي تعبر عن الثقافة والقيم التنظيمية للمؤسسة حيث أصبحت موضوع اهتمام الباحثين من أجل البحث عن الجودة والفعالية والأداء المتميز في مجالات الإدارة وأداء المهام وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، والتي تعد جزءا من مجموع القيم العامة للفرد ذات خصائص ثابتة نسبيا وتظهر في تفاعلات عناصر منظومة التعليم.

ونظرا لأهمية الجودة في المساهمة في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات جاءت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة السائدة بين جودة التعليم العالي وإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الأستاذ الجامعي الإداري، حيث جاء تساؤل الدراسة على النحو التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة التعليم العالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري؟

#### التساؤلات الفرعية

- هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة المدخلات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.
- هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة العمليات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.
- هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة المخرجات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.

## فرضيات الدراسة:

تطرقنا في دراستنا هذه إلى معرفة العلاقة بين جودة التعليم العالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- وعليه فقد جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

### الفرضية العامة:

-توجد علاقة ارتباطيه بين جودة التعليم العالي وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.

### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطيه بين جودة المدخلات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.

- توجد علاقة ارتباطيه بين جودة العمليات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.

- توجد علاقة ارتباطيه بين جودة المخرجات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تشكل الجودة التوجه الحالي والمستقبلي للمنظمة وذلك له أثر كبير في نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي ومنه تحسين جودة سير العمل وتميزه وتحقيق أهداف المنظمة.
- فاعلية التعليم العالي في تطوير المجتمعات في جميع مجالات الحياة.
- انتشار ثقافة التغيرات التنظيمية في عصرنا الحالي الذي أصبح يعرف بعصر المعرفة وعليه تكمن الضرورة في البحث عن قيم تمثل نماذج تتوافق مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- ضرورة الارتقاء بالجامعة الجزائرية إلى مستويات عالية من الجودة وضمان استمرارها وتجاوز المشاكل والصعوبات الناجمة عن القيام بعمليات التغيير وإدارته بطرقه المختلفة التي تعيق تحقيق أهدافها ورسالتها الحضارية المتمثلة في إنتاج المعرفة ونشرها.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري وإدارة التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في:

- معرفة العلاقة بين جودة المدخلات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.
- معرفة العلاقة بين جودة العمليات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.
- معرفة العلاقة بين جودة المخرجات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري.

## المفاهيم الإجرائية للدراسة

- جودة التعليم العالي: هي استراتيجيه إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية لمواكبة تطورات سوق العمل.

- الأستاذ الإداري: هو الفئة التي تقع في أدنى وأعلى التسلسل الهرمي للتنظيم ويقوم بتنفيذ وإعطاء الأوامر.

- التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

- إدارة التغيير التنظيمي: تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير، بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال.  
الدراسات السابقة:

دراسة علوطي عاشور ودومي اسمهان (2017) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى عينة من أساتذة بجامعة مسيلة. وذلك من خلال مجموعة من مؤشرات الجودة في التعليم العالي منها؛ جودة الاداء لدى الأساتذة، جودة مواد التكوين، ومستوى المعرفة الجامعية، وجودة مخرجات البحث العلمي، ومدى ارتباطها بالتغيير التنظيمي. أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 62 فردا يتوزعون على (06) أقسام في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. استعان الباحثان بالمنهج الوصفي والمقاييس الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي: وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التغير التنظيمي وجودة التعليم العالي دالة احصائيا عند درجة (0.01). وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التغير التنظيمي ومجموعة مؤشرات منها؛ جودة الأداء لدى الأساتذة وجودة التكوين، ومستوى المعرفة الجامعية. بينما وجدت علاقة ارتباطية ضعيفة بين التغيير التنظيمي وجودة مخرجات البحث العلمي.

دراسة الهام يحيياوي، اسماعيل نسرین (2020) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية نظام ضمان جودة التعليم العالي، والتطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه، وإبراز تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين من خلال التطرق إلى دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة.1 ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من أهمها النتائج: الاقتصادية العلوم أن كلية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة<sup>1</sup> تتوفر على المعايير الخاصة بنظام ضمان جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة، وهذه المعايير متفاوتة من معيار إلى آخر، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل المتمثل في مقاوم التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في نظام ضمان جودة التعليم العالي

### الإطار النظري:

مفهوم جودة التعليم العالي: يعرفها بسمان فيصل محجوب يصعب إيجاد تعريف للجودة في التعليم العالي، لانبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة. ويعرفها حسب خبرته وممارسته بأنها: تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات).

يعرفها عبد الجليل التميمي: أنها مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني، والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً (عجال، 2018، ص. 823).

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: منذ ثلاثينات القرن العشرين اهتم المتخصصون في هذا المجال بمفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تقنين التغييرات العشوائية التي مصدرها رغبات وأهواء فردية، وقد تعددت مفاهيمهم لهذا المصطلح حسب الزاوية التي يراها كل واحد منهم، التي نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

- تعبير إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لأحداث التغيير، بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال.

- هي خطة عمل مدروسة تتضمن الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير في الأنشطة البشرية والمادية في اتجاه ومدى محددين.

- إدارة التغيير تعني عملية الانتقال من الوضع الحالي حيث المشكلة قائمة، إلى الوضع الجديد المرغوب فيه حيث يوجد الحل الممكن.

من التعاريف السابقة نستنتج بان إدارة التغيير هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن، باستعمال أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المنظمة.

### خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتمثل إدارة التغيير التنظيمي بالخصائص التالية (واعر، 2012، ص.9):

1. الاستهداف: إن إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومعلومة.
2. الواقعية: ينبغي على إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بالواقع الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الإمكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول ببسر وسهولة.
3. التوافقية: على إدارة التغيير أن توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عمال أو زبائن.
4. الفعالية: يجب على إدارة التغيير أن تكون لها القدرة على نقل الأثر إلى الواقع العملي عندما تعتمد إلى الأساليب والطرق المفضلة في التغيير.
5. المشاركة: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بإشراك القوى المرتبطة بالتغيير لحماية عملية التغيير من الانتكاسات والهزات.
6. الشرعية: التغيير ينبغي أن يتم في ظل الشرعية القانونية والأخلاقية حتى لا يقاوم وتكون له المصدقية
7. الإصلاح: التغيير يجب أن يكون نحو الأحسن بترك السيئ ومعالجة النقائص.
8. العقلانية: عند أخذ قرار التغيير يجب أن تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار، فالعقلانية تتطلب عند إحداث التغيير تخصيص تكاليف اقل للحصول على عوائد أكبر حتى تسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد.
9. القدرة على التطور نحو الأحسن والتكيف مع جميع المستجدات.

#### مراحل إدارة التغيير التنظيمي:

- تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي (معيزي، 2010، ص.11):
- . مرحلة جمع المعلومات والتشخيص: وتتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة.
  - . مرحلة الاستجابة: وهي المدة التي تستغرقها إدارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة، حيث نجد الإدارة السريعة وهناك الإدارة البطيئة.
  - . مرحلة التخطيط: وتبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة، فتبدأ عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة
  - . مرحلة التنفيذ: وتتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على أرض الواقع.
  - . مرحلة التأثير: وهي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي،

.مرحلة التقييم: وهي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير، حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والآثار والحكم عليها.

إجراءات الدراسة:

المنهج المستخدم: يعتبر المنهج العلمي ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى النتائج بطريقة علمية، وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري لأنه المنهج الأكثر استعمالا من طرف الباحثين في مثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة الإداريين في التعليم الجامعي بجامعة المسيلة بمجموع 95 أستاذ إداري حيث تم اخذ كامل المجتمع في عينة الدراسة. أدوات جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة الاستبيان التي تضمن محورين

-المحور الأول: يتناول جودة التعليم العالي وضم 24 بند، من البند 01 إلى البند 09 تمحور حول بعد جودة المدخلات، و09 بنود تتعلق جودة العمليات، وباقي البنود تتمحور حول جودة المخرجات.

-المحور الثاني: تناولنا فيه المتغير الثاني التابع وهو إدارة التغيير التنظيمي وضم 26 بند. أما فيما يخص عدد بدائل إجابات الاستمارة فكانت تمثل 5 بدائل: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، إطلاقا.

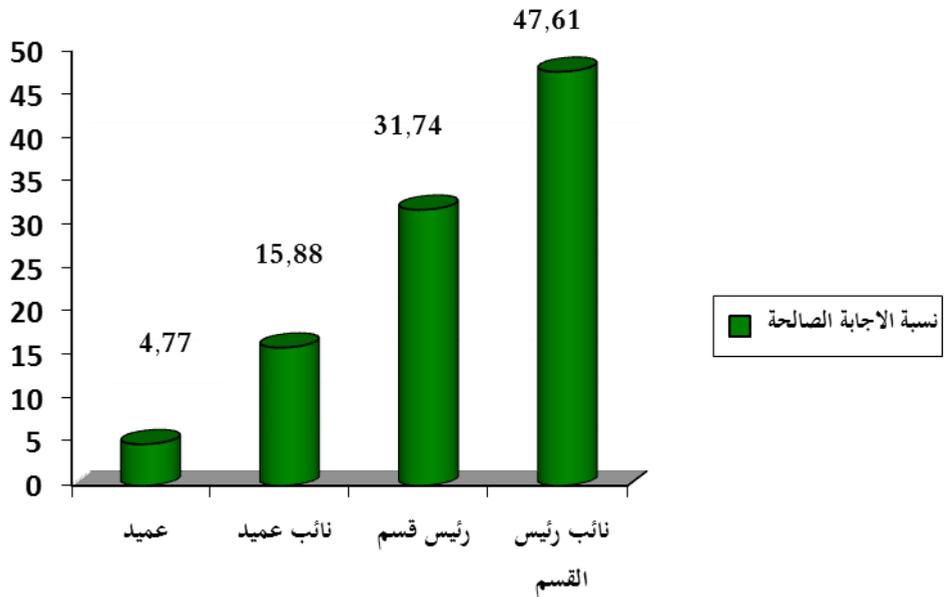
الأساليب الإحصائية: بعد جمع المعلومات تم تفرغ بيانات الاستبيان إلى درجات خام ثم إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) ثم القيام بالعمليات الحسابية وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية: لحساب البيانات الديمغرافية للعينة وكذا وصف متغيرات الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك من أجل تقييم مستوى الجودة السائدة في الجامعة.
- الانحراف المعياري: وذلك بهدف قياس درجة تشتت وانتشار الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط يرسون: بهدف معرفة العلاقة بين المتغيرين في ضوء الفرضيات الثلاث حول جودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري وعلاقتها بجودة التعليم العالي في الجامعة.

عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من مجموع الأساتذة الإداريين، وهم جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم اختيار عينة مقصودة تتكون من الأساتذة الإداريين الذين يمثلون إدارات الجامعة حيث كانت العينة تتكون من عمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعديهم ف جاء توزيع الاستمارة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة

نسبة الاستجابة الصالحة	الإجابة الصالحة للتحليل	الاستبيان الموزع	فئة الأساتذة
4.77%	3	9	عميد
15.88%	10	18	نائب عميد
31.74%	20	28	رئيس قسم
47.61%	30	40	نائب رئيس القسم
100%	63	95	المجموع



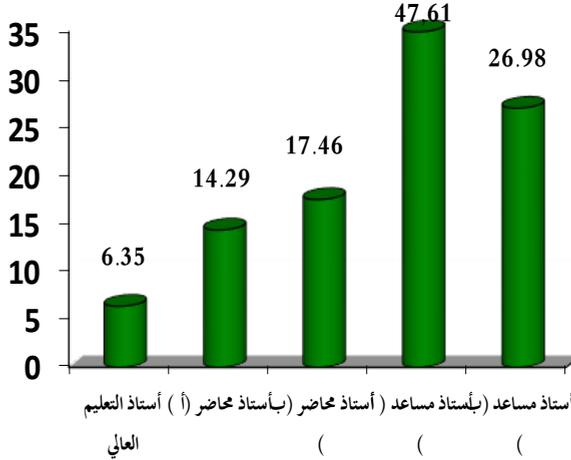
شكل رقم (1) يوضح عينة الدراسة

يلاحظ من الشكل رقم (1) أن أغلب المستجوبين هم رؤساء الأقسام ومساعديهم أي أنه كلما تدرجنا في السلم الإداري للأستاذ كلما قلت نسب الاستجابة لديهم حيث كانت نسبة الاستجابة لدى العمداء تمثل 4.77% فقط من مجموع أفراد العينة في حين نائب العميد كانت تمثل نسبة أكبر بقليل وصلت إلى 15.88% من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة في حين بلغت

نسبة استجابة رتبة رئيس القسم إلى 31.74 % من مجموع عينة الدراسة، أما رتبة مساعد رئيس القسم فحصلت النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 47.61 % من المجموع الكلي للعينة.

الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

النسبة	العدد	الرتبة الأكاديمية
6.35 %	4	أستاذ التعليم العالي
14.29 %	9	أستاذ محاضر (أ)
17.46 %	11	أستاذ محاضر (ب)
34.92 %	22	أستاذ مساعد (أ)
26.98 %	17	أستاذ مساعد (ب)
100 %	63	المجموع

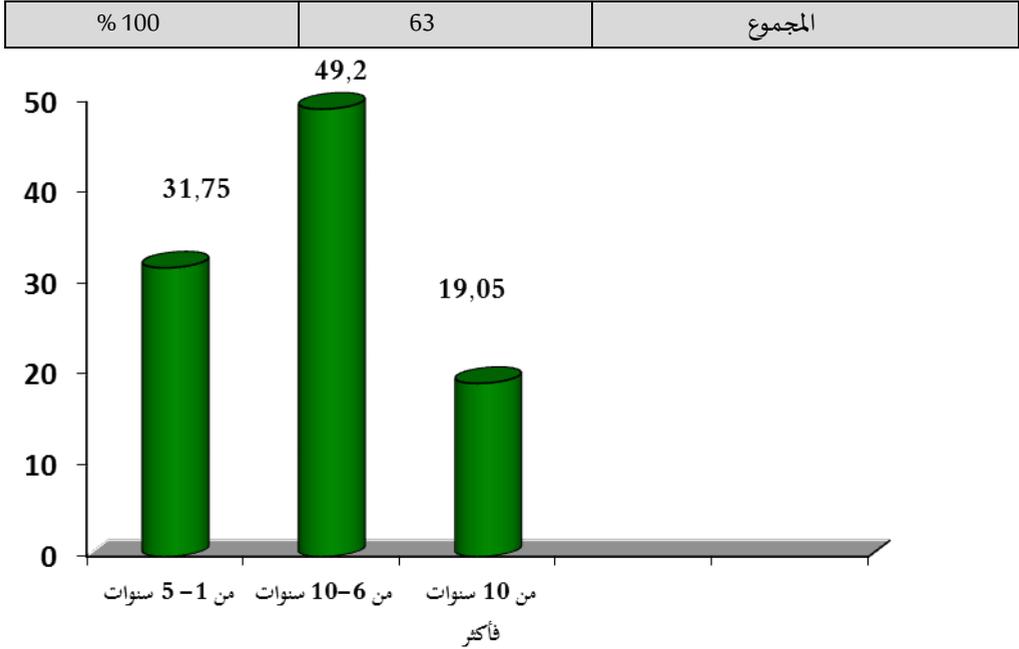


شكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

فيما يخص شكل توزيع العينة حسب الرتبة الأكاديمية فإن أكبر نسبة هي 34.92 % وتمثلت في رتبة أستاذ مساعد (أ) في حين أن أقل نسبة هي 6.35 % لرتبة أستاذ التعليم العالي.

الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة

النسبة	العدد	مدة الخدمة
31.75 %	20	من سنة إلى 05 سنوات
49.20 %	31	من 06 إلى 10 سنوات
19.05 %	12	من 10 سنوات فأكثر

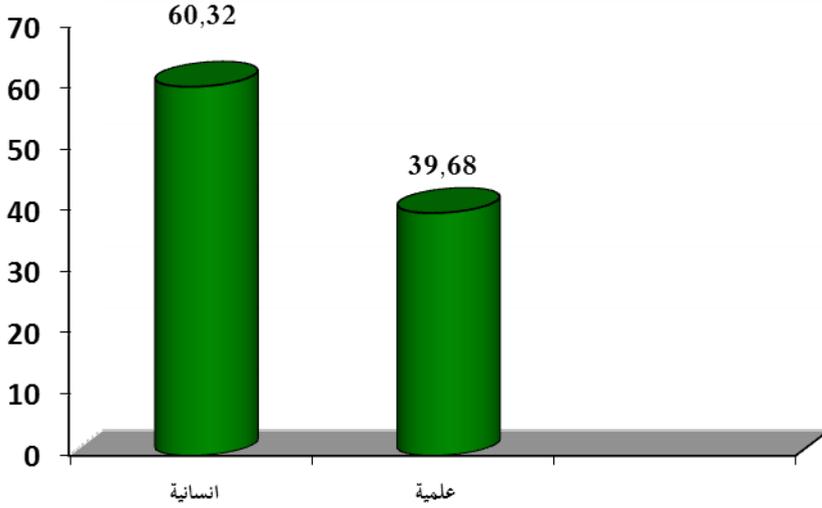


شكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

فيما يخص شكل توزيع العينة حسب مدة الخدمة فإن نسبة 49.20 % هي أكبر نسبة تتراوح مدة خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وهذا يبين لنا أن الجامعة فتية عموماً، وهي بذلك تحتاج إلى عمل أكبر وسنوات أكثر حتى تتمكن من ترسيخ مفاهيم إدارة التغيير التنظيمي، وكذا القيم التنظيمية.

الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الكلية

النسبة	العدد	نوع الكلية
% 60.32	38	انسانية
% 39.68	25	علمية
% 100	63	المجموع



شكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الكلية

يلاحظ من خلال الشكل رقم (4) أن أكبر نسبة من العينة المحسوبة قدرت بـ 60.32% وهي تمثل مختلف الكليات الإنسانية والتخصصات الأدبية في حين أن النسبة الأدنى قدرت بـ 39.68% وهي تمثل مختلف الكليات العلمية، وهذا راجع إلى مدى تجاوب مختلف الكليات الإنسانية مع موضوع الدراسة أكبر من تجاوب الكليات العلمية من خلال عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة التي استرجعت من الكليات المختلفة في الجامعة.

عرض وتحليل النتائج:

1-تحليل استجابات أفراد العينة حول استبيان جودة التعليم العالي المتعلق بكل مؤشر:

■ تحليل إجابات أفراد العينة حول جودة المدخلات:

تضمن بعد جودة المدخلات 09 مؤشرات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (5) يوضح الدرجة الكلية لممارسة إدارة الإدارة

رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					العبارة	البعد
				اطلاقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
1	0.76	3.73	63	2	5	21	25	19	1	جودة المدخلات
9	1.04	2.14	63	7	30	14	7	5	2	
4	1.03	2.98	63	1	22	23	9	8	3	
3	0.95	3.16	63	3	22	23	12	3	4	
2	1.10	3.32	63	8	21	23	5	6	5	

6	1.05	2.56	63	1	12	20	18	12	6
7	1.03	2.51	63	2	8	21	21	11	7
8	0.89	2.49	63	1	5	27	21	9	8
5	1.12	2.94	63	3	20	18	14	8	9

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (63) فرداً قد توزعوا على تسع مجموعات حيث احتلت الإجابة على العبارة الأولى على أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 3.73 وهو مؤشر ايجابي يدل على قدرة تأثير الإطار الإداري المسؤولة في الوسط الجامعي في حين أن أدنى نسبة كانت لصالح العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدره 2.14، وهو مؤشر يدل على عدم إتقان معظم أفراد العينة على بند المنح والمكافآت للشخصيات البارزة في الجامعة.

#### ■ تحليل اجابات أفراد العينة الدراسة حول جودة العمليات:

يتضمن بعد جودة العمليات 09 مؤشرات موزعة كما يلي في الجدول التالي:

جدول (6) يوضح الدرجة الكلية لممارسة جودة العمليات

رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					العبارة	البعد
				اطلاقاً	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً		
2	0.95	3.33	63	7	19	27	8	2	1	جودة العمليات
3	0.86	3.29	63	3	24	26	8	2	2	
1	1.06	3.54	63	10	27	17	5	4	3	
5	0.99	2.13	63	2	3	14	26	18	4	
6	1.06	2.94	63	4	12	23	18	6	5	
4	1.33	3.14	63	5	16	18	13	11	6	
8	1.08	2.38	63	3	7	14	26	13	7	
7	0.98	2.79	63	4	6	33	13	7	8	
4	0.73	3.14	63	1	17	34	9	2	9	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (63) فرداً قد توزعوا على تسعة مجموعات حيث احتلت الإجابة على العبارة رقم 03 على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.54 وانحراف معياري 1.06 وهو مؤشر ايجابي يدل على اتفاق أغلب إجابات أفراد العينة على أن الجامعة توفر الدعم المالي لسير العملية التعليمية، في حين أن أدنى رتبة كانت لصالح العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 2.38 وانحراف معياري بلغ 1.08 وهو مؤشر

سليبي دلت عليه اغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة لا تراعي أدنى اعتبار لأراء الأساتذة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة

■ تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة المخرجات:

يتضمن بعد جودة المخرجات 06 مؤشرات موزعة كما يلي في الجدول التالي:

جدول (7) يوضح الدرجة الكلية لممارسة جودة المخرجات

رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الممارسة					العبارة	البعد
				اطلاقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
2	0.93	3.21	63	28	1	21	9	4	1	جودة المخرجات
5	1.04	3	63	20	3	19	16	5	2	
3	1	3.17	63	24	4	16	17	2	3	
1	1.17	3.49	63	21	13	19	4	6	4	
4	0.99	3.10	63	15	5	28	11	14	5	
5	1	3	63	17	3	25	13	5	6	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (63) فرداً قد توزعوا إلى ست مجموعات حيث احتلت الإجابة على العبارة رقم 04 على الرتبة الأولى في بعد جودة المخرجات بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري 1.17 وهو مؤشر ايجابي على أن الأساتذة الإداريين يفتخرون بأنهم أعضاء فاعلين ضمن الأسرة الجامعية، في حين ان الرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم 02 و06 على التوالي. حيث يتضح من خلال إجابات الافراد ان الجامعة لا تبدي الاهتمام الكبير والمطلوب الخاص بجو فريق العمل، كما تباينت أيضا آراء الأساتذة الإداريين حول عبارة لا تحتاج الجامعة لإجراءات طويلة لتنفيذ مخططاتها.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد عرض جداول التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على مؤشرات كل الأبعاد تم تحديد نظرة الاساتذة الإداريين حول جودة التعليم العالي السائدة في الجامعة وكذا ادارة التغيير التنظيمي كما هو موضح في الجدول الآتي:

المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	مجموع درجات الأفراد	حجم العينة	
27	25.82	1627	63	المحور الأول
27	26.68	1681	63	المحور الثاني
18	18.96	1195	63	المحور الثالث
78	72.93	4595	63	المحور الرابع

150	144.39	9098	63	المجموع
-----	--------	------	----	---------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على كل المحاور قد تراوحت بين 18.96 كأدنى متوسط لصالح المحور الثالث المتمثل في بعد جودة المخرجات و72.93 كأعلى متوسط لصالح المحور الرابع المتمثل في بعد إدارة التغيير التنظيمي. ونلاحظ أيضا أن كل المتوسطات الحسابية في كل المحاور جاءت أقل من المتوسطات النظرية ما عدا المحور الثالث الذي كان متوسطه الحسابي أعلى من المتوسط النظري كما هو موضح في الجدول.

كما أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ككل والذي بلغ 144.39 جاء هو الآخر أقل من المتوسط النظري البالغ 150 وهذا ما يدل على أن وجهة نظر الأستاذ الإداريين حول جودة التعليم العالي وإدارة التغيير التنظيمي كانت في عمومها سلبية.

1- مناقشة الفرضية الأولى: والتي مفادها وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين جودة المدخلات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري اتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية وباستخدام معامل ارتباط بيرسون أن قيمة الارتباط البالغة  $0.51^{**}$  عند مستوى الدلالة 0.01 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.01 نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية دالة إحصائيا أي أنه كلما زادت قيمة جودة المدخلات زادت قيمة إدارة التغيير التنظيمي.

2- مناقشة الفرضية الثانية: والتي مفادها وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين جودة العمليات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري حيث اتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية وباستخدام معامل ارتباط بيرسون أن قيمة الارتباط البالغة 0.55 عند مستوى الدلالة 0.01 وبدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.01 نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية دالة إحصائيا، وهذا يعني أنه كلما زادت قيمة جودة العمليات زادت معها قيمة إدارة التغيير التنظيمي

3- مناقشة الفرضية الثالثة: والتي مفادها وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين جودة المخرجات وإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري حيث اتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية وباستخدام معامل ارتباط بيرسون أن قيمة الارتباط البالغة 0.68 عند مستوى الدلالة 0.01 وبدلالة 0.00، هي أصغر من 0.01 نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية دالة إحصائيا، وهذا يعني أنه كلما زادت قيمة جودة المخرجات زادت معها قيمة إدارة التغيير. الفرضية العامة: من خلال المعالجة الإحصائية لمختلف فرضيات الدراسة ونتائجها نستنتج قيمة وأهمية جودة التعليم العالي وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري باعتبارها

مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات وبناء على ما تقدم نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت والتي مفادها وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين جودة التعليم العالي و إدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري وذلك بقيمة ارتباط بلغت 0.67 عند مستوى الدلالة 0.01 وبدلالة 0.00، هي أصغر من 0.01 ومنه نستنتج انه توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية دالة إحصائيا، وهذا يعني أنه كلما زادت قيمة ممارسة جودة التعليم العالي بمختلف أبعادها كلما زادت قيمة إدارة التغيير التنظيمي في الجامعة.

#### خاتمة:

إن الجودة بصفة عامة وجودة التعليم العالي بصفة خاصة كنظام اجتماعي متوازن ومنسجم، يهتم بجميع النواحي التنظيمية منها والإنسانية والبيئية، كالانسجام بين الاهتمام بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية والسلطة والمسؤولية والالتزام بالمعايير العلمية عند الترقية والمكافأة والتقييم والاهتمام بفاعلية الجامعة وإمكاناتها المادية والمالية من ناحية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من ناحية أخرى، كالعادلة والمساواة والمشاركة والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية مرنة تساعد على تطبيق مختلف مفاهيم التغيير التنظيمي وإدارته بنجاح والعمل على تشجيع الإبداع والتنافس الإيجابي وروح العمل الجماعي.

ونلاحظ أن هذا يستوجب على الجميع كباحثين ومختصين ضرورة الاهتمام بقيم العمل وأخلاقيات المهنة داخل الجامعة القائمة على الصدق والأمانة والعدل والاحترام المتبادل لتفادي المشاكل الناجمة عن طبيعة ممارسة بعض القيم السلبية: كالتسلط واستخدام أساليب التهديد والوعيد من طرف بعض الهيئات التعليمية وهو الأمر الذي يؤدي حتما إلى عواقب وخيمة على مستوى جميع الأصعدة وعرقلة سير عمليات التغيير وسوء إدارته في أسوأ الحالات وهو ما ينعكس سلبا على جودة التعليم العالي.

كما يتوجب علينا ضرورة الاهتمام بخصائص القيم التنظيمية المحلية التي تتميز بها كل جامعة وكل مؤسسة تعليمية بجميع مراحلها وهذا تبعا لخصوصية كل مجتمع محلي، ونشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد على إرساء مفاهيم أوسع وأعمق ذات اتجاه إيجابي تساعد على استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات ومهارات وتنميتها من أجل تحقيق تعليم عالي نوعي مرموق ومتميز في جميع مراحلها.

- قائمة المراجع:

- عجال مسعودة (2008)، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- علوطي عاشور، ودومي اسمهان، (2017) التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الاساتذة الجامعيين، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 10، المجلد
- معيزي قويدر، 2010، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي إدارة التغيير ومقاومته، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- واعر وسيلة (2012)، الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- يحيياوي الهام، واسماعيل نسرین (2020)، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدٍ لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد3، العدد 1
- زناتي محمد ربيع، 2008، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات.