

ثنائية التغيير التنظيمي وجودة الخدمات بقطاع التعليم العالي دراسة ميدانية على موظفي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.

La dualité du changement organisationnel et de la qualité des services dans le secteur de l'enseignement supérieur une étude de terrain auprès des employés du Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion Université de Constantine 2 Abdelhamid Mehri .
The duality of organizational change and the quality of services in the higher education sector A field study on employees of Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences University of Constantine 2 Abdelhamid Mehri.

حكيمه بن حركات¹ ، سامية بن رمضان²

تاريخ النشر: 2024/06/01

تاريخ القبول: 2024/03/04

تاريخ الإرسال: 2024/02/06

ملخص:

تهدف الدراسة الى ابراز وتحليل الأثر الذي يحدثه التغيير التنظيمي على جودة الخدمات بقطاع التعليم العالي محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتصميم استبيان تم توزيعه على موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة قسنطينة 2، والذين بلغ عددهم (85) موظف، وتحليل بياناتها بالاعتماد على المنهج الوصفي ومخرجات الحزمة الإحصائية **spss23**. توصلت الدراسة استدلالات بالقيمة المتحصل عليها لمعامل الارتباط ومعادلة الانحدار الخطي من اثبات وجود دلالة أثر قوي بين التغيير التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة، كما برهنت النتائج على ان التغييرات الهيكلية والتكنولوجية والبشرية والرقمنة تعمل على تحسن ورفع مؤشر جودة الخدمة بأبعادها، وهو التحدي الذي تفرض معطياته بيئة تنظيمية متجددة، كما افضت توصيات الدراسة الى ضرورة تفعيل أكثر لدور خلية الجودة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، جودة الخدمات، التعليم العالي، التغيير الهيكلي، المورد البشري.

Abstract

L'étude vise à mettre en évidence et à analyser l'impact du changement organisationnel sur la qualité des services dans le secteur de l'enseignement supérieur étudié. Pour atteindre cet objectif, nous avons conçu un questionnaire qui a été distribué aux employés de la Faculté des sciences économiques de l'Université. de Constantine 2, qui comptait (85) employés, et a analysé ses données selon l'approche descriptive et les résultats du progiciel statistique 23spss. Sur la base de la valeur obtenue du coefficient de corrélation et du taux de régression linéaire, l'étude a conclu qu'il existe un fort impact entre le changement organisationnel et la qualité des services fournis. Les résultats ont également démontré que les changements structurels, technologiques, humains et numériques contribuent à améliorer et élever l'indice de qualité de service dans toutes ses dimensions, ce qui constitue un défi dont les données imposent un environnement organisationnel

*المؤلف المراسل

¹ Benharkate Hakima, faculty of Social Sciences and Humanities, Abbas Laghrour University, Khenchela: algeria, Laboratory of social problems in Algerian society (Larbi Ben Mhidi University, Oum El Bouaghi) ,hakima.benharkat@univ-khenchela.dz.

² Benramdane Samia, faculty of Social Sciences and Humanities, Abbas Laghrour University, Khenchela: algeria, benramdane.samia@univ-khenchela.dz.

renouvelé, et les recommandations de l'étude ont conduit à la nécessité d'activer davantage le rôle de la cellule qualité.

Mots clés : changement organisationnel, qualité de service, enseignement supérieur, changement structurel, ressource humaine

Summary:

The study aims to highlight and analyze the impact that organizational change has on the quality of services in the higher education sector under study. To achieve this goal, we designed a questionnaire that was distributed to the employees of the Faculty of Economic Sciences at the University of Constantine 2, who numbered (85) employees, and analyzed its data based on the descriptive approach. And the output of the statistical package 23spss. Based on the obtained value of the correlation coefficient and the linear regression rate, the study concluded that there is a strong impact between organizational change and the quality of services provided. The results also demonstrated that structural, technological, human and digitization changes work to improve and raise the service quality index in all its dimensions, which is a challenge whose data imposes an organizational environment. Renewed, and the study's recommendations led to the need to further activate the role of the quality cell.

Keywords: organizational change, quality of service, higher education, structural change, human resource

مقدمة

تفرض البيئة بمعطياتها المتغيرة على المؤسسة تقديم استجابات قد تمس البنى التحتية الأصيلة لها ولأنساقها الرئيسة او ضرورات تحسينية في جودة موردها البشري عن طريق رفع مهاراته الادائية. وباختلاف الأيدولوجية التنظيمية المتبناة من المؤسسة، فإنها وباختلاف نوعها وغاياتها التنظيمية تهدف الى زيادة كفاءة كادرها التسييري وفعالية عنصرها البشري بغية تحسين جودة خدماتها المقدمة للمتلقى بما يضمن بقاءها في سوق الاعمال والخدمات.

وباعتبار ان الغاية الرئيسة للمؤسسة العمومية تحقيق اقصى منفعة وأحسن جودة ممكنة، فان خيار تطوير المؤسسة وعصرنتها يعتبر اهم الغايات والخيارات التي تشكل تحدي امام المؤسسة العمومية الحديثة، والمؤسسة الجزائرية كمنظيراتها من المؤسسات العمومية التي تسبح في عصر الالفية الثالثة مع جدول اعمال ضخم يحمل تحديات كبرى، تثقله اعباء التراث التنظيمي الذي افرزته تاريخية المؤسسة الجزائرية، خاصة وأنها وجدت نفسها في قلب التطورات الرقمية الكبرى ومؤشرات تنموية دولية عالية تجاوزت إمكانيات اقتصادها المنهك.

يعتبر توفير الخدمة ذات الجودة للمتلقى هو المعيار الفارق لدى اقتصاديات الدول وأحد اهم معايير قياس التنمية لها، لذا سعت المؤسسة الجزائرية الى تبني استراتيجيات هامة تهدف الى تحسين وتعزيز جودة الخدمة من خلال تفعيل استراتيجيات

تسييرية جديدة تتوافق معها، خاصة في قطاع التعليم العالي الذي لا يخرج بدوره عن الاختيارات الكبرى للدولة، لتصرف الحكومات المتعاقبة ميزانيات ضخمة اولويتها عصرنه القطاع بأقطابه التنظيمية.

لقد عرف قطاع التعليم العالي الجزائري تحولات كبرى تجلت في الخطاب المؤسسي والحوار السائد المبرز لضرورات تنظيمية وتسييرية تتجه نحو حتمية تبني ايدولوجيات التنظيم العصري، كما تهدف الى تحسين جودة نظام التعليم والاقتراب من بناء تجربة بيداغوجية موازية للعالم المعرفي العالمي تمحو بها الامية المعلوماتية وتحقق به التناظر الرقمي والانفتاح التسييري، تحمل هاته الاهداف مفارقة تسييرية بين واقع يحمل تراث مثلث بالأعباء التنظيمية التقليدية، يقابله تفتح تنظيمي ورقمي جديد يجسد التوجهات السياسية المتسارعة للدولة في ظل معايير جودة متغيرة كونها هدف متحرك باستمرار. هذا الإطار المعرفي دفعنا لاجراء دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، انطلاقا من طرحنا للإشكالية التالية:

الى اي مدى يؤثر التغير التنظيمي على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري؟

فرضيات الدراسة

للإجابة عن الاشكالية وتحليلها قمنا بصياغة الفرضيات التالية بغية التحقق من صحتها ميدانيا وفق أسس منهجية وعلمية.

الفرضية الرئيسية

يؤثر التغير التنظيمي على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية، علوم التسيير

بجامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتغير الهيكلي على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتغير التكنولوجي على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتغير الانساني على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للرقمنة على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

الدراسات السابقة

1- **دراسة عبد الله حمادو (2020)** تحت عنوان **أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، بكلية العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، انطلقت الدراسة من الإشكالية القائلة "ما أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الافراد العاملين والإطارات بالمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية؟ تهدف الدراسة الى الوقوف على مستويات التغيير التنظيمي بقطاع الصحة، وإبراز متطلبات تحسين مؤشر الجودة بالقطاع محل الدراسة.** ركزت الدراسة على اختبار الفرض القائل بوجود اثر بين ابعاد التغيير التنظيمي (التغيير الإنساني، التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي) وابعاد الجودة (الاستجابة، الملموسية، الضمان، الاعتمادية، التعاطف)، أجريت الدراسة على 381 عامل في قطاع الصحة بولاية ورقلة، توصلت الدراسة باستخدام مستخرجات **spss** وبالاعتماد على التحليل الوصفي وتحليل معامل الارتباط بيرسون وتحليل نتائج التباين، من اثبات صحة وجود اثر بين ابعاد التغيير التنظيمي وابعاد جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية متمثلة في قيمة 21% من التباين الحاصل، كما اثبتت الدراسة تطبيق ملموس ومقبول لبعده التغيير التكنولوجي، يظهر في ارتفاع متوسط لدرجة الائمة بالمؤسسات، بالإضافة الى تطبيق مقبول للتغيير الثقافي يفسره انخفاض مستوى المقاومة، وتطبيق متوسط للتغيير الإنساني نظرا للعجز في نوعية وعدد الكوادر بالقطاع وضعف التكوين ، افضت الدراسة الى ضرورة ترشيد نفقات العلاج، وضرورة اشراك جميع الفاعلين في القطاع ضمن مخططات الإصلاح، تفعيل معايير قياس الجودة، مراجعة برامج التكوين، ورفع امتيازات العمل بالمناطق الداخلية من اجل خلق قيم تحفيز لهم.

2- **دراسة برباش توفيق (2015-2016)** تحت عنوان **التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي، دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات (سطيف)، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، انطلقت الدراسة من الإشكالية القائلة: هل التغيير التنظيمي الذي أحدثته المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو رد فعل حتمي فرضته التأثيرات البيئية أم هو اختيار استراتيجي تحدده الادارة؟ تهدف الدراسة الى محاولة التعرف عل مدى تحليل ومتابعة مستجدات البيئة التنظيمية من طرف المؤسسة الجزائرية، أجريت الدراسة على مجموعة من مسؤولي الإدارات المحلية بولاية سطيف ضمت 35 مؤسسة، توصلت الدراسة من خلال التحليل الاحصائي واستخدام قيم النزعة المركزية وتحليل واختبار التباين واختبار **t-test** الى ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تهتم بمتابعة التغيرات البيئية الخارجية، وتقوم بتبني استراتيجية واضحة**

للتغيير، من خلال تعبئة الافراد لتخفيض مؤشر المقاومة وتوسيع التمكين والمشاركة الادارية، وجود فروق اتجاه التغيير التنظيمي حسب الخصائص الاقتصادية للمؤسسة (الحجم، الملكية، النشاط) والخصائص الديموغرافية (المنصب، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) ، كما افضت الدراسة بجملة من التوصيات التي تؤكد على ضرورة تبني ثقافة وقيم التغيير، وتدريب الإطارات القائمين على المؤسسات لرفع كفاءتهم في استخدام اليات التعبئة نحو التجديد والتطوير المستمرين، اضافة الى ضرورة انتهاز مدخل إعادة الهندسة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني اختلالات كبرى.

3- دراسة Oudmine Sara و AJERAME Malika (2023) ، تحمل الدراسة عنوان كيف تؤثر جودة الخدمة في التعليم العالي على الأداء الأكاديمي وآفاق العمل؟ (Oudmine AJERAME, 2023, p. 409) ركزت الدراسة على فهم اثر جودة الخدمة على الرضا والفاعلية المهنية و النتائج الأكاديمية للطلاب في مؤسسات التعليم العالي (دراسة في ادبيات الجودة)، مستخدما قوالب قياس الجودة منها SERVQUAL، وHEDPERF، وSERVPERF، وES-QUAL وقد توصلت الدراسة الى ضرورة احداث تغييرات تحسينية في التجربة التعليمية عن طريق تفسير التفاعلات المعقدة بين جودة الخدمة و نتائج الطلاب وفاق العمل بالقطاع العالي للتعليم، حيث اكدت نتائج الدراسة على استجابة طردية بين تحسين الجودة ورضا العملاء وثقتهم ولاء الطلاب ونواياهم السلوكية، والتي بدورها تؤثر على الأداء الأكاديمي والتوقعات المهنية، كما حددت الدراسة وجود عوامل وسيطة تؤثر على الجودة منها الرضا والمحددات الشخصية للطلاب الهوية الطلابية... الخ والتي يمكن اعتبارها عوامل داعمة لرفع قيم ومؤشرات الجودة.

أولا الإطار النظري للدراسة

فرضت الوتيرة المتغيرة للحياة التنظيمية ضرورات تحسينية متجددة، ما جعل من الافول السريع للمؤسسات المعطى العام الذي افرزته قيم البيئة الخارجية لأي مؤسسة تقع في إحداثيات ثالث الفية انسانية.

1- الادبيات النظرية للتغير التنظيمي

ان احداث التغيير داخل أي مؤسسة أمر حتمي يقع ضمن محور عالمية المعايير التنظيمية والتي لا يخرج عن اطرها الحتمية جل المؤسسات باختلاف نمطها او نوعها او هدفها.

1-1 مفهوم التغير التنظيمي

لوقوف على جدالية المفهوم الحاصلة حول كينونة وماهية التغيير التنظيمي سوف نحاول ابراز اهم التعاريف الواردة حوله في جملة المحاور اللاحقة.

1-1-1 التغيير لغة: يشتق من الفعل (غير) بمعنى بدل الشيء وجعله في غير ما كان عليه، وفي قوله تعالى عز وجل " ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم" (القران الكريم)، تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو وتغير مكوناته الى شيء آخر، أما التغيير في الشيء يعني بقاءه مع إجراء تعديلات محددة فيه. (برباش، 2016/2015، صفحة 23)

1-1-2 التغيير اصطلاحا: يشير التغيير الى عملية الانتقال من مستوى التوازن الحالي الى مستوى توازن مستهدف (البقور، 2019، صفحة 134)

1-1-3 تعريف التغيير التنظيمي: ويعني السير نحو وضع تنظيمي أكثر كفاءة واشد فاعلية، لتحقيق التفاعل السلس مع البيئة بغية الحفاظ على مكانة التنافس وتحسينها. عرفه **ديلافالي ومورين P. Morin و Delavallée** على انه الانتقال من وضع تنظيمي "أ" الى وضع تنظيمي "ب"، بمعنى استحداث أساليب جديدة في الإنتاج او التسيير، أي اجراء تعديلات نسقية في أحد او عدد من الأنساق الفرعية. (تركي، سبتمبر 2017، صفحة 60) .

يعرفه **أندرو ومارك** بانه عملية تطوير وتحسين للفاعلية التنظيمية عن طريق توحيد الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية باستخدام البنى والمعطيات السلوكية" (اللوزي، 1999، صفحة 17)، ويعرف التغيير بانه الانتقال من وضع الى وضع اخر مرغوب. (ابادي، 1987، صفحة 346)

ويعرفه **حلواني عبد الرحمان** بانه: اجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمية كطرق الإنتاج، الاهداف أو اساليب العمل والبحث عن التوازن والتكيف مع معطيات البيئة الخارجية. (تركي، سبتمبر 2017، صفحة 59)

يعرفه **صالح الدين عبد الباقي** بأنه: "استراتيجية ايجابية لتطوير وتحسين أداء المنظمة ورفعها إلى مستوى أكثر فعالية وكفاءة وملاءمة لتغيرات البيئة المستمرة. (الصيفي، 2015-2016، صفحة 48). ومنه فالتغيير التنظيمي هو العملية التي يتم وفقها تحقيق التوازن مع معطيات البيئة الخارجية من خلال تعديل المسارات التنظيمية المختلفة.

2-1 دوافع التغيير التنظيمي

يسعى التنظيم الى احداث التغيير بغرض رفع الفعالية التنظيمية وتخفيض التكاليف، تحسين الموقف التسويقي او جودة الخدمة المقدمة (بن سلامة، قاسم البدارين، 2016، صفحة 132) ويمكن التفصيل في جملة دوافع التغيير التنظيمي من خلال تحليل: وجهة نظر **كاست ورونزويك** الذي يرجع أسباب التغيير الى:

- ❖ العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، بمعنى مدخلات البيئة الخارجية التي تعيد صياغة متطلبات التنظيم.
- ❖ التكنولوجيا والأساليب الحديثة لمناولة المواد، كدرجة الامتة ورقمنة التسيير باعتبارها محدد فعالية وكفاءة المؤسسة.
- ❖ التغيير الحاصل على مستوى القيم ما يدفع التنظيم الى اجراء تعديل يتلاءم معه.

❖ الهيكل التنظيمي والدوافع الاجتماعية والسلوكية (بن جروة، 2017، صفحة 17).

اما روينز يرى ان دافع التنظيم للبقاء يتطلب التغيير باعتبار ان الصراع تغذية صحية للبناء التنظيمي الذي يؤثر ويتأثر بالمعطى البيئي الخارجي. (الرحيم، 2008، صفحة 13).

يرى لوثانز وبراون و هافي ان دوافع التغير تكون استجابة لـ:

أ- دوافع البيئة الخارجية: تتمثل في ارتفاع المنافسة وأوضاع السوق والخدمات، وتغيرات البيئة الاجتماعية.

ب- دوافع البيئة الداخلية: ترتبط بطبيعة التنظيم وهيكله وسياساته واستراتيجياته التنظيمية والاجراءات المتصلة بالعمل وعنصره البشري. (بن جروة، 2017، صفحة 17)

فيما يرى كل من سينيور وفليمين ان التغير يكون استجابة لنمو التنظيمات واعادة هيكله وتصميم الوظائف وتطلعات المدراء وتصوراتهم بالإضافة الى الضغط الاجتماعي ومتطلبات جماعات المصالح والنفوذ والمنافسين ما يدفع التنظيمات لتبني خطط وبرامج تغيير ملائمة (الخفاجي، 2014، صفحة 17).

1-3 أنواع التغير التنظيمي

قد يمس التغير التنظيمي الهيكل العام للمؤسسة كتعديل اشكال التسيير، وتنمية وتدريب العاملين لتغيير نمط السلوك بالإضافة الى تحسين وتطوير إجراءات العمل (تبسيط الإجراءات)، أو قد يشمل التغير في انماط القيادة، حجم الموارد او أنشطة المؤسسة.

1-3-1 التغير في مستويات التنظيم: يشمل كل المستويات الإدارية باستخدام المسوح التنظيمية واجتماعات المكاشفة.

1-3-2 التغير في التصاميم الوظيفية: ويشمل التغير في شكل واهداف وحجم الصلاحيات ودائرة التخصصات وتحقيق توازنها ومؤهلات الرأسمال البشري.

1-3-3 التغير في خط العمل: زيادة نسبة المشاركة العمالية في صناعة القرار، وتحديد استراتيجيات المؤسسة.

1-3-4 التغير في العلاقة الشخصية: عن طريق التخطيط الفعال للعمل وتحقيق الأمان الوظيفي. (بن جروة، 2017، صفحة 13، 14).

1-4 نماذج التغير التنظيمي: يواجه التنظيم تعقيدات سريعة تتطلب تقديم استجابات تتوافق ومفرزات البيئتين الداخلية والخارجية ومن بين النماذج المبتكرة لإحداث التغير المخطط نجد:

1-4-1 نموذج بيتر: تتضمن عناصر التغيير:

أ- الانشطة: تتمثل في نشاط التنظيم كالتغيرات المتعلقة بتصاميم او وسائل تصميم العمل، تحديد المهام والوظائف وانشاء فرق العمل.

ب- التكنولوجيا: تضم المتغيرات المتعلقة بأساليب الأداء التنظيمي، ومستويات الائمة لمعدات العمل والإنتاج.

ت- البناء: يتضمن التعديل في حجم الصلاحيات والمسؤوليات وطرق تدفق العمل، الاتصال ودرجة المركزية.

ث- العمالة: تشمل عناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية واطارات القيادة وحجم العمالة وكفاءتها.

1-4-2 نموذج هريكال وسلوكوم: تتضمن خطة التغيير ما يلي:

✓ ادراك دوافع التغيير (البيئة الخارجية، وهيكل المؤسسة)

✓ ادراك حجم الحاجة للتغيير وادراك مشكلات المؤسسة وتجاوز اشكال المقاومة

✓ تحديد الاساليب والتكلفة التنظيمية للتغيير ورسم الاستراتيجيات الملائمة له، ثم تنفيذ خطة التغيير وإدراك مواطن النقص

والمقاومة. (البقور، 2019، صفحة 139، 138)

1-4-3 نموذج كورت لوين: تتحدد مدى نجاعة خطط التغيير التنظيمي من خلال نجاح ثلاث مراحل:

أ- مرحلة الاذابة: هدفها ادراك اعلى هرم التنظيم بضرورة التغيير، بالنظر للمشاكل التي تعيق التكيف مع البيئية، وإقناع

عمالهم بان السلوك التنظيمي السائد غير ملائم ولا يحقق التوازن، ومنه ضرورة إيجاد بدائل ملائمة، ووضع أسس متينة من

خلال خلق بيئة تنظيمية ذات معتقدات مناسبة للتغيير وتتجاوز اشكال المقاومة و البحث عن محققات الدافعية وزيادة

الاداء في العمل، عن طرق تبني نماذج سلوك تحسن طرق العمل السائدة. (الفائز، 2008، صفحة 44).

ب- مرحلة تنفيذ خطة التغيير: من خلال تنفيذ خطة عمل محكمة ومدروسة تضمن:

✎ التغيير في أنماط وأساليب توزيع السلطة: تتم إعادة جدولة الصلاحيات الممنوحة لبعض المناصب أو المستويات

التنظيمية، او تغيير شكل الهرم التسلسلي للسلطة ونظم العلاقات بينها، تغيير نمط القيادة، الغاء او استحداث فروع او

مناصب او اقسام، تتم إعادة تصميم الوظائف وتأهيل العمال بما يتوافق مع التغيير.

✎ التغيير بدرجة الائمة: قد تشمل طرق تدفق العمل، العلاقات والانشطة المختلفة بالإضافة الى طرق أداء العمليات

(الخفاجي، 2014، صفحة 19).

✎ التغيير في العمليات الادارية: قد يشمل تغيير في نمط صناعة القرار او الاتصالات، او تغيير في السياسات العامة، او

نظم التعيين. (علوي، 2012-2013، صفحة 37).

ج- مرحلة إعادة التجميد: تشمل المرحلة تثبيت وتقوية السلوكيات الجديدة من خلال:

✎ تقرير النتائج: تعزيز النتائج المتحصل عليها من اجل استمرار احداث التغيير المخطط.

﴿ تقييم النتائج: بمقارنة الخطة مع ما توصلت اليه عملية التغير وتحديد جوانب القصور والمقاومة.

﴿ احداث تعديلات: تلقي الاقتراحات والتوصيات لتعزيز العملية. (الفائز، 2008، صفحة 46).

1-4-4 نموذج ايفانسنف وزملائه: التغير يكون من خلال الخطوات التالية:

﴿ تحديد دوافع التغير سواء من البيئة الداخلية او الخارجية والاعتراف بالحاجة للتغيير.

﴿ تحديد المشكلة وتطوير بدائل واستراتيجيات التغيير.

﴿ تقرير محددات التغيير (الظروف المقيدة)، واعتبار مقاومة التغيير وضع صحي ومتوقع داخل التنظيم، والبحث عن

مسبباته. (تركي، سبتمبر 2017، صفحة 67)

والذي حدد جوانبه بيديريت في ثلاثة أبعاد متكاملة: **العاطفي والمعرفي والعملي**. هذه الأبعاد من شأنها احداث التنافر

المعرفي، فيما دافع باريل عن فكرة أن مقاومة التغيير التي تعاني من التحيز لـ "الخلل الوظيفي الفردي" الذي يعتبر مجرد تحلي

عقلاني للفاعل التنظيمي في سيرورة التغيير (Lejeune & Vas, 2006/2007, pp. 2,3)

1-5 أدوات التغير التنظيمي

1-5-1 العصف الذهني: مقصده توليد فكر ابداعي ووضع الذهن في حالة من الجاهزية والإثارة من خلال تحفيز

العقل البشري وإتاحة الفرصة لمشاركته في حل المشكلات عن طريق تطويق الوضع الراهن واستشارة الحيل والأفكار التي

تتولد بسرعة تشبه العاصفة. (سيد عبد الله، 2014، صفحة 80)

1-5-2 أداة تحميل swot: وتعني تحميل مقومات البيئة الداخلية بما تحمله نقاط قوة وضعف والبيئة الخارجية وما فيها

وتحديات وفرص يمكن قياسها من خلال العائد النقدي المتحقق أو الحصة السوقية أو القيمة المضافة، ففهم الفاعلين

التنظيميين في هرم التنظيم للقاعدة المعرفية للاستجابة للتغيير تؤثر على فعالية الاستجابات التنظيمية للقاعدة التنظيمية ومنه

امكانية تحفيز السلوك في سياق التغيير (Lejeune و Vas، 2007/2006، صفحة 04).

1-5-3 أداة تحميل العوامل المعيقة والمساعدة: يستخدمها القائد لمعرفة أسباب مقاومة التغيير ومعوقاته وتستخدم

بجانب العصف الذهني للخروج بأفكار حول مسببات نجاح او فشل الاعمال.

1-5-4 مصفوفة الأولويات: إن أول من استخدمها عمليا ستيفن كوفي في كتابه "العادات السبع للناس الأكثر

فعالية"، حيث صنفها الى مربع الطوارئ، الإدارة، الرمال المتحركة، سلة المهملات (ار كوفي، 2009، صفحة 93).

1-5-5 الاستقصاء الإيجابي: دراسة الوضع الراهن والاستفادة من نقاط القوة والبحث عن حلول وإيجاد سبل للتغيير.

1-5-6 الاستجابة التنظيمية للحاجة الى التغير

ترتبط استجابة المنظمة للتغيير من خلال قدرتها على التفاعل مع البيئة، وتحدد مستوى مرونة المنظمة من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات، وقد استنبطت خمس نماذج من القطاعات ذات الصلة بمرونة التغيير: **قطاع التغيير البيئي** و **قطاع الأسعار**، سرعة الإنتاج، الجودة، المنافسين، هاته العوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة ومكانتها التنافسية تعمل من خلال استقراء قدرتها الحالية واستراتيجيتها على تحديد حجم الفجوة في الأداء و ابرام خطط التغيير و**قطاع الأداء التنظيمي** الذي يضم التكاليف، الأرباح، حجم المبيعات، حصة السوق، قدرة التنافس، يتحدد وفقه حجم الموارد وطرق توزيعها و**قطاع الموارد التنظيمية وقطاع تحسين العمليات** يشمل عملية تخفيض حجم الفجوة وزيادة تنافسيتها و**قطاع قدرات الاستجابة** الذي يتم تحديده وفق مقياس الاستجابة ومدى مقاومة التغيير وجودة الخدمة (مختار، 2014، صفحة 30، 29).

1-6-6 مداخل التغيير التنظيمي

تعددت أساليب التحسين التنظيمية المعتمدة ومن بين أشهر مداخل التغيير التنظيمي نذكر ما يلي:

1-6-1 إدارة الجودة الشاملة

يرى كل من **ستيفن كوهن ورونالد براند** انها تعني التحسين المستمر لمختلف العمليات والأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، تحمل برامج إدارة الجودة تغييرا تدريجيا في ذهنيات واتجاهات أعضاء التنظيم، وجعلها تميل نحو خدمة العملاء، ترتبط نجاح إدارة الجودة الشاملة بمدى التحول في ثقافة المؤسسة (بن جروة، 2017، صفحة 29).

1-6-2 إعادة الهندسة (الهندرة)

ارتبطت بهامر ومقالة المنشور بمجلة هارفارد الاميركية، واشتهرت بكتاب **شامي** الذي يعرفانها على انها اعادة تصميم بشكل جذري للبنية العملية للحصول على نتائج مثيرة في الأداءات الحرجة التي تتمثل في التكاليف والجودة والخدمة والسرعة. بمعنى إعادة بناء العمليات الإدارية والسياسات والاستراتيجيات (بن جروة، 2017، صفحة 29).

1-6-3 إعادة الهيكلة

ربطها **اليوش** بتصغير حجم المؤسسة أو بهدف تحجيم التكاليف ورفع الفعالية والتنافسية من خلال احداث تغيير في أنشطة المؤسسة أي تغيير في هيكلها، اي اعادة تنظيم أفضل سبل الإنتاج والتوزيع أي تقديم استجابة دفاعية لتحسين النتائج. (برباش، 2016/2015، صفحة 50).

2- التأصيل المفاهيمي والنظري لجودة الخدمة في قطاع التعليم العالي

تقع التحسينات التنظيمية التي يحدثها القائم على أي قطاع ضمن البحث الاستراتيجي عن موقع هام واستباقي في قائمة المرشحين الأوائل ضمن قوائم التصنيف العالمي او الوطني او الإقليمي لمعايير الجودة.

1-2 مفهوم جودة الخدمة في قطاع التعليم العالي

ان قطاع التعليم العالي لا يخرج بدوره عن المسار المتسارع والمتطور لمعايير ومؤشرات الجودة التي نقلت التنافسية من المحور المنتج للاقتصاد الى القطاعات العمومية والخدمات، وفيما يلي من محاور نعرض خلالها الادبيات النظرية للمفهوم.

1-1-2 مفهوم جودة الخدمة: يعرفها ماكيجوفيت بأنها: منظور إداري حديث يمكن من خلاله تحسين التنظيم وتطويره والوصول إلى تحقيق الامتياز، من خلال إشباع حاجات المتلقي وتحسين جودة الخدمة او المنتج وتقليل حجم التكلفة، وتحقيق الجودة تطورا تنظيميا من خلال عناصرها الأساسية: المالكون ، العملاء، الموظفون، ويعرفها فيغناوم انها الحاصل الكلي للخدمة الناتج عن دمج أنشطة التسويق والهندسة والصناعة والصيانة المتجهة لخدمة الزبون او المنتج، ومنه يمكن القول ان الجودة الشاملة هي اداة للتغير التنظيمي لكونها تحدث تغيرا في الثقافة التنظيمية القائمة واستبدالها بثقافة تنظيمية اخرى (بن جروة، 2017، صفحة 30) ، ويرى كوتلر ان جودة الخدمة هي إحدى استراتيجيات المنافسة في قطاع الخدمات لتحقيق افضل خدمة ممكنة. (حواس، 2016، صفحة 228).

2-1-2 مفهوم الجودة في قطاع التعليم العالي: هي استطاعة جملة الاستعدادات والخصائص التعليمية على تلبية حاجات الطالب، ومتطلبات سوق العمل، والمجتمع. ويتطلب تحقيق الجودة استغلال كافة الموارد البشرية والسياسات والبنى التحتية ونظم التعليم والمناهج، من اجل خلق بيئة قادرة على الخلق والابتكار، اي ضمان تحقيق المنتج التعليمي لما يطمح له عضو الاسرة الجامعية الأهم "الطالب". (رحيش، 2020، صفحة 108). أما القانون الجزائري يعرفها على انها: "كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة (الجريدة الرسمية، المؤرخ في 1999/04/04، صفحة 50) ، أي انها استراتيجية تسييرية ذات سيرورة منتهجة ومستمرة من المؤسسة التعليمية، المعتمدة على مجموعة من المبادئ والاسس، من أجل صقل اهم مدخلاتها وهو الطالب بأعلى درجة من الجودة تماشيا مع متطلبات سوق العمل. (بوكبوس، 2022، صفحة 776). وتشمل ابعاد جودة الخدمة ما يلي:

أ- الملموسية: تشمل الأشياء الملموسة كالمعدات والأجهزة والوسائل.

ب- الاعتمادية: تتمثل في درجة دقة وموثوقية الاداء.

ت- الاستجابة: تظهر في سرعة الرد والاستجابة لطالبي الخدمة.

ث- الأمان: تبرز في مدى اثبات المصدقية، وإظهار الاحترام، واثبات الكفاءة اللازمة، تجاوز المخاطرة.

ج- التعاطف: اظهار المشاعر الإيجابية، ومتابعة المسارات المهنية والطلابية. (خزعل، 2019، صفحة 481).

2-2 الكرونولوجية التاريخية لإدارة الجودة في قطاع التعليم العالي: انتشر المفهوم الخاص بالجودة مع المفكر الاقتصادي

ادوارد ديمينج تزامنا مع الازمة الاقتصادية التي عصفت بالصناعة اليابانية مع نهايات الحرب العالمية الثانية، حيث تم تدريب

الكوادر التنفيذية بالمؤسسة اليابانية على ما يعرف بالسيطرة النوعية، من خلال **عجلة ديمينغ** للتحسين المستمر وتضم:

التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التحسين، فيما اعتمد الكونغرس الأمريكي خلال سنة 1987 جائزة مالكوم بالدريج للنوعية،

تلاها اعتماد شركة فورد للسيارات المبدأ ذاته سنة 1981 ، وفي سنة 1988 تبنت وزارة الدفاع الأمريكي ما يعرف بإدارة

الجودة الشاملة بالمؤسسة. (بوراس، 2017/2018، صفحة 144)

ليرتبط المفهوم لاحقا بالقطاع الخدماتي الأهم للتعليم العالي من خلال كتاب "**ضمان الجودة في التعليم العالي**" من طرف

المفكر أليس سنة 1993، وقد انتقل الى قطاع الخدمات التعليمية العالية مع **ماركولم بالدريج** بالولايات المتحدة، تلاها

خطوات متسارعة لتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمعاهد والكليات نهاية ثمانينات القرن المنصرم وبداية التسعينات. (بوكبوس،

2022، صفحة 177).

خلقت معايير الجودة التعليمية بيئة تنافسية سعت من خلال رفع مؤشراتنا جل الدول لتحصيل لقب النخبة العالمية،

باعتبارها انعكاس لمستوى التقدم العلمي للدول. وتعود تاريخية التصنيف الجامعي لنهايات القرن 19، حين ارتبط بمدى

تخرج الشخصيات العلمية العالمية، تطورت طرق التصنيف بعد الدراسة التي نشرها **أليك ماكلين** سنة 1890 بعنوان من

أين نحصل على أفضل رجالنا؟ تظهر الدراسة خصائصهم العلمية، وتصنيفا جامعا حسب الخريجين، لتتعدد معايير التصنيف

بعد سنة 2003 وتشدد تركيزها على مخرجات القطاع المؤسسي. (بن ونيسة، بن عبو، 2015، صفحة 109)

طبقت معايير إدارة الجودة بالجامعات الامريكية كما وكلفت وكالة **QAA** لمراجعة وتقييم معايير جودة التعليم بالجامعات

البريطانية (رحيش، 2020، صفحة 118) ليظهر نظام المعايير **ISO 9000** لاحقا، تلاها تأسيس منظمة المعايير العالمية

سنة 1987 اين طبقت معاييرها في (90) دولة، مركزة على التحليل الكمي للمخرجات الجامعية، وخلال سنة 2000

أصدرت منظمة المعايير العالمية نظام **ISO 9001** الذي أتاح إمكانية الحصول على شهادة ضمان الجودة العالمي في

مجالات شتى. (قاصدي،اطيب، 2017، صفحة 171).

2-3 تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: نظمت وزارة التعليم العالي مؤتمرا دوليا سنة 2008 حول ضمان الجودة، والذي درس إمكانية تفعيل نظام ضمان الجودة بالمؤسسة التعليمية الجزائرية، تم على اثره تشكيل خلية بالاستعانة بخبراء دوليين، وتم ترسيم عمل الخلية سنة 2010 مدعومة بقرار انشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي CIAQES (بوكبوس، 2022، صفحة 776).

وقد قسمت نشاطات اللجنة الى ثلاث ندوات جهوية هي: ندوة غرب ووسط الجزائر، ندوة الشرق، وقد تم وضع أسس تطبيق الجودة في مؤسسة التعليم العالي من خلال: نشاطات واهداف اللجنة متمثلة في:

✓ إنشاء مرجع وطني يضم معايير محددة لضمان الجودة ترقى للمعايير الدولية.

✓ تحديد أسس الانتقاء للمؤسسات الرائدة والقائمة على ضمان الجودة بكل مؤسسة.

✓ ترسيخ ثقافة الجودة ومتابعة مقاييسها داخليا من خلال إنشاء خلايا الجودة وتحسين تكوين القائمين عليها.

✓ تطبيق أسس الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وتوفير الاليات والبيئة التنظيمية المناسبة للتقييم والمتبعة (بوكبوس،

2022، صفحة 277). وفي 26 جانفي 2014 أعلنت CIAQES عن إتمام مرجع الجودة بقطاع التعليم العالي يستند الى

مرجع الجودة Aqi-Umed ويضم كلا من مجال: البحث، الحوكمة، حياة الطلبة في الجامعة، الهياكل والبنى التحتية، مجال

التعاون الدولي، ومجال العلاقات السوسيواقتصادية. (رقاد، 2014/2013، صفحة 181)، تتم متابعة وتقييم جودة

مؤسسات التعليم داخليا من خلال خلايا ضمان الجودة، التي تنشأ بقرار من رئيس CAQ الذي يحدد هيكلها وتنظيمها

الداخلي، وكيفية عملها وحدود صلاحياتها، تتمتع الخلية باستقلالية تامة كما تقدم تقاريرها التقييمية بالنظر لمعايير المرجع

الوطني. (كواش، زاوي، 2021، صفحة 433).

ثانيا المحك الميداني للدراسة:

يتناول هذا المحور الدراسة الامبريقية والاختبار الميداني للفرضيات، وعمليات التحقق من صدقها او معطيات نفيها.

1- الإجراءات المنهجية

تم استخدام ترسانة من الاساليب المنهجية والاحصائية والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1-1 منهجية الدراسة:

وظفنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع وتحليل وتفسير البيانات الكمية والكمية باعتباره انسب المناهج في البحوث الاجتماعية وأكثرها دقة للوقوف على حيثيات الظاهرة وظروفها، وكشف الارتباطات بين عناصرها.

2-1 حدود الدراسة:

تمت الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير التابعة لجامعة قسنطينة 2 التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-401 المؤرخ في 03 محرم 1433 الموافق لـ 28 نوفمبر 2011 (الأمر رقم 69-54 الصادر في 17 جوان 1969، 53)، أجريت الدراسة بالفترة الممتدة بين 1 أوت و31 ديسمبر 2023. ونظرا لكون حجم مجتمع الدراسة صغير، المعبر عن موظفي الكلية البالغ عددهم 85 موظف، ارتأينا اختيار أسلوب المسح الشامل.

3-1 الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف اتجاهات الباحثين من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فيما استخدم الإحصاء الاستدلالي لتحليل النتائج ودراسة العلاقة والاثر من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية spss إصدار 23.

2- عرض ومناقشة النتائج

من خلال تطبيق استبانة تحمل 54 عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي على جملة الموظفين محل الدراسة، قمنا بجمع البيانات المتحصل عليها وعرضها وتحليلها باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية الالي 23 spss .

2-1 ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ:

الجدول رقم (01) معامل الثبات الفا كرونباخ

عدد العبارات	Alpha de Cronbach
54	0,955

المصدر: من اعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات spss

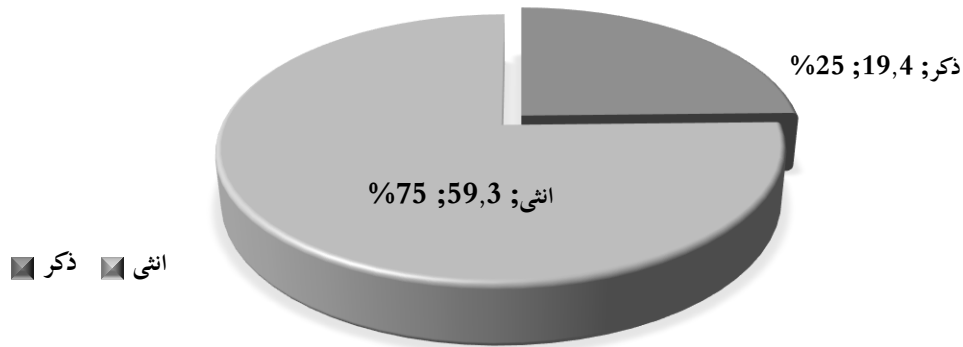
يشير الجدول (01) الى قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ والمقدرة بـ (0,955) والتي يمكن من خلال قيمته المرتفعة التي اسفرت عليها نتائج القياس من اثبات وتعميم النتائج المتوصل اليها للدراسة الحالية.

2-2 الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

من اجل الامام بمختلف البيانات المتحصل عليها وجب التفصيل في الجوانب الديموغرافية للمجتمع محل الدراسة من اجل
تحديد أثرها ان وجد.

1-2-2 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

يوضح الشكل (01) تحليل البيانات او الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:
الشكل رقم (01) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



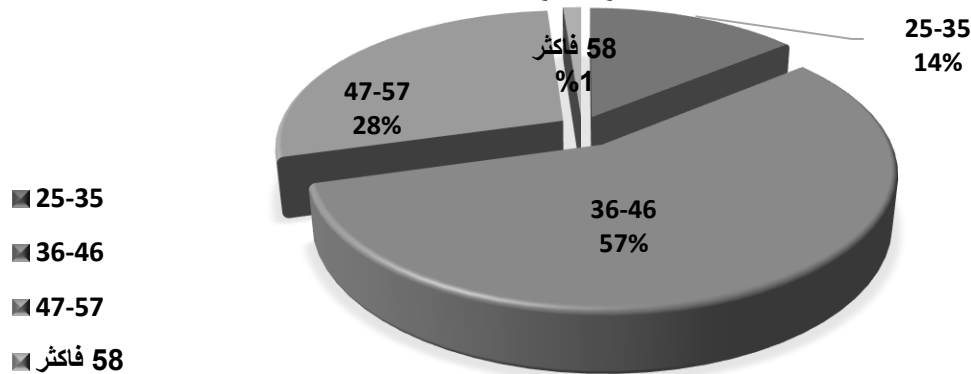
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الشكل رقم (01) الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس، ان التواجد النسوي يشكل 75%
من حجم المجتمع، فيما يشكل 25% التمثيل النسبي للذكور، بمعنى ارتفاع نسبة الاناث الموظفين والذي يرجع أساسا للتوجه
المجتمعي نحو العمل الإداري للمرأة مقارنة بتراجع ميل الرجل للالتزام الوظيفي اليومي.

2-2-2 توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

يوضح الشكل (02) تحليل الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير السن:

الشكل رقم (02) توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

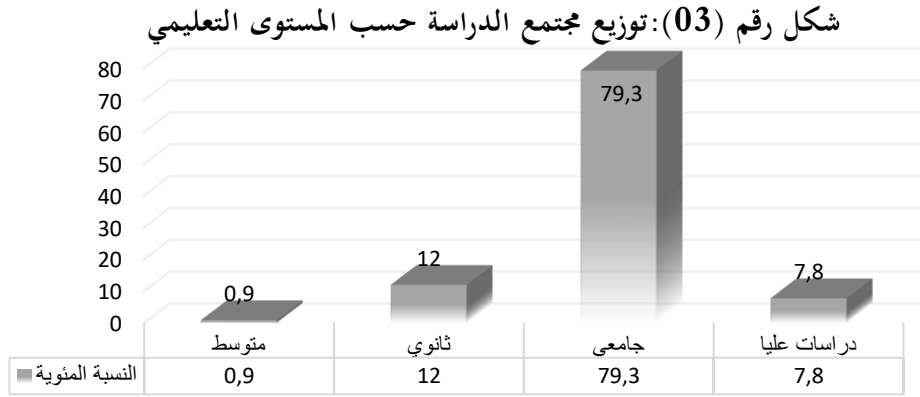


المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الشكل رقم (02) الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن، ان الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (36-46) سنة يشكلون 57% من حجم المجتمع فيما يشكل 28% التمثيل النسبي للفئة التي تتراوح أعمارهم بين (47-57) ما يبرز وجود طاقة شبابية إدارية بالكلية، ويعود هذا لاتجاه الدولة نحو ادماج حملة الشهادات بصفة اساسية.

2-2-3 توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الشكل (03) تحليل الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

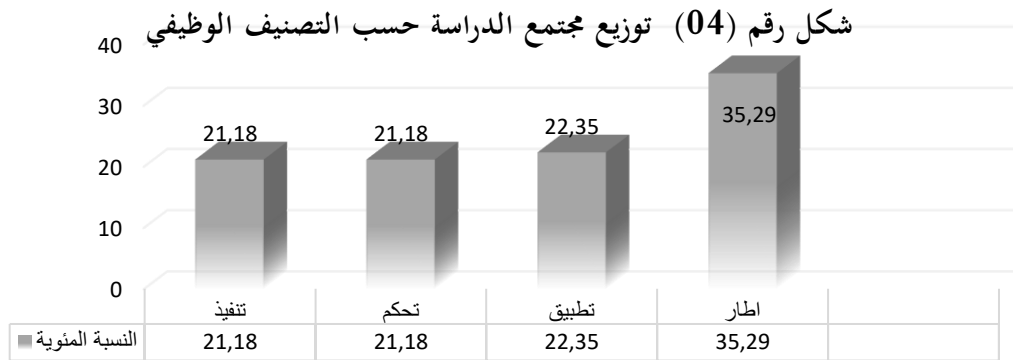


المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الشكل رقم (03) الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، ان الموظفين من أصحاب الشهادات الجامعية يشكلون 79,3% اعلى نسبة في التوزيع تليها أصحاب المستوى الثانوي متمثلة في 12% ما يبرز وجود تحسین مستمر في تكوين للموظفين ورغبتهم في تسلق السلم الإداري عن طريق الحصول على الترقية.

2-2-4 توزيع مجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

يوضح الشكل (04) تحليل الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي:



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الشكل رقم (04) الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التصنيف الوظيفي، ان الموظفين من صنف الإطارات يشكلون 35,29% من نسبة التوزيع يليها صنف التطبيق ثم التحكم والتنفيذ بنسبة تقارب 21,18% .

ما يبرز نسبة مرتفعة للموظفين من أصحاب الشهادات والدراسات العليا في التوزيع الثالث، ويعزى هذا التغير التنظيمي في شكل توزيع الموظفين للتعديل الوزاري لقانون الوظيف العمومي حول استحداث رتب جديدة تتوافق مع الشهادات الجامعية بالإضافة الى فتح مجال الترقية بنسبة 40 % حسب الاقدمية والذي اقره الوزير المسؤول للسنة المالية 2023. بالإضافة الى التوجه العام للقطاع الرامي لاستقطاب الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية خاصة.

2-3 الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تعرض المحاور اللاحقة الدراسة الوصفية لمتغيرات وابعاد الدراسة بالنظر لاستجابات الباحثين.

2-3-1 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التغير التنظيمي)

من خلال المؤشرات الإحصائية الوصفية تم تحليل استجابات الباحثين حول عبارات ابعاد التغير التنظيمي:

أ- بعد التغير الهيكلي

يعرض الجدول (02) المؤشرات الإحصائية الوصفية لاستجابات الباحثين واتجاهاتهم حول عبارات بعد التغير الهيكلي.

الجدول رقم (02) التحليل الاحصائي الوصفي لبعده التغير الهيكلي (البنائي)

الاتجاه	معنوية لاختبار (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,000	1,45406	3,2000	يتم تقسيم أعباء العمل بين الموظفين بطريقة موضوعية
موافق	0,000	1,50322	3,0471	تم جدولة احتياجات التنظيم وفق مخطط سنوي للموارد البشرية
غير موافق	0,000	1,30341	2,9412	يتم تعديل الهيكل التنظيمي ومستويات التنظيم بطريقة دورية
موافق	0,000	1,28261	3,3882	يتم خلق مناصب نوعية جديدة حسب احتياجات المؤسسة
موافق	0,000	1,29121	3,6941	يتم دمج بعض الأقسام او الفروع حسب متطلبات التنظيم
موافق	0,000	1,28958	3,6353	تتسم القرارات الصادرة من الادارة بالموضوعية
موافق	0,000	1,01763	4,1882	يتم تداول المعلومات بطريقة سلسة وسريعة بين المصالح والاقسام
موافق	0,000	1,04894	4,0824	يوفر التنظيم سيولة تدفق المعلومات والبيانات في قنوات الاتصال
موافق	0,000	1,36298	3,8941	يتم تمكين الموظف كل حسب اختصاصه واحتياجات منصبه
موافق	0,000	1,21844	3,9412	يتوافق حجم المسؤوليات والصلاحيات مع طبيعة المنصب.
موافق	0,000	1,37015	3,6353	تتسم الإجراءات الإدارية بين مستويات الهيكل التنظيمي بالأفقية
موافق	0,000	0,93548	3,5561	بعد التغير الهيكلي

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام محررات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ ان جملة العبارات الخاصة ببعد التغير الهيكلي تشير الى اتجاه الموافقة من طرف موظفي الكلية، حيث تراوح المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة بالبعد بين (2,9412) و(4,1882) وبانحراف معياري تراوح بين (1,01763) و (1,50322)، ومستوى دلالة (Sig) (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0,05)، فيما قدر المتوسط الترجيحي لعبارات البعد ككل بـ (3,5561) وانحراف معياري قدر بـ (0,935480)، ما يوضح رضى وقبول ملموس للموظفين حول التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي للكلية، الذي يتماشى حسب قراءة النتائج مع متطلبات التوسع في الطاقة الاستيعابية للطلاب، واحتياجات الأقسام وكذلك تتماشى مع معطيات الاستراتيجية الوزارية المتجهة نحو الرقمنة والكترونية العملية التعليمية. ومنه وجود ملموسية وموافقة حول بعد التعديل الهيكلي (المتوسط الفرضي 3).

ب- بعد التغير التكنولوجي

يعرض الجدول (03) المؤشرات الاحصائية لاستجابات الباحثين واتجاهاتهم حول عبارات بعد التغير التكنولوجي.

الجدول رقم (03) التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التغير التكنولوجي

الاتجاه	معنوية لاختبار (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,000	1,30470	3,8118	توفر الكلية كافة الأجهزة والمعدات التقنية اللازمة للعمل
موافق	0,000	1,23295	3,8353	تتسم أجهزة العمل بالتطور المطلوب لأداء العمل بطريقة سريعة ودقيقة
موافق	0,000	1,16857	3,9412	تتوافر على مستوى الكلية مصلحة صيانة ومتابعة للأجهزة التقنية
موافق	0,000	1,25267	3,9529	تتم المعالجة الفورية للمشكلات التقنية عند حدوثها
موافق	0,000	1,20724	3,9176	يتم تحديث الأجهزة بصفة دورية
موافق	0,000	1,04654	4,0000	يتم الاتصال بين المستويات بأحدث التقنيات بما يوفر السرعة اللازمة
موافق	0,000	1,12733	4,2235	سرعت الأجهزة التكنولوجية المستخدمة من كفاءة العمل وفعاليتها
موافق	0,000	0,94335	4,2235	يحسن مستخدم الإدارة استعمال التكنولوجيا اللازمة لأداء العمل
موافق	0,000	0,81340	4,1294	يتحرى أعضاء التنظيم اتباع أساليب عمل أكثر سهولة ودقة
موافق	0,000	0,83279	4,0039	بعد التغير التكنولوجي

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss.

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعبارات الخاصة ببعد التغير التكنولوجي تراوحت بين (3,8118) و(4,2235) وبانحراف معياري تراوح بين (0,81340) و (1,30470)، ومستوى دلالة (Sig) (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0,05) ومتوسط ترجيحي مرتفع للبعد ككل قدرت قيمته بـ (4,0039) وانحراف معياري قيمته (0,832790) بمعنى ان الجاهزية التكنولوجية للكلية مسايرة لنمط التغير التنظيمي حسب الاستجابات المقدمة.

ت- بعد التغير في المورد البشري

يعرض الجدول (04) المؤشرات الإحصائية الوصفية لاستجابات المبحوثين واتجاهاتهم حول عبارات بعد التغير الانساني.

الجدول رقم (04) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التغير في المورد البشري

الاتجاه	معنوية لاختبار (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,000	0,85635	4,2000	يتم تخطيط برامج تكوينية للموظفين الجدد بصفة الزامية
موافق	0,000	1,10220	3,8941	يتم تدريب كل الموظفين المنتمين للإدارة بصفة دورية
موافق	0,000	1,17311	3,8000	تتوفر برامج التدريب على احدث الوسائل والتقنيات وبرامج التكوين
موافق	0,000	1,26158	3,8353	تفرض الإدارة الزامية تحسين المستوى من اجل الحصول على الترقيات
موافق	0,000	1,20886	3,7765	يتم تعيين وإعادة تعيين الموظفين حسب احتياجات التوزيع
موافق	0,000	1,21152	3,7647	تحدث الإدارة تغييرات مستمرة في توزيعها للموظفين
موافق	0,000	1,26768	3,8118	يتم تحديد وتحديث طرق العمل بصفة دورية وتطويرية
موافق	0,000	1,25334	3,9765	تحرص الإدارة على تلقين أساليب تنفيذ مخططات العمل للموظفين
موافق	0,000	1,08401	3,9412	تحرص الادارة على تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لمخططات العمل
موافق	0,000	0,00000	4,0000	تغير الإدارة من حجم ونوعية المهام الموكلة للأفراد بشكل مستمر
موافق	0,000	1,01901	4,2824	اجراء تعديلات على بيئة العمل بشكل يتوافق مع طبيعة المهام والانشطة
موافق	0,000	0,79521	3,9348	بعد التغير في الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss.

يشير الجدول رقم (04) الى التحليل الوصفي لبعء التغير الانساني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين قيم (3,7647) و(4,2824) وبانحرافات معيارية تراوحت قيمها بين (0,00000) و (1,26768)، وبمستوى دلالة (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، فيما قدر المتوسط الترجيحي للبعء ب(3,9348) وبانحراف معياري (0,79521) ما يوضح وجود استحسان ملموس حول إجراءات القمة التسييرية حول تحسين نوعية رأسمها البشري.

ث- بعد الرقمنة

يعرض الجدول (05) المؤشرات الإحصائية الوصفية لاستجابات المبحوثين حول عبارات بعد الرقمنة واتجاهاتهم نحو العبارات الخاصة بالبعد.

الجدول رقم (05) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الرقمنة

الاتجاه	معنوية لاختبار (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,000	0,78448	4,3647	توفر الادارة شبكة انترنت عالية التدفق
موافق	0,000	0,68149	4,4471	تعمل الإدارة على استحداث منصات الكترونية وتحديثها
موافق	0,000	0,97231	4,3529	تتسم برامج التشغيل ومنصات العمل بالمعالجة الفورية
موافق	0,000	0,93155	4,4353	يتم تبني برامج عمل تتجه الى رقمنة العملية الإدارية
موافق	0,000	1,00028	4,3059	تحرص الإدارة على تبني خطة عمل الوزارة المتجه الى صفر ورقة
موافق	0,000	1,06484	4,0941	يحرص مستخدم الادارة على أداء العمل بسرعة ودقة
موافق	0,000	1,03103	4,2353	مستخدم الادارة على اطلاع دائم بما يتم استحداثه من منصات رقمية
موافق	0,000	1,08891	4,2000	يتم تحديث برامج العمل بالمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة
موافق	0,000	0,58929	4,3044	بعء الرقمنة

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss.

يشير الجدول رقم (05) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعء الرقمنة، حيث نلاحظ ان المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة ببعء الرقمنة تراوحت قيمها بين (4,0941) و(4,4471) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,68149) و(1,08891)، وبمستوى دلالة (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ومتوسط ترجيحي لبعء الرقمنة يقدر بـ (4,3044) وانحراف معياري قيمته (0,58929) ما يشير الى ارتفاع مؤشر قبول محتوى العبارات، وملموسية الرضا حول التحولات التنظيمية التي أحدثت على مستوى إدارة الكلية والتي تمس جوانب الرقمنة.

2-3-2 نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات)

من خلال المعطيات الإحصائية لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم تحليل استجابات المبحوثين حول عبارات ابعاد جودة الخدمات:

أ- بعد الملموسية

يشير الجدول (06) الى المؤشرات الإحصائية الوصفية لاستجابات المبحوثين حول عبارات بعد الملموسية.

الجدول رقم (06) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الملموسية

الاتجاه	معنوية لاختبار (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,000	1,00948	4,2000	تحرص الإدارة على تقديم الخدمة بشكل دقيق وفي اجالها المحددة
موافق	0,000	0,50126	4,4588	يتجنب الموظفون الوقوع في الخطأ بتحري الامن والدقة في طرق العمل
موافق	0,000	0,50014	4,4471	تحظى الإدارة بقبول ورضا أعضاء الاسرة الجامعية
موافق	0,000	0,56806	4,4588	تتمتع إدارة الكلية بجودة خدماتها المقدمة وسرعتها
موافق	0,000	0,62913	4,4941	يتم تتبع مسار الموظفين والأساتذة والطلبة بشكل مستمر
موافق	0,000	0,68231	4,4588	يتم توثيق كافة المعلومات الخاصة بعضو الاسرة الجامعية
موافق	0,000	0,76385	4,4471	تتم جدولة الإجراءات بشكل دقيق ومحدد
موافق	0,000	1,00948	4,2000	تحرص الإدارة على تقديم الخدمة بشكل دقيق وفي اجالها المحددة
موافق	0,000	0,32280	4,4235	بعء الملموسية

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان استجابات الباحثين جاءت موافقة بشدة في اغلبها على مضامين عبارات بعء الملموسية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين القيمة (4,2000) و(4,4941) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,50014) و (1,00948)، وبمستوى دلالة (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ومتوسط ترجيحي عام للبعء قدر ب (4,4235) وانحراف قدر ب (0,32280)، ما يظهر التزام موظفي الكلية محل الدراسة بتحري الأساليب الامنة والاسرع في تقديم الخدمة، كاستخدام المنصات الالكترونية، والبريد الالكتروني المهني، والصفحات الرسمية في مواقع التواصل الاجتماعي، لإيصال كل الاشعارات والمستجدات المختلفة.

ب- بعء الاستجابة

يعرض الجدول (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول عبارات بعء الاستجابة.

الجدول رقم (07) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الاستجابة

الاتجاه	معنوية لاختبار (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,000	1,07075	4,1412	يقوم المستخدم الاداري بالرد على مختلف انشغالات الوافدين للمصلحة
موافق	0,000	0,90005	4,3059	يتحرى مستخدم الادارة الأمانة و الموضوعية في تقديم الخدمة
غير	0,000	1,04412	4,1294	يقوم الاداري بتطوير مستمر لجهازته في الرد السريع على مختلف الانشغالات
موافق	0,000	0,77898	4,1922	بعد الاستجابة

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

يشير الجدول رقم (07) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعده الاستجابة، ومن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه، نلاحظ ان المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بالبعد كانت مرتفعة وباتجاه الموافقة، حيث تراوحت قيمها بين (4,1294) و(4,3059) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,90005) و (1,07075)، وبمستوى دلالة (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) فيما قدر المتوسط الترجيحي للبعد بـ (4,1922) وانحراف (0,77898) ما يشير الى ان موظفي الكلية محل الدراسة يبذلون استعدادهم لتلبية الخدمة الإدارية بشكل مرن وسلس يتوافق واحتياجات أعضاء الاسرة الجامعية، وهو ما يؤكد اتجاه الإجابة الموجب.

ت- بعد الاعتمادية

يشير الجدول (08) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول عبارات بعد الاعتمادية.

الجدول رقم (08) التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الاعتمادية

الاتجاه	معنوية لاختبار (sig)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,000	1,16280	4,0706	تسعى الإدارة لتطوير مهارات مستخدميهما وفق برنامج تدريبي مخطط ومحدد
موافق	0,000	1,21129	3,9059	ييدي مستخدم الإدارة استعداد دائم لتطوير أسلوب العمل
موافق	0,000	1,13414	3,6941	يتمتع مستخدم الادارة بالخبرة والمعرفة اللازمة لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة
موافق	0,000	1,20666	3,8588	تتمتع المعلومات الصادرة من الإدارة وموظفيها بالمصداقية والموثوقية
موافق	0,000	1,28904	3,8706	يحرص مستخدم الادارة على اظهار السلوك الحسن مع جميع المراجعين
موافق	0,000	0,77898	4,1922	بعده الاعتمادية

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاعتمادية تراوحت بين (3,6941) و(4,0706) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1,13414) و (1,28904)، وبمستوى دلالة (Sig) (0.000) أي أقل

من مستوى الدلالة (0,05) وبمتوسط حسابي عام قدر بـ (4,1922) وانحراف معياري قيمته (0,77898) ما يفسر اتجاه
اجابات الموظفين بالموافقة في اغلبها، كما تظهر رغبتهم في تسريع وتسهيل الإجراءات الإدارية.

2-4-4 دراسة العلاقة بين التغير التنظيمي وجودة الخدمات

لدراسة العلاقات بين متغيرات وابعاد الدراسة عملنا على قياس معامل الارتباط بيرسون بالنظر لاستجابات المبحوثين.

2-4-4-1 دراسة الارتباط بين بعد التغير الهيكلي وجودة الخدمات

يشير الجدول (09) الى تحليل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التغير الهيكلي وجودة الخدمات:

الجدول رقم (09) قياس معامل الارتباط بيرسون بين التغير الهيكلي وجودة الخدمات

معامل الارتباط (Pearson)	معنوية الاختبار (Sig)
0,912**	0,000

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول (09) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط Pearson تقارب (0,912) أي وجود علاقة طردية قوية ذات
دلالة إحصائية بين التغير الهيكلي وجودة الخدمات.

2-4-4-2 دراسة الارتباط بين بعد التغير التكنولوجي وجودة الخدمات

يشير الجدول (10) الى تحليل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير التكنولوجي وجودة الخدمات:

الجدول رقم (10) قياس معامل الارتباط بيرسون بين التغير التكنولوجي وجودة الخدمات

معامل الارتباط (Pearson)	معنوية الاختبار (Sig)
0,848**	0,000

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط Pearson (0,848**) ما يظهر وجود علاقة طردية قوية
ذات دلالة إحصائية بين التغير التكنولوجي وجودة الخدمات حسب استجابات الموظفين محل الدراسة.

2-4-4-3 دراسة الارتباط بين بعد التغير في المورد البشري وجودة الخدمات

يشير الجدول (11) الى تحليل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد التغير الإنساني (البشري) وجودة الخدمات:

الجدول رقم (11) قياس معامل الارتباط بيرسون بين التغير في المورد البشري وجودة الخدمات

معامل الارتباط (Pearson)	معنوية الاختبار (Sig)

0,874**	0,000
---------	-------

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط Pearson (0,874**) ما يظهر وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين التغير الإنساني (توزيع وهيكلية وتأطير المورد البشري) وجودة الخدمات.

2-4-4 دراسة الارتباط بين بعد الرقمنة وجودة الخدمات

يشير الجدول (12) الى تحليل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد الرقمنة وجودة الخدمات:

الجدول رقم (12) قياس معامل الارتباط بيرسون بين الرقمنة وجودة الخدمات

معامل الارتباط (Pearson)	معنوية الاختبار (Sig)
0,883**	0,000

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط Pearson (0,883**) ما يبرز وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين بعد الرقمنة وجودة الخدمات بالكلية محل الدراسة.

2-4-5 دراسة الارتباط بين التغير التنظيمي وابعاد جودة الخدمات

يشير الجدول (13) الى تحليل مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي وابعاد جودة الخدمات:

الجدول رقم (13) مصفوفة الارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي وابعاد جودة الخدمات

	معامل الارتباط (Pearson)	معنوية الاختبار (Sig)
بعد الملموسية	0,954**	0,000
بعد الاستجابة	0,928**	0,000
بعد الاعتمادية	0,948**	0,000

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ان:

• قيمة معامل الارتباط Pearson (0,954) أي وجود علاقة طردية قوية بين التغير التنظيمي وبعد الملموسية.

• قيمة معامل الارتباط Pearson (0,928) أي وجود علاقة طردية قوية بين التغير التنظيمي وبعد الاستجابة.

• قيمة معامل الارتباط Pearson (0,948) أي وجود علاقة طردية قوية بين التغير التنظيمي وبعد الاعتمادية.

2-4-6 دراسة الارتباط بين التغير التنظيمي وجودة الخدمات

يشير الجدول (14) الى تحليل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي وجودة الخدمات:

الجدول رقم (14) قياس معامل الارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي وجودة الخدمات

معامل الارتباط (Pearson)	معنوية الاختبار (Sig)
0,979**	0,000

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط Pearson (0,979**) ومستوى دلالة (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) ما يظهر وجود علاقة طردية قوية بين التغير التنظيمي وجودة الخدمات بالكلية محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها.

2-5 اختبار الفرضيات من خلال دراسة الأثر بين ابعاد ومتغيرات الدراسة

من اجل اختبار فرضيات الدراسة ودراسة الأثر بين متغيرات وابعاد الدراسة قمنا بتحليل نتائج معادلة الانحدار الخطي.

2-5-1 دراسة أثر التغير الهيكلي على جودة الخدمات من خلال تحليل نتائج الانحدار

يشير الجدول (15) الى تحليل نتائج الانحدار لأثر بعد التغير الهيكلي على جودة الخدمات:

الجدول رقم (15) تحليل نتائج الانحدار لأثر التغير الهيكلي على جودة الخدمات

معنوية الاختبار (Sig)	اختبار (t)	قيمة (Bêta)	قيمة (B)	الخطا المعياري	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F)
0,000 ^b	20,227	0,912	0,631	7,23838	0,831	0,912 ^a	409,142

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ ان قيمة (R) تساوي (0,912^a) وبالتالي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية، فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) بـ (0,831) وبالتالي يساهم التغير الهيكلي بـ (83 %) من التباين الحاصل بمتغير الجودة، كما نلاحظ ارتفاع قيمة (f) التي بلغت (409,142)، وقيمة (t) التي بلغت (20,227)، ودرجة المعنوية (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) بمعنى وجود اثر إيجابي لبعده التغير الهيكلي على جودة الخدمة بالكلية محل الدراسة. ومنه نستنتج صدق الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتغير الهيكلي على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

2-5-2 دراسة أثر التغير التكنولوجي على جودة الخدمات من خلال تحليل نتائج الانحدار

يشير الجدول (16) الى تحليل نتائج الانحدار لأثر بعد التغير التكنولوجي على جودة الخدمات:

الجدول رقم (16) تحليل نتائج الانحدار لأثر التغير التكنولوجي على جودة الخدمات

معنوية الاختبار (Sig)	اختبار (t)	قيمة (Bêta)	قيمة (B)	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F)
0,000 ^b	14,564	0,848	0,527	8,38971	0,719	0,848 ^a	212,123

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

خلال الجدول رقم (16) نلاحظ ان قيمة (R) تساوي (0,848^a) وبالتالي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية، فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) بـ (0,719) وبالتالي يساهم التغير التكنولوجي بـ (72%) من التباين الحاصل بمتغير الجودة، كما نلاحظ ارتفاع قيمة (f) التي بلغت (212,123)، فيما بلغت قيمة (t) بـ (14,564) ودرجة المعنوية (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، بمعنى وجود اثر إيجابي لبعده التكنولوجي على جودة الخدمة بالكلية محل الدراسة، ومنه نستنتج صدق الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتغير التكنولوجي على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

2-5-3 دراسة أثر التغير في المورد البشري على جودة الخدمات من خلال تحليل نتائج الانحدار

يشير الجدول (17) الى تحليل نتائج الانحدار لأثر بعد التغير البشري (الإنساني) على جودة الخدمات:

الجدول رقم (17) تحليل نتائج الانحدار لأثر التغير في المورد البشري على جودة الخدمات

معنوية الاختبار (Sig)	اختبار (t)	قيمة (Bêta)	قيمة (B)	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F)
0,000 ^b	16,415	0,874	654	0,040	0,764	0,874 ^a	269,440

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

خلال الجدول رقم (17) نلاحظ ان قيمة (R) تساوي (0,874^a) وبالتالي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية، فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) بـ (0,764) وبالتالي يساهم التغير في المورد البشري بـ (76%) من التباين الحاصل بمتغير الجودة، كما نلاحظ ارتفاع قيمة (f) التي بلغت (269,440) فيما بلغت قيمة (t) بـ (16,415)، ودرجة المعنوية (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) بمعنى وجود اثر إيجابي لبعده التغير في المورد البشري على جودة الخدمة بالكلية محل الدراسة. ومنه نستنتج صدق الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتغير الانساني على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

2-5-4 دراسة أثر بعد الرقمنة على جودة الخدمات من خلال تحليل نتائج الانحدار

يشير الجدول (18) الى تحليل نتائج الانحدار لأثر بعد الرقمنة على جودة الخدمات:

الجدول رقم (18) تحليل نتائج الانحدار لأثر بعد الرقمنة على جودة الخدمات

قيمة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	الخطا المعياري	قيمة (B)	قيمة (Bêta)	اختبار (t)	معنوية الاختبار (Sig)
294,897	0,883 ^a	0,780	6,57888	0,487	0,883	17,173	0,000 ^b

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان قيمة (R) تساوي (0,883^a) وبالتالي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة ومتغير جودة الخدمة بقطاع التعليم العالي، فيما قدرت قيمة معامل التحديد (R2) بـ (0,780) وبالتالي يساهم بعد الرقمنة بـ (78%) من التباين الحاصل بمتغير الجودة، كما نلاحظ ارتفاع قيمة (f) التي بلغت (294,897) فيما بلغت قيمة (t) بـ (17,173)، ودرجة المعنوية (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) بمعنى وجود اثر إيجابي لبعء الرقمنة على جودة الخدمة بالكلية محل الدراسة. ومنه نستنتج صدق الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري.

2-5-5 دراسة أثر التغير التنظيمي على جودة الخدمات من خلال تحليل نتائج الانحدار

يشير الجدول (19) الى تحليل نتائج الانحدار لأثر التغير التنظيمي على جودة الخدمات بالكلية محل الدراسة:

الجدول رقم (19) تحليل نتائج الانحدار لأثر المتغير المستقل (التغير التنظيمي) على المتغير التابع (جودة الخدمة)

قيمة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	الخطا المعياري	قيمة (B)	قيمة (Bêta)	اختبار (t)	معنوية الاختبار (Sig)
1 916,364	0,979 ^a	0,958	13,47146	2,543	0,979	43,776	0,000 ^b

المصدر: من اعداد الباحثان باستخدام مخرجات الحزمة الإحصائية spss

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ ان قيمة (R) تساوي (0,979^a) وبالتالي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية، فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) بـ (0,958) وبالتالي يساهم المتغير المستقل (التغير التنظيمي) بـ (96%) من التباين الحاصل بالمتغير التابع (الجودة في قطاع التعليم العالي)، كما نلاحظ ارتفاع قيمة (f) التي بلغت (1916,364) فيما بلغت قيمة (t) بـ (43,776)، ودرجة المعنوية (Sig) (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) بمعنى وجود اثر إيجابي للمتغير المستقل (التغير التنظيمي) على المتغير التابع (جودة الخدمة) بالكلية محل الدراسة. ومنه نستنتج صدق الفرضية الرئيسية القائلة: يؤثر التغير التنظيمي على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.

3- نتائج الدراسة

وجود طاقة شبابية ذات تأهيل عالي بالمؤسسة تعبر عنه النسبة المتحصل عليها (57%) من الإداريين من فئة (36-46) سنة ونسبة (3,79%) من فئة الإداريين ذوي التكوين الجامعي ونسبة (29,35%) من فئة الإطارات الادارية، وهو ما تفسره التغيرات القانونية المسنة في مجال الترقية الداخلية بالإضافة الى استراتيجية المؤسسة في تحسين رأسمالها البشري من خلال تعيين خريجي الجامعة وهو ما يتوافق مع ما توصلت اليه دراسة برباش توفيق (2015-2016) و دراسة عبد الله حمادو (2020)، ويؤكد رؤية وليام ادوارد ديمنج حول دور التحسين المستمر للرأسمال البشري في رفع قيمة وتنافسية الخدمة المقدمة، والرفع من جودة الأداء بغية الوصول الى مستوى العيوب الصفرية حسب فيليب كروسي.

وجود اتجاه عام مقبول الى مرتفع نسبيا لموظفي المؤسسة محل الدراسة حول عبارات ابعاد التغير التنظيمي، حيث تراوحت على التوالي متوسطاتهم الترجيحية بين (3,5561 _ 4,0039 _ 3,9348 _ 4,3044)، وهو مرتفع نسبيا مقارنة مع ما توصلت اليه دراسة عبد الله حمادو (2020) و دراسة برباش توفيق (2015-2016)، تفسره وجود ثقافة تنظيمية تتبنى التغير، واستراتيجية واضحة واستباقية من القائمين على القطاع لتعزيز قيم التغير لدى أعضاء الاسرة الجامعية، يجسده الخطاب المؤسسي المتجه الى قيم الرقمنة، الانفتاح، والرغبة في حجز مكانة ضمن السباق العالمي الرامي للوصول الى قمة التصنيف الجامعي، من خلال توفير التكنولوجيا اللازمة وتعزيز قيم الإدارة بالأهداف. حيث اعتبر كل من كارو ايشيكاوا و ديمينغ ان عدم توفير القيم المالية المناسبة، وعدم مرونة الاتصال، وعدم كفاءة القائم على الخدمة من الامراض التي قد تمنع تحسين الجودة.

وجود اتجاه إيجابي مرتفع اتجاه عبارات ابعاد جودة الخدمة حيث جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة وتراوحت على التوالي (4,4235_4,1922_4,1922)، وهي مرتفعة نسبيا مقارنة مع ما توصلت اليه دراسة عبد الله حمادو (2020)، فبالإضافة الى ابداء الموظفين التزامهم بتحسين جودة الخدمة التي يقدمونها، يمكن القول بان المتغيرات الوسيطة ذات تأثير كبير على جودة الخدمة منها وجود تأهيل عالي لمقدم الخدمة يتماشى مع التغيرات التنظيمية، تعزى هاته القيم أيضا الى دور الإدارة المهنية والتكيف المهني والهوية المهنية، التحفيز والمشاركة، وهو ما أكدته دراسة Oudmine Sara و AJERAME Malika (2023).

أكدت نتائج الدراسة ان التغير الهيكلي يؤثر في جودة الخدمات بقطاع التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson (0,912) فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) (0,831) كما بلغت قيمة (t) ما يقارب (20,227)، وهو ما يتوافق دراسة عبد الله حمادو (2020)، وهو ما يؤكد ايضا فيدلر حول ضرورة هيكلية العمل ووضوح المهام ودورها في تقديم اداء فعال. فمرونة الاتصال وغياب القطيعة التنظيمية بين مكونات الهرم التسلسلي للسلطة، وفعالية التمكين من مقومات التسيير المعاصرة.

كما أكدت الدراسة ان تطوير التكنولوجيا المستخدمة بقطاع التعليم العالي يرفع من جودة الخدمات المقدمة به، حيث بلغ معامل الارتباط Pearson (0,848) فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) بـ (0,719) كما بلغت قيمة (t) (14,564)، ما يفسر وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. بمعنى ان رفع المؤسسة لمستوى الالتزام يحسن من جودة الخدمة المقدمة بها، وهو ما يتوافق مع ما توصلت اليه دراسة عبد الله حمادو (2020)، كما يؤكد ما عرضه فريديريك امري من خلال النظرية السوسيوثقافية حول دمج المتغير التكنولوجي مع اهداف التنظيم الاجتماعية، والذي من شأنه تحسين قيمة ونوعية الخدمة المقدمة.

كما أكدت الدراسة ان البرامج التدريبية للمورد البشري تحسن من جودة الخدمات التي يقدمها قطاع التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson (0,874) فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) بـ (0,764)، كما نلاحظ ان قيمة (t) بلغت (16,415)، وهو ما يتوافق مع ما توصلت اليه دراسة عبد الله حمادو (2020)، وما يؤكد جوزيف جوران حول أهمية تدريب المورد البشري في تطوير الأداء والخدمة.

كما أكدت الدراسة ان التحول الى رقمنة العملية التعليمية يؤثر في جودة الخدمات بقطاع التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson (0,883) فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) (0,780)، كما نلاحظ ان قيمة (t) بلغت (17,173)، وهو ما يتوافق مع ما توصلت اليه دراسة برباش توفيق (2015-2016) حول حتمية التحول الى الرقمنة كخيار استراتيجي يتماشى مع متطلبات البيئة العالمية، وهو ما يؤكد تبني فلسفة الإدارة الالكترونية.

كما اشارت الدراسة ان التغير التنظيمي يؤثر على جودة الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson (0,979) فيما كانت قيمة معامل التحديد (R2) بـ (0,958)، كما نلاحظ ان قيمة (t) بلغت (43,776)، وهو ما يتوافق مع ما توصلت اليه دراسة عبد الله حمادو (2020). وهو ايضا ما يؤكد كل من رواد نظرية إدارة الجودة الشاملة كارو ايشيكاوا و ديمينغ، فتوقع خدمة جيدة يكون مبني على تقديم تحفيز بنفس الجودة (فيكتور فيروم)، بمعنى ان التغيرات التي تحدثها المؤسسة محل الدراسة تتوافق مع ما يطمح اليه القائم على تنفيذ الخطط بالإضافة الى وضوح أهدافها، الامر الذي من شأنه امتصاص اشكال مقاومة التغيير حسب كل من كوتر وغوادر، الا ان احداث التوازن لا يعني فقط الاستقرار المؤسسي الداخلي او الازدعان لمعطيات البيئة الخارجية حسب سيرت وماش، بل ضرورة اعداد موقع لها في سوق المال والاعمال والخدمات، من خلال الاعتماد على مواردها وكفاءاتها للتحكم بمحيطها حسب هامل وهان، الامر الذي يطرح تحديات امام قطاع التعليم الجزائري لرفع مؤشرات جودة الخدمة به والتي لا تزال بعيدة عن مؤشرات عالمية معاييرها.

خاتمة

أكدت الدراسة من خلال النتائج المتوصل اليها ان هناك تبني لسياسة التغيير التنظيمي بالكلية محل الدراسة تمس الجوانب البنائية للمؤسسة، تظهر من خلال احداث تحسينات هيكلية منها: انشاء خلية الجودة، خلية المرافقة، خلية التوجيه، خلية الاصغاء، حاضنات الاعمال... الخ وغيرها من الفروع المستحدثة على مستوى الجامعة والتي تساهم في تغيير هيكلية الكليات، بالإضافة الى تنوع البرامج التدريبية للموظفين التي تبرمجها مديرية الجامعة سنويا وارتفاع مستوى الائمة، كما نلاحظ استحداث للكثير من المنصات التعليمية واتساع حجم التعاملات الالكترونية. أي انها تتماشى مع حتمية التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية والتي تميز النظم المفتوحة (شيستر برنارد)، فالتوازن بين متطلبات التنظيم الداخلي واهداف أعضاء التنظيم واجراء التحسينات وفق خطة تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الفردية وتمتص اشكال المقاومة، يضمن تعزيز وتحسين للخدمة المقدمة أليا، الا ان النهوض بقطاع الخدمات الجزائري عموما يتطلب تظافر مزيدا من الجهود وضرورة تبني مخططات تأخذ بعين الاعتبار الثقافة المجتمعية وامكانيات القائم على الخدمة، بالإضافة الى حتمية تعزيز ميزانية التكوين والتدريب الموجهة له.

توصيات

- ﴿ ضرورة تحفيز الموظفين أكثر واشراكهم في عملية التخطيط لإدارة التغيير والاخذ بعين الاعتبار امكانياتهم ومؤهلاتهم لضمان التوازن والتغيير السلس والمرن على مستوى التنظيم وتحسين البرامج التدريبية الموجهة لتأهيل المورد البشري بالقطاع وتكثيف دوراته.
- ﴿ زيادة الاعتمادات المالية الموجهة لتحسين الائمة بالقطاع.
- ﴿ خلق ثقافة تنظيمية ذات توجه انفتاحي اتجاه التغيير والتحسين وتمكين المبادرات الفردية الرامية لتحسين العمل.
- ﴿ تفعيل دور خلية الجودة وإعطاء قوة أكبر لما تحمله تقاريرها السنوية.

قائمة المراجع

1. احسان محمد ضمير ياغي ، نعمة عباس الخفاجي . (2014). التغيير التنظيمي منظور الاداء المتوازن (المجلد الطبعة العربية الاولى). عمان، عمان، الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
2. الأمر رقم 69-54 الصادر في 17 جوان 1969، 53. (بلا تاريخ). المتعلق بإنشاء جامعة قسنطينة.
3. الجريدة الرسمية. (المؤرخ في 1999/04/04). ، القانون رقم 05/99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، (المجلد العدد 24).
4. الفيروز يعقوب ومجد الدين محمد ابادي. (1987). القاموس المحيط (المجلد ط2). بيروت، لبنان: مؤسسة الرسالة.
5. القرآن الكريم. (بلا تاريخ). سورة الانفال ، الاية 24.

6. أياد محمود عبد الكريم الرحيم. (2008). التغير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية". مجلة التقني، المجلد 20(العدد الثاني)، 13.
7. برباش توفيق. (2016/2015). التغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.
8. بصير خلف خزعل. (مارس، 2019). واقع تطبيق ابعاد جودة خدمة التعليم العالي واثرا في تنمية الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من تدريسي جامعة كركوك. مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد(03)، العدد (01)، 481.
9. توفيق برباش. (2016/2015). التغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف. 23. جامعة سطيف 1، الجزائر.
10. حسان تركي. (سبتمبر 2017). التغير التنظيمي بين النظرية والتطبيق مقارنة سوسيولوجية. مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 24، 60.
11. حسن محمد مختار. (2014). ادارة التغير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات. السودان: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
12. حكيم بن جروة. (2017). دراسة نظرية إستراتيجيات ومدخل التغيري والتطوير التنظيمي داخل المنظمات. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة(العدد الاول)، 13، 14.
13. خالد، هاجر كواش، زاوي. (2021). جودة التقييم الذاتي لدى خلية ضمان الجودة بجامعة الجزائر 3 ودورها تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة حسب تقرير سنة 2017. مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 11، 433.
14. ستيفن ار كوفي. (2009). العادات السبع الاكثر فعالية (المجلد الطبعة 21). السعودية: مكتبة جرير.
15. سعيدة رحيش. (2020). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته مع الإشارة إلى - . مجلت آفاق علم الإدارة والاكتطاد، العدد 01 (المجلد 04)، 108.
16. سلمى بوكبوس. (2022). واقع ضمان جودة الخدمة التعليمية. مجلة المعيار، جامعة العربي بن مهيدي، المجلد 26(العدد 3)، 722-776.
17. صالح بن سليمان الفاتز. (2008). استراتيجيات القيادة في ادارة التغير التنظيمي والتعامل مع مقوماته. قسم العلوم القانونية والادارية، جامعة نايف، الرياض.
18. صليحة رقاد. (2014/2013). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم. اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، سطيف.
19. عبد الرزاق حواس. (2016). جودة خدمات التعليم العالي: الابعاد وأساليب القياس. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد السابع، 288.
20. عبد الله حمادو. (2020). اثر التغير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
21. عبد لفتاح علوي. (2012-2013). أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الاغواط، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر.
22. فايزة، فتيحة قاصدي، اطيب. (2017). مفهوم الجودة في التعليم العالي. (جامعة عبد الرحمن ابن خلدون، المحرر) مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، 171.
23. ليلي، جيلالي بن ونيسة، بن عبو. (2015). واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور للتصنيفات الدولية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية(العدد 01)، 109.

24. محمد الامين بخليلي، حمزة البقور. (2019). استراتيجيات ومداخل التغيير والتطور التنظيمي لتعزيز القدرة والميزة التنافسية للمنظمة. مجلة القبس للدراسات الانفسية والانسانية، العدد الرابع، 134.
25. معتز سيد عبد الله. (2014). ادارة التغيير التنظيمي الاسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
26. موسى اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان، الاردن: دار وائل.
27. ميساء مصطفى، راقيا قاسم بن سلامة، قاسم البدارين. (2016). دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية محافظة اربد. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 24'(03)، 132.
28. نادية بوراس. (2018/2017). معايير تقييم جودة الخدمات الحكومية الالكترونية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة مقارنة لخدمات الحكومة الالكترونية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة.
29. وليد عبد المطيع نوفل الصيفي. (2016-2015). النمط القيادي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. 48.
30. Christophe Lejeune و "Alain Vas". (2007/2006). La gestion du changement à l'Université : Une approche interprétativiste. "Louvain School، pp 2,3.
31. Malika Sara Oudmine AJERAME. (2023). Comment la qualité du service dans l'enseignement supérieur influe-t-elle sur la performance académique et les perspectives. Revue Française d'Economie et de Gestion، Volume 4 : (Numéro 9).409 .