



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع

التغير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل وعلاقته بجودة التعليم العالي
-دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي-

أطروحة دكتوراه علوم

التخصص : علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والإتصال

إشراف :

أ. د. عبد الباسط هويدي

مشرف مساعد:

د. عبد الرزاق باللموشي

إعداد الطالبة:

الزهرة قريشي

لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتماء	الصفة
لامية بويدي	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
عبد الباسط هويدي	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفا و مقررا
عبد الرزاق باللموشي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
بلال بوترة	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
كمال بوقرة	أستاذ	جامعة باتنة	ممتحنا
رضا قجة	أستاذ	جامعة باتنة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من ميزني عن كل الكائنات ووهبني عن غيري بكثير من الصفات

والذي شكره لا يعبر عنه بمجرد الكلمات

الله جل وعلا

إلى من أتى برسالة الحق وأول من تفوه بكلمة " إقرأ "

سيدنا وحبیبنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من عبدت لي الطريق بدعواتها إلى أغلى جوهرة وهبها الله لي

أمي الغالية حفظها الله

إلى من منحتني فرصة كي أطل على بوابه العلم من بابها الواسع وبناء جسور حياتي

أبي الغالي رحمه الله

إلى أحلى ما أهدتني أمي في الحياة أخواتي و إخوتي " إيمان ، صفاء ، فائزة ، انتصار ، أحمد

، التجاني " ، إلى رمز سعادة بيتنا أبناء أخي محمد البشير - نور الهدى - ريم

إلى من كان حاضرا معي في مرحلة الماجستير ، وشاءت الأقدار أن يغيب عني في مرحلة

الدكتوراه ، إلى أخي عماد رحمه الله

إلى كل أصدقائي وصديقاتي في المشوار الدراسي ومن جمعتني بهم مقاعد الدراسة وفرقت

بيننا الأيام .

إلى من أدركه شغف قلبي ولم يدركه قلمي إلى هؤلاء أهدى ثمرة جهدي.

شكر وعرفان

لقد دعا ديننا الحنيف إلى الإقرار بالجميل وتوجيه الشكر لمن أسداه إلينا ، حتى تسود العلاقات الطيبة في المجتمع ، بل أمرنا بالدعاء له حتى يعلم أننا قد كافأناه ، فعن عبد الله بن عمر قال - رضي الله عنهما -: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم:

﴿مَنْ اسْتَعَاذَ بِاللَّهِ فَأَعِيدُوهُ، وَمَنْ سَأَلَ بِاللَّهِ فَأَعْطُوهُ، وَمَنْ دَعَاكُمْ فَأَجِبُوهُ، وَمَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافُّوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافُّونَهُ بِهِ، فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَفَّيْتُمُوهُ﴾ . حديث صحيح رواه أبو داود والنسائي بأسانيد الصحيحين.

وعليه لا يسعني إلا أن ارفع يدايا متضرعة بالدعاء والشكر لله سبحانه وتعالى الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه ولا تطيب الجنة إلا برويته..... وأشكره أن وفقني لإتمام هذه الأطروحة

وأتقدم بشكر خاص إلى أستاذي ومشرفي في مرحلة الماجستير والدكتوراه : البروفيسور هويدى عبد الباسط على ما قدمه لي من نصح وتوجيه و الإشراف على إتمام هذه الأطروحة

المشرف المساعد الدكتور عبد الرزاق بالموشي رافقني في إتمام الأطروحة بكل خطواتها

السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين كل باسمه لكم مني الإحترام والتقدير

أستاذة لامية بوبيدي ، الدكتور بلال بوتربة ، أستاذ كمال بوقرة ، أستاذ رضا قبة

وأستاذي الدكتور فتوحة عبد اللطيف على مساعدته لي في اتمام الجانب التطبيقي من

الأطروحة

كما أشكر مديري في العمل بجامعة التكوين المتواصل بالوادي الدكتور علي العيسى على كل التسهيلات التي قدمها لي .

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التغيير التنظيمي بجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، وقد إنطلقت الدراسة من فرضية عامة مؤداها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، وتفرعت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية تتعلق بأبعاد جودة التعليم العالي .

إعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يناسب الدراسة ، وتم إستخدام أداتي الإستبيان والمقابلة الميدانية لجمع البيانات من أفراد العينة ، والتي تكونت من مجموعتين ، الأولى بلغ تعدادها 30 فردا من الأساتذة والثانية بلغ تعدادها 110 فردا من طلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي للموسم الجامعي 2020/2019 ، وتم الإعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات ، وإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لإختبار الفرضيات .

توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية العامة ، وهي وجود علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي بكل أبعاده وبين جودة التعليم العالي بكل أبعادها ، بالإضافة إلى إثبات صحة الفرضيات الجزئية وإنتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات والإقتراحات لفائدة جامعة التكوين المتواصل وكل مؤسسات التعليم العالي .

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي - الجودة الشاملة - جودة التعليم العالي - جامعة التكوين المتواصل

Organizational change of the Continuous Training University and its relationship to the quality of higher education

- A field study at the Continuous Training University in Eloued -

Abstract:

This study aims to identify the relationship of organizational change with the quality of higher education at the University of Continuous Training in Eloued. The study started from a general hypothesis that there is a correlation with statistical significance between organizational change and the quality of higher education at the University of Continuous Training in Eloued, and a group of sub hypotheses related to dimensions Quality of higher education.

We relied on the analytical descriptive approach because it is suitable for the study, in addition to questionnaire and field interview tools to collect data from the sample members, which consisted of two groups, the first numbering 30 professors, and the second with a population of 110 individuals from the University of Continuing Formation in Eloued for the academic year 2019/2020, we relied on the SPSS program for data processing, and appropriate statistical methods were used to test hypotheses.

The study proved the validity of the general hypothesis, which is the existence of a correlation between organizational change in all its dimensions and the quality of higher education in all its dimensions, in addition to proving the validity of partial hypotheses, and the study ended with a set of recommendations and suggestions for the benefit of the Continuous Training University and all higher education institutions.

Key words: Organizational Change - Total Quality - Quality of Higher Education - University of Continuing Education

فهرس المحتويات	
أ	إهداء.....
ب	شكر وعرفان.....
ج - د	ملخص الدراسة.....
هـ - ح	فهرس المحتويات.....
ط - ي	فهرس الجداول.....
ك - ل	فهرس الأشكال.....
3-1	مقدمة
الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة	
04	تمهيد الفصل
05	أولا - إشكالية الدراسة
07	ثانيا - تساؤلات و فرضيات الدراسة
09	ثالثا- أهداف الدراسة و أسباب إختيار الموضوع
12	رابعا - أهمية الدراسة
13	خامسا - صعوبات الدراسة
14	سادسا - المفاهيم الإجرائية للدراسة
20	سابعا - المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة
26	ثامنا- أنموذج الدراسة
27	تاسعا- الدراسات السابقة
65	عاشرا - موقع الدراسة الحالية
67	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي	
68	تمهيد الفصل
69	المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي
69	المطلب الأول : التغيير التنظيمي والمفاهيم المشابهة
78	المطلب الثاني : أهداف التغيير التنظيمي وأهميته

81	المطلب الثالث : إدارة التغيير التنظيمي والحاجة للتغيير
84	المطلب الرابع : التغيير التنظيمي من منظور علم الاجتماع التنظيم
92	المبحث الثاني :مصادر التغيير التنظيمي و أنواعه ومجالاته
92	المطلب الأول : مصادر التغيير في المنظمات
95	المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي
99	المطلب الثالث : مجالات التغيير التنظيمي
113	المبحث الثالث : تطبيق التغيير في المنظمات
113	المطلب الأول :خطوات ونموذج عملية التغيير التنظيمي
117	المطلب الثاني : معوقات التغيير التنظيمي
119	المطلب الثالث : مقاومة التغيير في المنظمات
124	المطلب الرابع : التأقلم مع التغيير و خصائص التغيير التنظيمي الفعال
127	المبحث الرابع : التغيير التنظيمي بجامعة التكوين المتواصل
127	المطلب الأول : إستراتيجيات التغيير في مؤسسات التعليم العالي
130	المطلب الثاني : جامعة التكوين المتواصل كإحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر
134	المطلب الثالث :التجربة الجزائرية في التعليم عن بعد من خلال جامعة التكوين المتواصل
156	المطلب الرابع : إنخراط جامعة التكوين المتواصل في نظام ضمان الجودة
159	المطلب الخامس : آفاق جامعة التكوين المتواصل
163	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : جودة التعليم العالي	
164	تمهيد الفصل
165	المبحث الأول : ماهية الجودة
165	المطلب الأول : مفهوم الجودة
169	المطلب الثاني :التطور التاريخي للجودة
172	المطلب الثالث : الجذور والمؤشرات المعاصرة للإهتمام العالمي بالجودة
176	المطلب الرابع : أهمية الجودة
177	المبحث الثاني : إستراتيجية الجودة الشاملة في إدارة المنظمات
177	المطلب الأول : فلسفة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

179	المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة
181	المطلب الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة
184	المبحث الثالث : جودة التعليم العالي
184	المطلب الأول : الجودة في مؤسسات التعليم العالي
186	المطلب الثاني :أسباب الإهتمام المتزايد بجودة الأداء الجامعي
188	المطلب الثالث : مبادئ الجودة في التعليم العالي
190	المبحث الرابع : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
190	المطلب الأول : مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم العالي
200	المطلب الثاني : فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
202	المطلب الثالث : متطلبات وأهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
206	المبحث الخامس :آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
206	المطلب الأول : خطوات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
210	المطلب الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
212	المطلب الثالث : تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
216	المطلب الرابع : جودة التعليم العالي بالجزائر
227	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
228	تمهيد الفصل
229	1- منهج الدراسة
230	2- مجالات الدراسة
230	1.2-المجال المكاني
235	2.2-المجال الزمني
235	1.2.2-مرحلة الدراسة الإستطلاعية
236	2.2.2 - مرحلة توزيع الإستمارة
237	3.2.2 - مرحلة إجراء المقابلة
238	3.2- المجال البشري

240	3- عينة الدراسة وطريقة إختيارها
268	4- أدوات جمع البيانات
273	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
274	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : تحليل ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج	
275	تمهيد الفصل
276	1- التحقق من الفرضيات وتحيل النتائج
341	2- النتائج العامة للدراسة
346	3- توصيات و إقتراحات
347	خلاصة الفصل
348	خاتمة
350	قائمة المراجع
365	قائمة ملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	23
2.	يوضح الفرق بين التغيير و التغير	74
3.	يوضح أصناف التغيير حسب لورنس ولورش	96
4.	يوضح أساليب معالجة التغيير	118
5.	يوضح أساليب تقليل مقاومة التغيير	122
6.	يوضح الفرق بين التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني	135
7.	يوضح عدد الدروس الإذاعية الخاصة بالتعليم عن بعد (2005/2004)	146
8.	عدد طلبة الماستر عن بعد حسب الجامعات والتخصصات 2017-2016	148
9.	يوضح مفاهيم الجودة في نظر روادها	167
10.	يوضح التطور النوعي لمراحل الإهتمام بالجودة وملاحظها الأساسية	175
11.	يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث و الإدارة التقليدية	183
12.	التعليم الجامعي مرحلة 1970-1971 إلى 1984-1985	220
13.	يبين تطور أعداد الطلبة في التعليم العالي 1998-1999/ 2004-2005	221
14.	يوضح عدد الطلبة بجامعة التكوين المتواصل بالوادي للموسم الجامعي 2019/2020	238
15.	يبين توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	242
16.	يبين توزيع الأفراد حسب العمر	244
17.	يبين توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	246
18.	يبين توزيع أفراد الدراسة حسب قسم التدريس	248
19.	يبين توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل	250
20.	يبين توزيع أفراد الدراسة حسب وجود خبرة التدريس بجامعات أخرى	252
21.	يوضح الفروع الخاضعة للدراسة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة	255
22.	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	256
23.	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر	258
24.	يبين توزيع أفراد العينة حسب التخصص	261
25.	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة الإلتحاق	264
26.	يبين توزيع أفراد العينة حسب وجود ديبلوم آخر	266

276	التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين لمحاور المقابلة الميدانية	27.
285	يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و التنظيمي و جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي	28.
293	يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و التنظيمي و جودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي	29.
305	يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي	30.
314	يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و التنظيمي و جودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي	31.
321	يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و التنظيمي و جودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي	32.
327	يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي	33.

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	أنموذج الدراسة	26
2.	يوضح نموذج رسالة المنظمة وأهدافها	77
3.	يوضح أهمية التغيير	80
4.	يوضح دواعي التغيير	83
5.	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	116
6.	يوضح الفرق بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني	138
7.	يوضح أهمية الإنترنت في التعليم الجامعي	139
8.	الجودة من منظور المستهلك والمنتج	168
9.	يوضح مؤشرات الجودة لمؤسسات التعليم العالي	199
10.	يوضح خطوات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	208
11.	يوضح تسلسل الشهادات في نظام lmd	226
12.	يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل بالوادي.	231
13.	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	243
14.	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	245
15.	يوضح نسبة توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	247
16.	يوضح نسبة توزيع أفراد الدراسة حسب قسم التدريس	249
17.	يوضح نسبة توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل	251
18.	يوضح نسبة توزيع أفراد الدراسة حسب وجود خبرة التدريس بجامعات أخرى	253

257	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19.
260	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	20.
263	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب التخصص	21.
265	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة الإلتحاق	22.
267	يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب وجود ديبلوم آخر	23.

المقدمة

مقدمة

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات ، والإدارة الإستراتيجية ، وإدارة علاقات العملاء ، والتركيز على الكفاءة المحورية وكذلك إدارة الموارد البشرية... وغيرها ، وتعد عملية التغيير ظاهرة تنظيمية تخضع لها جميع المنظمات وهي الأساس في بقائها ونموها، وهو ما أثار إهتمام الباحثين في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، من خلال محاولتهم إعطائه تعريفاً محدداً ، وتشخيص مجالاته وارتباطاته وتطوير أدوات لقياسه ، فضلاً عن توضيح أهم المتغيرات التي تسهم في تفعيله وصولاً إلى النتائج المرغوبة من عملية التغيير.

يرتكز نجاح أي تغيير على الإمكانيات البشرية التي توفرها المؤسسة ومدى إستعدادها لتنفيذه وقناعتها بنجاعته في الخروج من وضعها الراهن إلى وضع أحسن منه مستقبلاً، و مما لا شك فيه أن مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي ولا مناص منه ، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وازعاج.

ولم تكن المؤسسات التعليمية بمنأى عن تأثيرات التغيرات العالمية ، حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم إلى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية ، وذلك لتتوافق مع متطلبات المراحل الحالية و المستقبلية ، ولا يمكن النظر إليها بشكل مختلف عن بقية منظمات المجتمع عندما يتطلب الأمر تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارتها للتأثير في المخرجات النهائية لها فالطالب كمخرج نهائي للمدرسة أو الجامعة يتأثر بعدة عوامل ، لذلك نجد أن المجتمع بمختلف مؤسساته وكذلك الأسر يعتبرون المدرسة عنصر مهم لصقل مواهب الأبناء ، وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع متطلبات العصر الحديث بعد تخرجهم وإلتحاقهم بسوق العمل ، ويجب أن تكون المدرسة على درجة عالية من المرونة تمكنها من التوافق المستمر مع الطلبات والتوقعات والتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع.

هذه التحولات والتطورات فرضت على مؤسسات التعليم العالي التغيير بهدف التأقلم مع البيئة من أجل النمو والبقاء ، ووفقاً لتصوير تالكوت بارسونز فإنه يمكن تصور الجامعة نسقاً فرعياً يرتبط بالأنساق والتنظيمات و المؤسسات الإجتماعية الأخرى ، كما تعتبر الجامعة المؤسسة العلمية والأكاديمية التي تزود سوق العمل بالتخصصات والموارد البشرية اللازمة لمتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع ، فهي من وجهة نظره تعتبر التنظيم الأم لكل التنظيمات الأخرى ، و تعتبر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أحد المداخل المهمة لتحقيق تلك الأهداف .

لذلك شهد التعليم العالي تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته ، وقد أتى هذا التطور إستجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي ، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه ، والإنفجار المعرفي الهائل ، هذا الأمر الذي جعل مختلف مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى زيادة قدراتها الابتكارية والإبداعية ، كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية ، والتغيير في الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه نحو تطبيق نظام الجودة ، والتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية في إدارة الجامعة ، والتوجه نحو النظم الحديثة والمعاصرة حتى تتمكن من الدخول في طور المنافسة والتفوق ومن ثم تحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل ، حيث نجد أن نظام ضمان الجودة يمثل نظاماً وقائياً يركز على إكتشاف الخطأ ويمنعه قبل وقوعه ، ويؤكد على ضرورة الوصول إلى آليات ونظم معتمدة لضمان جودة التعليم في الجامعات ، وإلى إيجاد منظومة متكاملة من المعايير القياسية وقواعد المقارنات التطويرية ، ومقاييس الأداء الحقيقية وفقاً للمعايير الدولية ، هذا الأمر يتطلب كذلك وجود قيادات تغيير ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في جميع المجالات وتعزيز ثقافة الجودة والتميز بوضع الإستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وكذا تغيير النظم التقليدية أو تطويرها وتعزيز القيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة.

وحيث أن ضمان الجودة في الجامعات أصبح يمثل مدخلاً مهماً لتحقيق الجودة ، وإحداث التغيير والتطوير التنظيمي للجامعة ككل ، فهو الوسيلة الفعالة لتحقيق المعايير المحددة وتدعيم وتعزيز مواصفات الجودة ، كونه يعتمد على فكرة حتمية التغيير لصالح تحقيق الأهداف ، ودعم الإيجابيات وتجاوز السلبيات ، وتشجيع التميز ودعم عملية التحسين والتطوير المستمر لمختلف الوظائف والبرامج الأكاديمية والإدارية في الجامعة ، كما يسعى إلى تحقيق ضمان الحكم على الجامعات ، والبرامج التعليمية في ضوء معايير قياسية لقياس الأداء ومنح الإعتراف بها ، ثم المراجعة الدورية لرفع كفاءتها وبذلك فإنه يمكن من خلال تطبيق هذا النظام مساعدة الجامعات على تحقيق ذاتها وتحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها ، وتوفير معلومات واضحة ودقيقة للجهات المعنية بأهدافها بما يعزز ثقة الدولة والمجتمع بالجامعة وبرامجها وخدماتها ، لذلك فإن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ورؤساء الجامعات ، وعمداء الكليات معنيين ومسؤولين بتوحيد جهودهم واستثمار طاقاتهم ، بإتجاه إعداد السبل الكفيلة لتهيئة المستلزمات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ابتداء من المدخلات مروراً بالعمليات وانتهاءاً بالمخرجات ، ومن ثم التغذية الراجعة بهدف الحصول على أفضل مخرجات تعليمية ، أو ما يعرف بالنواتج التعليمي.

وبما أن جامعة التكوين المتواصل هي إحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ، فهي الأخرى تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي كمثيلاتها ، ذلك أنها تعمل ضمن نظام النسق المفتوح ، فمدخلاتها هم الطلبة المتحصلون على شهادة البكالوريا بنوعيتها، وعملياتها التحويلية هي البرامج التعليمية والأنظمة التكوينية التي تقدمها لهؤلاء الطلبة ليكونوا في الأخير على شكل مخرجات في شكلهم النهائي ، وقد أدركت هذه الأخيرة ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر و القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي بإعتباره آخر مرحلة في المنظومة التعليمية ، يمد سوق الشغل برأس المال البشري المكون تكوينا عاليا ، والمتخصص في مختلف الميادين ، والمؤهل والقادر على التكيف مع التحولات التكنولوجية ، والإقتصادية المحلية والعالمية ، والذي يحقق النمو الإقتصادي المرجو وحيث أن جامعة التكوين المتواصل تعتبر الجامعة الوحيدة المفتوحة والإفتراضية بالجزائر، فقد أضحت مع مرور الوقت مؤسسة تعليمية تؤدي دورا كبيرا في التكوين والتعليم .

وكما تقتضيه الدراسات والبحوث الميدانية في العلوم الإجتماعية ، ولإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده ، تم تقسيم البحث إلى جانبين ، إحتوى الأول على الجانب النظري والمنهجي للدراسة ، أما الثاني شمل الدراسة الميدانية ، فالفصل الأول كان بعنوان تقديم موضوع الدراسة قمنا بإتباع منهجية عمل كانت متمحورة حول تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة وفرضياتها ثم أهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع ثم أهمية الدراسة والصعوبات التي واجهتها ، ثم قمنا بتحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة ، لنجد المقاربة النظرية الملائمة والمناسبة لذلك ، وأخيرا استعرضنا الدراسات السابقة والتعليق عليها ثم موقع الدراسة الحالية منها ، وبعد هذا الفصل الخاص بالمدخل المنهجي ، حددنا فصلا ثانيا يحيط بسوسيولوجيا التغيير التنظيمي ، تطرقنا فيه إلى المفاهيم والتصورات وكل ما يتعلق بالتغيير التنظيمي ، ويتكون من أربعة مباحث ومجموعة من المطالب ، أما الفصل الثالث فكان يتعلق بالتغير التابع وهو بعنوان جودة التعليم العالي ، ويتكون من خمسة مباحث .

أما الجانب التطبيقي فيضم الفصل الرابع بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، والفصل الخامس بعنوان تحليل ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج .

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

تمهيد الفصل

أولاً- إشكالية الدراسة

ثانياً - تساؤلات وفرضيات الدراسة

ثالثاً- أهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع

رابعاً- أهمية الدراسة

خامساً- صعوبات الدراسة

سادساً- المفاهيم الإجرائية للدراسة

سابعاً : المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة

ثامناً - أنموذج الدراسة

تاسعاً- الدراسات السابقة

عاشراً - موقع الدراسة الحالية

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

إن الشروع في أي بحث علمي يثير في نفس صاحبه الكثير من التساؤلات والإستفسارات التي تستدعي البحث ، ومن ثم الإجابة عليها في حدود الموضوعية التي تتطلبها الدراسة العلمية دون أن يدرك الباحث في هذه اللحظة أهميتها والهدف من دراستها ، وهذا بعد أن يكون قد حدد أبعادها وأهدافها تحديدا واضحا .

وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالإشكالية والفرضيات المنبثقة عنها، ثم أسباب إختيار الموضوع ، وتليها أهداف الدراسة وأهميتها ، وتحديد المفاهيم الواردة فيها قصد ضبطها ، ثم المقاربة السوسيولوجية للموضوع ، وأخيرا استعراض الدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع مشابهة كانت أو مطابقة ، ثم بيان موقع الدراسة الحالية منها .

أولا : إشكالية الدراسة

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

تعتبر الجودة في التعليم العالي هي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر لذا حرصت مؤسسات القطاع في معظم دول العالم المختلفة وبالذات في الدول المتقدمة على تبني الجودة ، كمنحى ومنهج للعمل فيها وذلك لأسباب عدة ، لعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها وظهور أنماط جديدة لمؤسساته ، بالإضافة إلى ظهور وسائل تعليمية جديدة ، فهذه التغيرات وغيرها التي شهدتها التعليم العالي وما تضمنته من أنماط جديدة دعت القائمين على هذه المؤسسات للإهتمام بجودة هذا القطاع المهم ، حتى صار السعي وراء تحقيق الجودة مطلبا ضروريا يستلزم وضع معايير ومؤشرات لعل من أهمها جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي ، جودة الطالب ، جودة برامج ومناهج التكوين والمعرفة الجامعية ، جودة الإمكانيات المادية ، وجودة البحث العلمي التي يمكن استخدامها في الحكم على مستوى الجودة فيها، ومن ثم جودة المخرجات التعليمية.

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

بالإضافة إلى أن خطط التغيير التنظيمي تعتمد على مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات ومهارات الأساتذة والإداريين ودفعهم للتعلم وتهيئتهم لتقبل التغيير التنظيمي.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي منشآت ثقافية تحوي صفة الصفوة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، الطلاب ، والمتعاملين معها وقد سعت كثير من الجامعات إلى الإهتمام بالجودة والحصول على الإعتماد الأكاديمي ، فنجد أن الدول المتقدمة والنامية تهتم بالتعليم العالي وتسعى إلى تحقيق الجودة ومعايير الإعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي، وينبع إهتمام الدول من قناعتها بأن التعليم الجامعي تقع على مسؤوليته مهمة تتمثل بتهيئة الطالب لمواجهة التطورات التكنولوجية والمعرفية ، والتي أصبحت أهم ما يميز القرن الحادي والعشرين ، وتعتبر الجزائر من بين الدول التي حاولت تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ونلاحظ أنها رغم الجهد المبذول في هذا المجال تبقى هناك مشاكل تعاني منها من نقص في المردودية ، اللامبالاة ، التغيب ، الشكاوى ، عدم الرضا عن الوضع.

ولكي تتغلب مؤسسات التعليم العالي بالجزائر على هذه التحديات فإنه يتوجب عليها أن تتفاعل مع هذه المتغيرات المتسارعة واستيفاء متطلباتها وشروطها ومحاولة التكيف معها لتستطيع اللحاق بركب المنافسة العالمية في عصر العولمة وثورة الإتصالات ، ولعل أهم مظاهر هذا التطور ظهور الجامعات المفتوحة والجامعات الافتراضية وتعتبر جامعة التكوين المتواصل الجامعة الوحيدة المفتوحة والافتراضية في الجزائر ، والتي أضحت مع مرور الوقت مؤسسة تعليمية تؤدي دورا كبيرا في التكوين والتعليم ، سواء الحضورى أو التعليم عن بعد لاسيما وأنها تتمتع بخبرة تقارب ثلاثة عقود في هذا المجال ، وقد كلفت من طرف وزارة التعليم العالي بضمان المرافقة التقنية للمشروع الوطني للماستر عن بعد ، وأمام هذا الرهان الجديد دخلت جامعة التكوين المتواصل تجربة جديدة كرسست من خلالها مشروعا تعاونيا لنقل خبرتها في هذا المجال من أجل تجسيد هذا النظام على مستوى الجامعة الجزائرية ، وتم اختيار مركز الوادي لإجراء الدراسة الميدانية ، وحيث أن كل بحث علمي مؤسس على إشكالية ، فأشكالية هذه الدراسة هي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ؟

ثانيا : تساؤلات وفرضيات الدراسة

مما سبق تتبلور إشكالية هذا البحث فيما يلي:

1- التساؤلات :

■ التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ؟

■ التساؤلات الفرعية :

أ- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ؟

ب- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟

ت- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟

ث- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟

ج- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟

2- فرضيات الدراسة :

من المعروف أن أي بحث علمي يبني على نسق من المنهجية يسمح بتسلسل الأفكار، وتتدخل صياغة فرضيات البحث كأبعاد يعتمد عليها في الاستدلال عن مدى تحققها أم لا ، والفرضيات هي عبارة عن توقعات وتخمينات وحلول مؤقتة يضعها الباحث يمكن أن تتحقق ويمكن أن لا تتحقق في آخر الدراسة ، ولقد إرتأينا وضع الفرضية العامة زائد الفرضيات الجزئية كالتالي :

■ الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي .

■ الفرضيات الجزئية:

أ- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي .

ب- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي.

ت- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

ث- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي.

ج- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي.

ثالثا : أهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع

1- أهداف الدراسة :

كأي دراسة لا بد أن نرسم أهدافا نود الوصول إليها ونرغب في تحقيقها وقد قسمت إلى :

■ أهداف علمية وذلك من خلال :

- عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بمفهوم نظام ضمان جودة التعليم العالي الذي يعتبر مدخلا حديثا في أدبيات التعليم العالي.
- الإطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في مجال ضمان جودة التعليم العالي للاستفادة منها
- التعرف بالتجربة الجزائرية في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي.
- التعرف على عوامل إنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وترتيبها حسب أهميتها لتحديد العوامل الأكثر مساهمة في إنجاح تطبيق هذا النظام قصد الأخذ به.
- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، وتحديد المعوقات الأكثر تسببا في الحد من تطبيق نظام ضمان الجودة ، بدلا من تشتيت الجهد والموارد في التغلب على أسباب ليست ذات تأثير.
- محاولة التوصل إلى نتائج وإقتراحات تساعد متخذي القرار على إيجاد الآليات المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة بنجاح في مؤسسات التعليم العالي ، وتجاوز مختلف معوقات تطبيقه.
- تزويد متخذي القرار بإقتراحات تساعد على الشروع في عملية التغيير التنظيمي الشامل بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وتذليل الصعوبات .
- أهداف عملية والتي تتجلى من خلال:
- تسليط الضوء على إحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وهي جامعة التكوين المتواصل ، فبالرغم من دورها الفعال في مجال التعليم العالي ، ومساهمتها في دفع عجلة التنمية والرقي في المجتمع إلا أنها لم تحظى بالإهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين .
- الدراسة الميدانية التي أجريت بجامعة التكوين المتواصل بالوادي تهدف إلى معرفة إتجاهات الأساتذة والطلبة نحو التغيير التنظيمي ، والتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي من وجهة نظر الطالب والأستاذ ، ومن خلالها يمكننا إثبات أو نفي الفرضيات ، والخروج بنتائج و إقتراحات يمكن الإستفادة منها.

- تهدف الدراسة كذلك إلى فتح المجال لدراسات أخرى قد تتناول بعض الجوانب المغايرة ، أو تدرس عناصر أخرى خاصة بالتغيير التنظيمي وليس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي وحسب ، بل تتعدى ذلك فروع جامعة التكوين المتواصل بالولايات الأخرى ، أو حتى الجامعات والمؤسسات التي لها طابع التعليم العالي ، ولعل النتائج والتوصيات والإقتراحات التي سوف تخرج بها وتستننتجها الأطروحة تكون مرشدا لهم في البحث .

2- أسباب إختيار موضوع الدراسة

- هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع أهمها :
- يعتبر مدخل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أكثر المداخل التي لقيت إهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة على المستوى الدولي والعربي والمحلي.
 - الإقترب أكثر من واقع التعليم العالي في الجزائر حتى يتسنى لمتخذي القرار فهم الواقع الحالي لإتخاذ الإجراءات اللازمة في عمليات التغيير من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.
 - سعي الدولة الجزائرية لإصلاح منظومة التعليم العالي من خلال الشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة كبداية لنشر ثقافة الجودة ، الأمر الذي جعلنا نلتف إلى فهم العلاقة التي تربط موضوع التغيير التنظيمي ، ومتطلبات نجاح الإصلاحات التي تسعى إليها الدولة الجزائرية.
 - التغييرات والإصلاحات التي شهدتها جامعة التكوين المتواصل منذ 2017 للتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة ، و إستعدادا لتبني نظام جديد يتوافق مع متطلبات المرحلة القادمة .
 - أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة ، والذي لقي رواجاً واسعاً، كما أنه حقق نجاحاً كبيراً في أغلب المؤسسات العالمية ، مما يحفز على تكثيف البحث في هذا المجال ، حيث أنه من أهم مظاهر التخلف هو تخلف المؤسسة التعليمية الجامعة ، فالتعليم العالي يلعب دوراً كبيراً بين الأمم ، وذلك لأن التنافس بينها سيكون مرتكزا على القوة الإقتصادية والحضارية القائمة على الإنتاج الذاتي ، وأن هذا الإنتاج لا يمكن تحقيقه وتصعيده ، إلا بالإستناد إلى قاعدة إجتماعية ومؤسسية عريضة من العلوم والتكنولوجيا ويلعب التعليم العالي المتطور والمتجدد محليا فيها الحجر الأساس ، و يشمل ذلك كل العلوم التطبيقية والإنسانية في مختلف الجامعات ، وتعتبر جامعة التكوين المتواصل إحدى المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، والتي كانت ولازالت تؤدي دورا مهما في تخريج كوادر بشرية مؤهلة للتوظيف أو الترقية

- محدودية الدراسات التي تهتم بالتغير التنظيمي في مجال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، و خاصة بجامعة التكوين المتواصل باعتبارها واحدة من هذه المؤسسات والتي كان لها دور كبير في تزويد المجتمع بالكفاءات منذ تأسيسها وإلى يومنا هذا .
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بحكم عملي في هذا القطاع لسنوات كأستاذة و موظفة ، وقد شهدت على الإصلاحات التي أجريت بهذه المؤسسة ، لذا أردت التعمق أكثر في هذا الموضوع ، وفهمه من زاوية أخرى و بطريقة موضوعية ، وذلك من وجهة نظر الطالب والأستاذ ، حيث ارتأيت أنهما الطرفان المعنيان أكثر بقياس جودة التعليم والوصول إلى نتائج قد ترشد صانعي القرار في هذا القطاع ، وتقديم إقتراحات تفيدهم في الإصلاحات القادمة .

رابعاً : أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وعليه تبرز أهمية الدراسة بشكل واضح في:

- تكمن أهمية هذا البحث في كونه تناول موضوعين مهمين جدا بالنسبة لجميع المؤسسات في كافة القطاعات الإقتصادية ، والتعليمية ، والصحية ، والخدمية وهما موضوع التغيير التنظيمي وموضوع الجودة ، وهما من الموضوعات الحديثة في الأبحاث العلمية ، والشغل الشاغل لكل المنظمات التي اتبعت سياسات للتغيير فيها ، وأنشأت وحدات إدارية خاصة لتنمية ورعاية التغيير لتحقيق الجودة والجودة الشاملة ، وحاول هذا البحث معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بينهما في أحد أكثر المؤسسات أهمية في المجتمع ، ألا وهي مؤسسات التعليم العالي لما لها من دور في رقي المجتمع وتقدمه وإزدهاره .

على العموم يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في جانبين ، أحدهما علمي ، والآخر عملي:

- **الأهمية العلمية** لهذه الدراسة في كونها تتناول قطاع حساس وذو مستوى عال من الأهمية ، ألا وهو التعليم العالي ، والذي يعتبر عجلة تطور المجتمع الحديث ، حيث أصبح تخريج كفاءات بشرية ذات مستوى عال محور إهتمام كل المجتمعات ، لذا فإصلاح التعليم العالي وأقلمته مع مختلف المستجدات من أهم متطلبات هذا العصر ، والأهم هو إيجاد الآليات المناسبة لإدخال هذا الإصلاح إليه ، وضمان تحقيقه للأهداف المسطرة له ، والتي تعد إدارة التغيير من أنسبها ، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء عليه ، والتي تعد إضافة مكتبية فريدة نظرا لقلة الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات الجامعية وتأثيره على جودة التعليم العالي بها ، وندرته خاصة على المستوى المحلي.

- أما من **الناحية العملية** فمن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في توضيح أهم مرتكزات نظام التغيير ، ورصد وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في تطبيقه ، والإستفادة من نتائج الدراسة والتوصيات من طرف الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى ، والباحثين والمهتمين بالجودة. مع محاولة تقديم إقتراحات لإدارة جامعة التكوين المتواصل لتحسين تنفيذ الإصلاحات الجامعية ، والتي يمكن أن تستعين بها في الإصلاحات القادمة ، وقد يكون هذا البحث نقطة إنطلاق نحو دراسات أخرى عن عوامل أخرى ، قد تساهم في عمليات التغيير في المنظمة.

خامسا : صعوبات الدراسة

- إن من الصعوبات التي واجهتها عند إنجازي لهذا العمل المتواضع ، وقد إجتهدت قدر المستطاع بغية التذليل من حداثتها حتى ظهر في شكله الحالي ، ومن بينها :
- قراءاتي الكثيرة لما كتب عن موضوع التغيير التنظيمي وموضوع الجودة بصفة عامة ، وعن متغيرات بحثي بصفة خاصة ضمن رسائل الماجستير والدكتوراه ، للإقترب من مستوى جودة بعض الأعمال المقدمة مما جعلني أقضي وقتا طويلا في إعداد هذا البحث.
 - قلة الأبحاث والدراسات التي ربطت بين الموضوعين الذين إختارتهما كمتغيرين لدراستي وهما : التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي ، ويتضح ذلك جليا في الدراسات السابقة حيث تحصلت على دراسة واحدة فقط تقترب من دراستي .
 - ندرة المراجع الورقية أو الإلكترونية التي تحدثت عن جامعة التكوين المتواصل بصفة عامة وعن جامعة التكوين بالوادي بصفة خاصة .
 - قلة الوثائق الرسمية الخاصة بجامعة التكوين المتواصل ، والتي تتعلق بتطورها التاريخي ، أو تلك التي تتحدث عن التغييرات والإصلاحات .
 - صعوبة تطبيق الدراسة الميدانية على طلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي بسبب نمط الدراسة فهناك التدرج الحضور والدراسة عن بعد ، إلا أننا سجلنا عدم إنتظام الطلبة في الحضور ، مما اضطرنا إلا إستغلال فترة الإمتحانات لتوزيع الإستبيانات وإعادة جمعها ، وذلك حتى نضمن حضور جميع الطلبة إلا من تغيب بسبب عذر أو مبرر .

سادسا: المفاهيم الإجرائية للدراسة

إن الباحث يحقق أهدافه إذا قام بمجموعة من الخطوات الضرورية التي تتطلبها الدراسة لعل أهمها تحديد المفاهيم المتداولة فيها ، و للمفاهيم في هذا المقام أهمية كبرى لا يمكن إغفالها فهي عبارة عن مفاتيح البحث ، وهي كذلك حلقة وصل بين الإطار النظري و الميداني، وفي هذه الدراسة تم تحديد المفاهيم الإجرائية للمتغيرات المستقلة ، و التابعة ، والأبعاد المستخدمة فيها كما يلي :

(a) التغيير التنظيمي :

أنه العملية المخططة والمدرسة التي تقع على الإستراتيجية أو الثقافة التنظيمية أو التكنولوجيا أو السياسات وظروف وإجراءات العمل من أجل مواكبة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حتى تحقق التميز والإستمرار لها ، ولقد ارتبط هذا التعريف بالتغيير المخطط بكافة المجالات داخل المؤسسة من خلال السياسات والهياكل ومستوى الأداء.

وسيتم قياسه وفق الأبعاد التالية:

■ التغيير الإستراتيجي :

التغيير الذي يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف ، ويمكن أن يمس هذا النوع من التغيير الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو إستراتيجية إحدى وظائفها، بما يؤدي إلى إعادة النظر في التوجهات العامة وفي تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الجديدة ، ويعتبر هذا النوع من التغيير صعب الإدارة والتنفيذ مقارنة بباقي التغييرات نظرا لشموليته ، وغالبا ما يهدف إحداث التغيير الإستراتيجي ضمان بقاء المؤسسة لذلك بعض المدراء يجدون أنفسهم مضطرين لإحداثه بسبب تفاقم حالة مؤسساتهم وخوفا من زوالها

■ تغيير الثقافة التنظيمية :

التغيير الثقافي أو التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية بأنه "العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجية ، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصنيف لقراراتهم إلى مشاركة الموظفين في صنع القرارات ، ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الإعتماد على التغذية العكسية ، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدث تعارض مع أهداف الأفراد

الشخصية ، ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في إتخاذ القرارات ، وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم ، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في إتجاهات متعددة¹

■ التغيير في السياسات والإجراءات :

إن التغيير على مستوى السياسات والإجراءات هو التغيير في التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة وتوجه إلى عملية إتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفق خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً ، بهدف الوصول للأهداف المحددة ، وعليه فهذا النوع من التغيير هو تغيير في الطرق والوسائل وليس الأهداف.

■ التغيير التكنولوجي :

التغيير التكنولوجي هو إدخال وسائل حديثة أو تغيير طرق وأساليب الأداء ، حيث تلجأ المنظمة إلى إدخال تكنولوجيا جديدة تقضي على الروتين في العمل ، فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ، ومواجهة الأوضاع الجديدة وإقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة.

¹ شواي سارة ، عامر هشام ، (مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام بإستخدام نموذج المعادلات الهيكلية) ، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 04 ، 2019 ، ص 643

(b) جودة التعليم العالي :

هي مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية ، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات ، وتحقيق تلك المعايير من خلال الإستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية .

وسيتم قياسه وفق الأبعاد التالية:

■ جودة أعضاء هيئة التدريس:

إن التدريس هو كل الأنشطة التي يقوم بها المدرس مع طلبته والهادفة إلى ترقية الأداء العلمي والمعرفي¹ ونستدل على مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال نسبة الحاصلين على الدكتوراه من جامعات أجنبية ، وكذا نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من مؤسسات أخرى غير التي يعملون بها ، دون أن ننسى متوسط الخبرة في التدريس الجامعي ، والتي تحدد أقدمية التدريس بالنسبة للأستاذ الجامعي ، وكلنا يعرف أن الأقدمية لا تقل شأنًا عن الكفاءة خاصة في مجال التدريس ، وذلك من خلال الإعداد الجيد للمعلمين الذين يقومون بفعل التعليم وهذا بتكوينهم تكوينًا جيدًا علميًا وثقافيًا وبناءً وفق متطلبات المجتمع وأهدافه ، وتوجد هناك مؤشرات تدل على جودة المعلم منها:

- مستوى تدريب وتأهيل لأعضاء هيئة التدريس
- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع
- مقدار الإنتاج العملي لهيئة التدريس
- القدرة على خلق و استخدام خبرات تتناسب مع المتعلمين
- القدرة على تطوير وتنفيذ أساليب التقويم
- القدرة على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الطلبة
- القدرة على التعامل مع الإمكانيات الحديثة في التعليم
- التحكم في المجال، ومواكبة التطورات الحاصلة فيه

¹ بوغازي الطاهر ، (الدور المهني للجامعة وعلاقته بتمثيلات أسرة التدريس - دراسة ميدانية بجامعة تلمسان) ، مداخل في الملتقى الوطني بعنوان: آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية ، جامعة الجزائر 1 ، المنعقد أيام 23-24-25-26 أبريل 2012 ، ص 16.

- التعاون بينه وبين المعلمين الذين يدرسون في التخصص نفسه

■ جودة الطالب :

يعتبر الطالب حجر الزاوية في العملية التعليمية ، لذا يجب إعداده وتأهيله علميا وصحيا ونفسيا وإجتماعيا ، ليتمكن من إستيعاب المعارف ، ويتم تأهيله حتى نضمن مخرجات سليمة متعلمة قادرة على الابتكار والإبداع¹ ، وتبدأ هذه المرحلة من اختيار الطالب المناسب لتخصص وذلك بتوفر عدة شروط وسمات تعد بمثابة معايير ثابتة لإختيار المتعلم وهي:²

- متوسط أعمار الطلاب الملتحقين.
 - الحد الأدنى لدرجات التحاق الطلاب بالمؤسسة الجامعية.
 - نسبة الطالبات/ الطلاب
 - نسبة الطلاب الملمين بمهارات استخدام الكمبيوتر
 - مدى إكتمال متطلبات تأهيلهم في مراحل التعليم قبل الجامعي وبخاصة في الرياضيات والعلوم وكذا اللغة العربية والأجنبية
 - مستوى ميولهم للكلية والتخصص الدراسي الملتحقين به
 - مدى قدرتهم على التواصل الجيد والمناقشة
 - مدى قدرتهم على العمل في فريق أو في مجموعات
 - مدى قدرتهم على التعليم الذاتي
 - مستوى قدراتهم العقلية وإمكاناتهم المعرفية
 - مستوى قيمهم الخلقية والسلوكية
- كما لا ننسى إنتقاء وقبول الطلبة في التخصص المطلوب ، وكذا نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس ومتوسط تكلفة الطالب الواحد ومعدل تخريج الطلبة في سنوات التكوين واحتساب عدد المتخرجين إلى عدد طلبة المسجلين.

¹ فرج هويدي محمد ، تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة عمر المختار ، البيضاء ، 2011-2012 ، ص 14

² أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي- دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، د. ط ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 197

■ جودة طرق التدريس :

تعتبر طرق التدريس من النقاط المهمة في العملية التعليمية بالمؤسسة كونها تعطي أطرا معرفية وتقنيات أدائية للمتعلمين قصد التعامل مع الموضوعات العامة والخاصة في مجال العمل ، وطرق التدريس هي الطريقة والإستراتيجية التي تمكننا من تحقيق أهداف البرنامج ومحتواه ، ولتحقيق الأهداف على أكمل وجه يجب أن تتوفر جملة من المعايير تتميز بالجودة نذكر منها:

- تراعي ميول واهتمامات المتعلم وطموحاته
- تستند إلى نظريات علمية حديثة في مجال التعلم وخاضعة إلى قوانين التعلم.
- تراعي الأهداف التعليمية التي تسعى إليها البرامج التكوينية
- تراعي الفروق الفردية بين الطلبة
- تراعي طبيعة المادة المدّرسَة وموضوعاتها
- تراعي خصائص النمو الجسمية والعقلية للتلميذ

■ جودة المناهج الدراسية :

تعد المناهج التربوية من العناصر المهمة في العملية التعليمية ، فهي مجال من خلاله نجسد أفكارنا ونرسمها ونحاول إعطاءها إلى المتعلمين في صورة مواضيع مُدْرَسَة ؛ ومن جهة أخرى فإن المناهج هي ركيزة الإنطلاق المرجوة للتغلب على كل الصعوبات الإقتصادية ، ومواكبة الواقع وجودة المناهج مرهون بمدى فعاليتها ومراعاة بنائها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع وتطوراته ، وجودة محتواها والطرق التي تبنتها في الإعداد والتطبيق ، ويمكن أن نستنبط بعض المعايير التي تجعل من المناهج ذات فعالية:

- مطابقة فلسفة المناهج لمتطلبات المجتمع وأهدافه
- أصالة مواضيع المنهج المقدم للطلبة
- شمول المنهج على مقومات الثقافة للمجتمع
- إلمام المنهج بالمواضيع المناسبة للتخصص المدروس
- التنوع في طرح المواضيع
- التنوع في المهارات العقلية والحركية والإجتماعية

يمكن القول أن المناهج لكي تساعد في تحقيق الجودة لا بد أن تكون مناسبة لحاضر الطلبة ومستقبلهم ومراعاة ميولهم واستعداداتهم ، وعاملا مساعدا لحل مشكلات الطلبة ، ومن ثم يمكن القول أن للمناهج دور في تحقق جودة التعليم.

■ جودة الإمكانيات المادية :

إن المباني التعليمية وتجهيزاتها تعتبر من المحاور الهامة في العملية التعليمية ، حيث يلتقي فيه كل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداريين والعاملين ، وإن جودة المباني تمثل حافزا كبيرا لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم بشكل عام ¹.

معنى ذلك أن الجودة لا تتوقف على الأمور الورقية والعلمية فحسب، ولكن لابد لها من مكان تطبق فيه وهي المؤسسة التعليمية التي يجب أن تتوفر فيها شروط معينة لأدائها نذكر منها:

- مدى توفر الهياكل اللازمة للتعلم ، كالمخابر والمكتبة ومدى الإستفادة منها سواء للطلبة أو الأساتذة.
- حجم الإعتماد المالي للمؤسسة سواء من جهة عمومية أو خاصة.
- وفرة العتاد وحدائته بما يتطلب الفعل التعليمي.
- ملاءمتها للظروف الفيزيائية المساعدة للتعلم

(c) **جامعة التكوين المتواصل** : جامعة التكوين المتواصل (ufc) هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتنتمتع بالشخصية والإستقلالية المالية تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 149/90 المؤرخ في 1990/05/26.

¹ فرج هويدي محمد ، تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص 14.

سابعا : المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة

ينطلق معظم الباحثين في دراساتهم من إحدى النظريات العلمية ، حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعا علميا ، وهذه النظريات تختلف باختلاف طبيعة الموضوع المدروس ، فالمقاربة السوسيولوجية هي الطريقة التي تحدد الإتجاه الفكري والإطار الذي يسلكه الباحث ، و بالنسبة للدراسة الحالية فإن أدبيات العلوم الإجتماعية والإدارية تزخر بالعديد من مداخل التغيير التنظيمي ، وهي مداخل مختلفة ومتباينة من حيث الأهداف و الوسائل ، فمنها ما يقترح مجرد تحسينات أو تغييرات سطحية ومنها ما يقدم تغييرات جذرية واسعة النطاق ، ولعل أبرز هذه المداخل وأكثرها تداولاً بين الباحثين والدارسين على حد سواء هي إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم فإن موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ككل ، يمكن تأطيره ضمن مدخل الجودة الشاملة ، و مدخل هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) .

1.2- مدخل إدارة الجودة الشاملة (إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي)

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أنسب المداخل التي استحوذت على إهتمام دولي كبير في السنوات العشرة الأخيرة من القرن العشرين كمدخل غير تقليدي و مبتكر لتطوير التعليم ، و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم من المفاهيم الإدارية الحديثة ، ولها دور كبير في رفع شعور الأفراد في المجال التعليمي برسالتهم التعليمية والتربوية ، وكفاءة النظام في تحقيق الأهداف العامة . و إدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فحسب ، أي الطريقة التي يتبع فيها الزبائن طريقة تقديم الخدمات لهم ، والعمليات المؤسسية الإضافية كالعمل الورقي وعمليات القيادة والمراحل الأخرى ، لكن في واقع الحال أن إدارة الجودة الشاملة تعني تغيير في ثقافة منظمة ، مبادئها ، قيمها ، وأنظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الأخرى أي بعبارة دقيقة هي عملية تغيير في:

• نظام المنظمة السياسي

• عمليات صنع القرار

• قواعد القوة¹

¹ رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ، (إدارة الجودة الشاملة - التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة) ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي بعنوان : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة المنعقد يومي 08-09 مارس 2005 ، ص 79.

و يتم تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي خاصة وأن معظم مديري المنظمات يدركون الحاجة الماسة للتغيير وتحسين الخدمات في عصر يتزايد فيه عجز الموازنات وندرة الموارد ، وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتحويل أو إدارة للتطوير التنظيمي هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية دون أية موارد جديدة ، وهي تعتمد على النظرية القائلة : كلما إزداد إشتراك العامل في تحديد الأهداف التنظيمية إزداد إلتزاما بالأهداف¹.

و لأجل الحصول على تغييرات حقيقية وجب حصول تغيير في هذه الأبعاد الثلاثة ، ولن نتجح إدارة الجودة الشاملة كتغيير تكنولوجي ما لم تكون هذه الأبعاد حاضرة ، يمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب أنجح الشركات التي تبنت هذا المدخل و بالخصوص : شركة كزيروكس Xerox ، الخطوط الجوية البريطانية British Airways ، شركة IBM

شركة بول ريفر Paul Rever Insurance للتأمين ، البريد الملكي royal Mail ، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك الشركات والتي تتلخص في:

- إنخفاض شكاوى المستهلكين والعلماء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض التكاليف ، ففي دراسة أجريت بفرنسا في بداية التسعينات من قبل هيئات رسمية قدر أن ما قيمته 200 مليار فرنسي هي تكلفة ناتجة عن عدم الجودة للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الفرنسية، وقد اعتبر بعض الخبراء الفرنسيين أن هذا التقدير كان أقل بكثير من الحقيقة
- زيادة الحصة السوقية.
- إنخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل
- زيادة الفعالية ، تخفيض المخزون ، تقليل الأخطاء ، و تقليص آجال التسليم
- زيادة الأرباح والإنتاجية
- تحسين الإتصال والتعاون بين وحدات المنظمة
- زيادة الإبتكارات

¹ خالصة فتح الله ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي - دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي I.N.P.S - E.N.S.S.E.A. : EX ، رسالة ماجستير في التسيير العمومي ، غير منشورة ، جامعة الجزائر 03 ، 2012/2011 ، ص 110.

- زيادة العائد على الإستثمار¹

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح بزيادة الاعتمادية ، أي إمكانية أداء الأعمال بشكل صحيح من البداية ، والثقة بمنتج المنظمة .

وقد لاحظ الكثير بأن إدارة الجودة الشاملة أحدثت تغييراً جذرياً في الثقافة وطريقة العمل في منظمة ما ويعزو السبب في ذلك إلى القيادة وفلسفتها وأسلوب والسلوك ، و الكثير من القادة الذين يدعون بالمفهومية في هذه الأيام يؤيدون أسلوب المشاركة الذي لا يمكن تطبيقه في الواقع بأي درجة تقديرية ، ما لم يقرن بإعتبارات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لكن هذا في واقع الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يقرن بإعتبارات رئيسية أخرى لها علاقة بأنظمة خاصة بالموارد البشرية مثل²:

- تصميم الوظيفة
- عمليات الاختيار
- التعويضات و المكافآت
- إمتداح الإنجاز والتطوير

هذه كلها يجب أن تتوافق وتدعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، مع ضرورة عدم إهمال الأنظمة الأخرى في المنظمة كالحاجة لإعادة تصميم أنظمة المعلومات من أجل قياس وإتباع أشياء جديدة كنوعية الخدمات ، وكذلك عمليات الإدارة المالية ، وأنظمة تعيين الموارد ، والهيكل التنظيمي والتصميم ، بالإضافة إلى تغيير الأدوار التنظيمية وبالأخص الإدارة الوسطى ومشرفي الخط الأول ، حيث يجب أن يعملوا بطرق جديدة عوضاً عن عملهم كمراقبين ومعطين للأوامر ووكلاء سيطرة ، بل يجب أن يكونوا كخبراء ومنسقين وقادة يقومون بمساعدة باقي الأفراد في تنفيذ أعمالهم ، بالإضافة إلى كل ذلك يجب إزالة الخوف وإشعار العاملين بأن لا أحد سيخسر وظيفته كنتيجة لتغيرات إدارة الجودة الشاملة ، وقد تتغير الوظائف جذرياً ولكن لن يتم الإستغناء عن أحد .

¹ قاسمي كمال ، (إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير) ، مداخلة المؤتمر العلمي الدولي بعنوان : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، المنعقد يومي 08-09 مارس 2005 ، ص ص. 59-60.

² رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ، (إدارة الجودة الشاملة - التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة) ، مرجع سابق ، ص 79.

الجدول رقم 01 : مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
❖ الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	❖ الرقابة الذاتية
❖ العمل الفردي	❖ العمل الجماعي وروح الفريق
❖ التحسين وقت الحاجة	❖ التحسين المستمر
❖ جمود السياسات والإجراءات	❖ مرونة السياسات والإجراءات
❖ حفظ البيانات	❖ تحليل البيانات وإجراء المقارنات
❖ العمل الخارجي	❖ البيئة
	❖ العمل الخارجي والداخلي

المصدر : سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزانة ولاية جيجل ، رسالة الماجستير ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010-2011 ، ص22.

مما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تعني إحداث تغيير شامل للمنظمة في ثقافتها التنظيمية من مبادئ و قيم ، أيضا تغيير أنظمتها و سياساتها، اتخاذ القرارات ، قواعد القوة.....

و يتم تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير والتطوير التنظيمي فمعظم المدراء و المسؤولين يدركون أهميتها كأسلوب للتغيير وتحسين الخدمة في عصر يتزايد فيه عجز الموازنات وندرة الموارد و كإستراتيجية للتحول و تحسين العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الجودة .

وجامعة التكوين المتواصل من بين المؤسسات التي سارعت إلى الإعتماد على الجودة في كل ميادينها وأنشطتها الإدارية أو التعليمية ، فقد تبنت إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير أهدافها و أنظمتها ، هياكلها ، إمكانياتها ، مواردها الخ

أما بالنسبة لنظامها التعليمي فقد إنخرطت جامعة التكوين المتواصل في نظام ضمان الجودة وذلك بتعيين مسؤول ضمان الجودة منذ أكتوبر 2012 ، وكذا المشاركة في أنشطة الهيئة الوزارية من : ملتقيات ، دورات تكوينية ، وتم تأسيس خلية ضمان الجودة بداية من العام 2014 ، وأشرفت على إحياء يوم دراسي ، أفرز عنه وضع خطط عامة لتوجيه مسار جامعة التكوين المتواصل ، والتقييم الذاتي لعدة ميادين و مجالات ، وقد عرفت الجامعة إصلاحا لمهامها بداية من صدور القرار الوزاري رقم: 1022 لأكتوبر 2017 الذي منحها إمكانية التكوين في إطار أل أم دي حسب نمط التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد ، وهذه كانت نقطة الإنطلاق في عملية التقييم الذاتي وتم وضع تقرير نهائي في ماي 2018 ، أرسل للجنة الوزارية بصفة رسمية بداية شهر جويلية من نفس السنة ، و إستنادا إلى مهامها

الجديدة فقد عملت الجامعة على وضع أسس مشروع المؤسسة بداية من العام 2019 ، بما يكفل الإحاطة الجيدة بنمط التعليم الإلكتروني.

2.2- مدخل إستراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة)

تعد إعادة هندسة عمليات الأعمال نموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، والمرونة للمنظمات ، وتعتبر الهندرة أحد المفاهيم الإدارية المستحدثة والتي تعنى بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للإدارة ، ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة في بداية التسعينات والتحديد في عام 1992 ، في كتاب بعنوان هندرة المنظمات للباحثين مايكل هامر و جيمس تشامبي ، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات¹

إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة و إدارة ، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر بأنها التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة ، الجودة ، الخدمة والسرعة ، و تعتمد هذه الإستراتيجية على: -التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون

-إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكات أو الإعتماد على برامج التدريب المتواصل
-اعتماد تكنولوجيا متقدمة ، حيث اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الإستراتيجية وكانت لها نتائج إيجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية²
بالإضافة إلى ما سبق فإن الكتابات في هذا المجال تشير إلى أن تبني منهج إعادة الهندسة الإدارية من شأنه أن يحقق الكثير من الميزات للمنظمات نذكر منها³:

¹ داليا طه محمود يوسف ، (تصور مقترح لإستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول) ، مجلة جامعة المنيا ، د.ع ، 2014 ، ص 16.

² مراد زايد ، (إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة إتصالات الجزائر - موبيليس) ، مجلة المؤسسة ، العدد 03 ، 2014 ، ص 86.

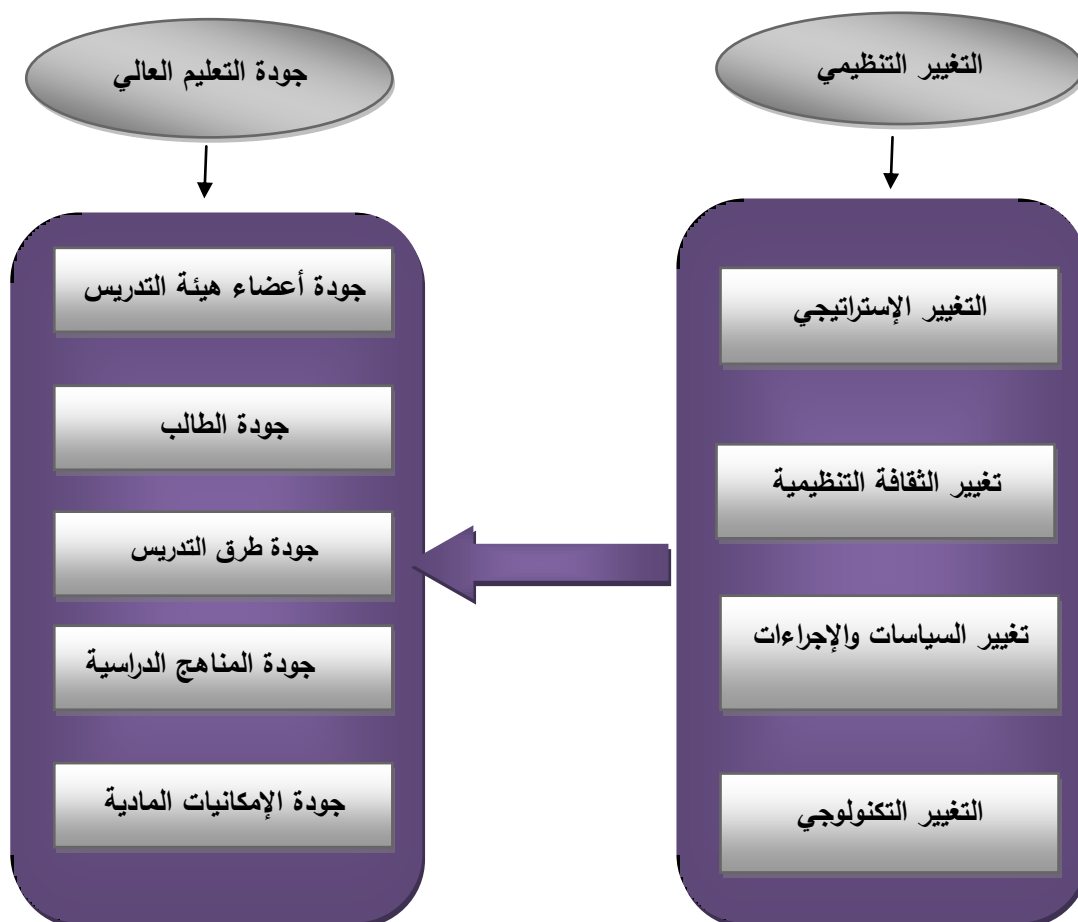
³ قاسمي كمال ، (إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير) ، مرجع سابق ، ص 60

- تنفيذ العمل حسب طبيعة كل نشاط، وفق تفعيل العمليات ، لا وفق ترتيب الخطوات المتتالية النمطي للعمل على غرار المدخل التقليدي في الإدارة.
 - تقليل المركزية في إنجاز الأعمال ، فوفق هذا المدخل يفترض إنجاز العمال في مكانها
 - تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة بدلا من مهام بسيطة أو روتينية .
 - تحول الإهتمام من الأنشطة إلى النتائج ، فبدلا من الحديث عن الكفاءة وجب التركيز أكثر على الفعالية .
 - تحول ولاء الموظف نحو العمل ، لا نحو رئيسه ، و إنتقال إهتمام الموظف من رضا رئيسه إلى رضا العملاء .
 - التحول من قبل المديرين إلى منهج الإدارة التعليمية ، والإهتمام بالإبداع والإبتكار
- وبما أن الهندرة هي إعادة تصميم العمليات في مجال معين بهدف التغيير الجذري ، وإدخال تحسينات في معايير الأداء الحيوية والهامة كالجودة ، الخدمة ، التكلفة والسرعة ، وتتبنى المنظمات هذه الإستراتيجية عن طريق تجديد الأفكار و التخلي عن الأفكار الحالية ، أو الإفتراضات المسبقة بمعنى أنه ينبغي التطلع إلى ما يجب أن يكون ، وليس ماهو كائن.
- فإن جامعة التكوين المتواصل تبنت هذا المدخل من خلال التغيير في الإستراتيجيات العامة وثقافتها التنظيمية ، و التوجه نحو الإنفتاح أكثر على البيئة الخارجية والتغيير الوظيفي في إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد والمهام ، وكذا التغيير في الهياكل ، السلوكات والتكنولوجيا ، و الإعتماد على برامج التدريب المتواصل.

ثامنا: أنموذج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وبعد مراجعة الأدبيات التي لها علاقة بالموضوع ، قمنا ببناء أنموذجاً للدراسة كما في الشكل التالي :

الشكل رقم 01 : أنموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الدراسة

تاسعا : الدراسات السابقة

يتعين على الباحث الذي يرغب في بدء مشروع بحثي أن يقوم بالإطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت في نفس المجال ، والتي تعد أساس الموضوع البحثي المقترح ، وبغير ذلك تكون محاولات الباحث ضرب من التخبط الذي يقوده حتما إلى تكرار ما سبق أن توصل إليه غيره ، مع إحتمال تعرضه لنفس الأخطاء التي تعرضوا لها من قبل دون أن تتاح له الفرصة للإضافة أو إبتكار أي جديد في هذا المجال. إن مراجعة الدراسات السابقة تساعد الباحث على جمع أفكار الباحثين حول ما هو متوفر من معلومات يمكن أن تؤدي إلى فهم أعمق للمشكلة ، إضافة إلى وضع الدراسة الحالية في إطار تاريخي من خلال تتبع أهم جوانبها ، وكذلك إلى الكشف عن وجود دراسات متناقضة في نتائجها وهذا ما يمكن الباحث من تجنب التكرار الغير مقصود لدراسات سبق إجراؤها، وكذا التطرق إلى الثغرات التي غفل عنها بقية الباحثون مما يؤسس لدراسة جديدة تكمل ما بحثه سابقا وتقوده أيضا إلى إيجاد تفسيرات منطقية للنتائج التي توصل إليها.

إن الدراسات السابقة التي وجدت في مختلف المراجع التي توفرت لنا، لم نجد منها التي تناولت المتغيرين معا - محور دراستنا - التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي ، ماعدا دراسة واحدة فقط ، غير أن هذا لا يعني أنه لا توجد دراسات تناولت كل متغير على حدا وسوف نستعرضها كما يلي :

- 1- الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي
- 2- الدراسات السابقة حول جودة التعليم العالي
- 3- الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي

1- الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي

- الدراسة الأولى :

دراسة مناهل أحمد يوسف ، بعنوان : أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية (بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم - الرئاسة) ، وهي أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية ، من خلال دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم الرئاسة ، 2015. إنطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وتحسين الأداء بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت المناسب للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء.

أجريت الدراسة الميدانية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة (الرئاسة) ولاية الخرطوم للعام 2015 ، وذلك بإستخدام المنهج الوصفي ، وتم صياغة مجتمع البحث من المدراء والموظفين بالشركة ، ولطبيعة الدراسة استخدمت الباحثة الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات واعتمدت على أسلوب العينة العشوائية ، حيث تم توزيع 120 استبانة وتم استرجاع 100 استبانة سليمة بنسبة 83.3 % ، تم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية وتم إختبار الفرض الرئيس والتحقق من صحته ثم جميع الفروض الفرعية.

- معامل ألفا كرونباخ : لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة والتحقق من صدق الأداة

- الوسط الحسابي
 - الانحراف المعياري
 - تحليل الانحدار البسيط والمتعدد
 - اختبار T
 - اختبار f للتعرف على معنوية النموذج ككل
- توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الآتي :
- مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويقلل من مقاومة العاملين له
 - إلتزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله على مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة
 - الحوافز المادية من رواتب وملحقاتها من مكافآت تشجيعية وبدلات هي أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً على قرارات العاملين
 - التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري
- وفي الأخير قدمت الباحثة عدة توصيات من أهمها :
- نشر ثقافة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الخدمية لتحسين الأداء الإداري
 - إتاحة الفرص للعاملين بالشركة للمشاركة في تطبيق مناهج التغيير التنظيمي
 - وضع هياكل تنظيمية فاعلة تساعد في عملية التغيير التنظيمي.
 - تدريب العاملين بالشركة لإرساء قواعد التغيير التنظيمي بفاعلية وكفاءة عالية وذلك للوصول إلى التحسين الإداري المستمر ليسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء

- الدراسة الثانية :

دراسة برباش توفيق ، بعنوان : التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : بين الحتمية البيئية والإختيار الإستراتيجي - دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف - دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف ، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 01 ، 2016/2015 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متابعة وتحليل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للبيئة التي تعمل في إطارها والتعرف على العوامل الأكثر دفعا للمؤسسات لإحداث التغيير التنظيمي ، والإطلاع على مجالات التغيير وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و تقديم الإقتراحات المناسبة لتدعيم السلوك الإستباقي تجاه تحولات وتطورات البيئة الخارجية .

انطلق هذا البحث من خمسة فرضيات بناء على التساؤلات المطروحة وهي كتالي :

- تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمتابعة التطورات البيئية وتعمل على تشخيصها وتحليلها.

- تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بالتغيير التنظيمي بناء على رؤية واضحة.

- تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بتعبئة الأفراد ومرافقتهم في التغيير.

- يتجاوز هدف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة من التغيير التنظيمي تحقيق التكيف الآني.

- تختلف النظرة إلى التغيير التنظيمي حسب خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (الحجم، النشاط ، الملكية) وخصائص المبحوثين (المنصب، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة).

أجريت الدراسة الميدانية على 35 مؤسسة إقتصادية جزائرية واقعة بولاية سطيف باشرت عمليات تغيير تنظيمي مهم خلال السنوات القليلة الماضية ، واعتمدت الدراسة على بيانات 112 استمارة ، أجاب عنها مسؤولو هذه المؤسسات ، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الأدب النظري لما كُتب في الموضوع ، وتحليل البيانات المجمعة من الوسط الميداني عبر الإستمارات التي وزعت على مجموعة من المسؤولين بالمؤسسات الاقتصادية الواقعة بولاية سطيف والتي كانت لها تجارب مع إحداث التغيير خلال السنوات القليلة الماضية ، وفي سبيل تحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية.

إستعان الباحث ببعض الأدوات الإحصائية التي يتضمنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف باسم **SPSS** من بينها:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة الإستطلاعية (الاستمارة)، والوقوف على مدى صلاحيتها واعتمادها في الدراسة الميدانية.
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين.
 - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات وآراء المبحوثين بخصوص محاور الدراسة، واعتمادها في ترتيب مستوى أهمية فقرات كل محور.
 - اختبار "t" لعينة واحدة لتحديد إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي.
 - اختبار "t" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين محاور الدراسة حسب المتغيرات التي تحتوي على بديلين (عينتين).
 - اختبار تحليل التباين One-Way ANOVA للمقارنة بين محاور الدراسة حسب المتغيرات التي تحتوي على أكثر من بديلين 3 (عينات فأكثر).
 - تحليل التباين الأحادي لمعرفة أي فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.
 - اختبار T-test لبيان الفروق بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية.
- وتوصل الباحث إلى نتيجتين رئيسيتين وهي تغليب مسؤولي هذه المؤسسات للسلوك الإرادي المبني على التخطيط للتغيير والعمل بمنطق الاستباق على السلوك الإستجابي المبني على منطق رد الفعل والعمل تحت ضغط تغيرت البيئة الخارجية، كما كشفت الدراسة أيضا عدم وجود فروق كبيرة إزاء التغيير التنظيمي بين المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية ارتباطا بحجمها أو نشاطها أو ملكيتها.
- و في الأخير قدم الباحث مجموعة من الإقتراحات بهدف تدعيم السلوك الإستجابي لمدراء المؤسسات الجزائرية.

- الدراسة الثالثة :

دراسة سوفي نبيل ، بعنوان : دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل ، وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة ،

2011/2010

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل إتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، وانطلقت من الفرضيات التالية :

- أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين.
- يتطلع موظفي الأسلاك المشتركة إلى العديد من المزايا والمكاسب من التغيير التنظيمي.
- يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير التنظيمي.
- تختلف إتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير التنظيمي في خلق القيم الإيجابية باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.

أجريت الدراسة الميدانية بخزينة ولاية جيجل كنموذج للمنظمات الحكومية الجزائرية واعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الإستبيان على جميع الموظفين والبالغ عددهم 85 موظف للإجابة على الأسئلة التي تضمنها الإستبيان .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الإعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية، فالمنهج الأول، والخاص بالجزء النظري، يصف ظاهرة التغيير التنظيمي مع تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها للوصول إلى النتائج، ولأجل ذلك استعان بكتب ومراجع ومقالات وتقارير ودراسات سابقة متعلقة بموضوع البحث ، أما المنهج الثاني، وهو منهج دراسة الحالة فقد تم إستعماله في الجانب التطبيقي من أجل إستقصاء إتجاهات مجتمع الدراسة نحو التغيير التنظيمي. وتم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على ملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه

وكذلك تحليل إجابات عينة الدراسة، وقد تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، ولتحديد درجات موافقتهم لعبارات المحاور.

- الوسط الحسابي يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما وهو يمثل مركز الثقل في أي توزيع وإستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

- الإنحراف المعياري وهذا المقياس من مقاييس التشتت، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان إنحرافها المعياري قليلا .

توصلت الدراسة إلى وجود إختلاف بين إتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة وإتجاهات موظفي الأسلاك التقنية،

حيث يسود نوع من التفاؤل لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء هذا التغيير فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الإيجابية، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من الإقتراحات لصناع القرار لكي تساعدهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي .

- الدراسة الرابعة :

دراسة عبد الكريم حسن ، بعنوان : التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية ، وهي مقال منشور بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 - العدد الأول ، 2012 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استجابة المديرين في الشركات المبحوثة إلى التغيير و طبيعة العوامل التي أدت إلى التغيير ونتائجه ، وكذا دور إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها وإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في الشركات المبحوثة على قيادة عملية التغيير وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية :

- معرفة مدى العلاقة بين عوامل التغيير الداخلية ونتائج التغيير (الأهداف والسياسات ، الكفاءة والفاعلية، تطبيق تكنولوجيا المعلومات والجودة الشاملة، تغيير الهياكل والنظم والإجراءات وأساليب العمل، وتغيير الأداء والسلوك الإبداعي واستقرار العاملين).

- تبيان مدى العلاقة بين عوامل التغيير الخارجية ونتائج التغيير (الأهداف والسياسات، الكفاءة والفاعلية ، تطبيق تكنولوجيا المعلومات والجودة الشاملة ، تغيير الهياكل والنظم والإجراءات وأساليب العمل ، وتغيير الأداء والسلوك الإبداعي واستقرار العاملين).

- معرفة مدى الترابط بين التغيير ونتائجه.

- معرفة مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية في إدراك التغيير ونتائجه.

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الإستبانة وتحليلها إحصائياً لإختبار صحة فرضيات الدراسة ، فضلاً عن الدراسة المرجعية ، وذلك بالاستفادة من المراجع والمصادر المتوافرة لبناء الخلفية النظرية والبحث البيبلوغرافي بواسطة الحاسوب عن الدراسات السابقة .

أجريت الدراسة الميدانية بشركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في العام 2010 ، وتم اختيارها كمجتمع للدراسة نظراً إلى أهميتها في الاقتصاد الوطني ، وقام الباحث بالإتصال بهذه الجهات وسلمت الإستبانات إلى الإداريين فيها جميعهم، وتحديداً (إلى رؤساء الشعب، ورؤساء الأقسام، ومساعدى المديرين، والمديرين) والبالغ عددهم 463 إدارياً ، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures** وذلك لوصف مجتمع الدراسة اعتماداً على النسب المئوية ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية.
 - تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
 - تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression** لاختبار أثر كل متغير مستقل بمفرده في المتغير التابع.
 - تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **stepwise Multiple Regression Analysis** لاختبار ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ في المتغير التابع.
 - تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لقياس أثر المتغيرات الديموغرافية في إدراك التغيير ونتائج التغيير.
- بعد عملية التحليل الإحصائي لمتغيرات عملية التغيير، توصل الباحث إلى أن شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية قد أظهرت استعداداً وإمكانية واضحة لعملية التغيير بما يتوافق مع استجابة المديرين الذين يشكلون مجتمع البحث .
- وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات لعل أبرزها هو دعم قادة التغيير وتشجيعهم والبحث عن كل الوسائل لمساعدتهم في ذلك وتنمية مهاراتهم.

الدراسة الخامسة :

دراسة سعيدة حمصي ، بعنوان : التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG بقسنطينة ، وهي أطروحة دكتوراه LMD في علم الاجتماع إدارة وعمل ، جامعة الوادي ، 2019/2018 .

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية والفعالية التنظيمية ، إنطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية والفعالية التنظيمية ، بالإضافة إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية حسب الأبعاد المدروسة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي دراسة الظاهرة ووصفها بشكل دقيق والتعبير عنها كمياً وكيفياً

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الإدارة الوسطى في المؤسسة والبالغ عددهم 107 ، واعتمدت الباحثة على أداة الإستبيان باستخدام سلم ليكرت الخماسي التصاعدي لجمع البيانات المباشرة وتم توزيعها على العينة المدروسة في الفترة من 2018/04/25 إلى 2018/06/02

وتمت معالجة البيانات ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ، والإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : لتحديد واقع ومستويات الأبعاد المدروسة لمتغيري الدراسة من خلال وجهة نظر المبحوثين وتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبيان ، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي
- معامل الارتباط بيرسون : للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة من وجهة نظر المبحوثين

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وبين كل من (تحقيق الأهداف التنظيمية - الرضا الوظيفي لدى العاملين - التكيف مع بيئة العمل - الفعالية التنظيمية)

وقد ختمت دراستها بمجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وصانعي القرار في مجال التغيير التنظيمي لعل أهمها هو حث إدارة التغيير التنظيمي لدى المؤسسة المدروسة أن ترفع من مستوى كل من التغيير و الفعالية التنظيمية من المتوسط إلى المستوى المرتفع وكذا ضرورة التركيز على تعديل أنماط السلوك الإنساني وضرورة تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب التقليدية ، وقد إقترحت الباحثة ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المكملية في نفس الموضوع .

الدراسة السادسة :

دراسة أحمد اليوسفي ، و رامي علي درويش، بعنوان :أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة - دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية ، وهي مقال بمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 36 ، العدد 05 ، 2014

يهدف البحث إلى دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة أداء المنظمة المتمثلة بمجلس مدينة اللاذقية والمديريات التابعة له، ودراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، انطلق الباحثان من الفرضيات التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير العمر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقاومة العاملين للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- أجريت الدراسة الميدانية بمديريات مجلس اللاذقية ، مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي وأداة الإستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي التنازلي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مديريات مجلس اللاذقية والبالغ (3160 عامل) ، وبلغ حجم العينة من العاملين (343 عامل) ، تم توزيع الاستمارات عليهم وأعيد منهم (331) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (96.5 %)

استخدام الباحثان برنامج spss التحليل الإحصائي للبيانات بالإعتماد الأساليب التالية :

- تحليل الانحدار البسيط

- التباين الأحادي

- اختبار (ت) ستيودنت للفرق بين عينتين مستقلتين غير متساويتين

- تمّ اعتماد مستوى معنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات

توصل الباحثان إلى النتائج التالية :

- يقاوم العاملون في مديريات مجلس مدينة اللاذقية التغيير ,ويظهر ذلك من خلال معارضتهم القوانين الجديدة التي لا تخدمهم ، وبحثهم عن مكتسبات شخصية بغض النظر عن النتائج، وتفضيلهم العمل الروتيني، وانجازهم لأعمالهم ببطء ، وعدم طرحهم أفكار جديدة منذ زمن بعيد.
- هناك علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة ,أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفضت كفاءة أداء المنظمة، حيث أن (64.8 %) من التباين الحاصل في كفاءة أداء المنظمة يفسره مقاومة العاملين للتغيير، والباقي يعزى لأسباب أخرى.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعاً للخصائص الشخصية (الجنس، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي)
- وختم الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات لعل أهمها زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة المدروسة بتطوير العلاقات التنظيمية ، وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي وكذا إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود ومنحه الفرصة كي يبدع في العمل ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد إجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر .

الدراسة السابعة :

دراسة علاوي عبد الفتاح ، بعنوان : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط ، وهي أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 03 ، 2013/2012.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، ومدى وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير المنشود و تأثر العاملين به ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير التنظيمي من أجل التغلب عليها وتصحيح الانحرافات.

انطلق الباحث من مجموعة من الفرضيات وقسمها إلى مجموعتين كالتالي :

المجموعة الأولى :

-هناك أثر للتغيير في أبعاد الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية
-يوجد أثر للتغيير التكنولوجي الذي يتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج، وفي عملية الاتصال على أداء الموارد البشرية.
-إن للتدريب والتحفيز ونمط القيادة والعلاقات الإنسانية المرتبطة بالتغيير التنظيمي، دور في تنمية قدرات المورد البشري وتوسيع مدركاته وتحمله نصيبا من مسؤولية التغيير، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

-إن تكوين اتجاه محابي للتغيير نتيجة الاقتناع بفوائده يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء بالعمل، مما يعني تأثر أداء الموارد البشرية بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي
-يوجد أثر لبيئة العمل المناسبة للإنجاز والإبداع أثر على أداء الموارد البشرية.
-إن مقاومة التغيير تمكن من اكتشاف أخطاء التغيير وتفحص مقترحاته، مما يخلق لدى الموارد البشرية إحساس بأن التغيير من صنعهم، مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.

المجموعة الثانية :

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى للجنس بالوحدة محل الدراسة.
 - 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى للعمر بالوحدة محل الدراسة.
 - 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى للمستوى التعليمي بالوحدة محل الدراسة.
 - 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة بالوحدة محل الدراسة.
 - 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية تعزى للمستوى الوظيفي بالوحدة محل الدراسة.
- اعتمد الباحث على المنهج التحليلي في القسم النظري ، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي ، أجريت الدراسة الميدانية بشركة "سونلغاز" وحدة الأغواط حيث اعتمد الباحث على الوثائق والسجلات لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة ، وكذا الإستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي التصاعدي ، وذلك للحصول على أكبر دقة ممكنة من المبحوث ، وقام الباحث بإختيار عينة من العاملين بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 254 استمارة على المصالح والوكالات والمديريات وتم استرداد 192 استمارة منها، وبعد مراجعة وتدقيق الإستمارات المستردة وجد أن 140 منها فقط يصلح للدراسة وهو الحجم النهائي للعينة أي ما نسبته % 26.21 من إجمالي مجتمع الدراسة ، وهي نسبة مقبولة حسب الباحث.
- استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss لتحليل البيانات المجمعة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :
- المدى لتحديد طول الفئة
 - التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص العينة
 - الانحراف المعياري المرجح لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارات متغير الدراسة
 - معامل ارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان
 - اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
 - الإنحدار المتعدد المعياري
 - اختبار T
 - اختبار تحليل التباين One Way ANOVA
 - اختبار Scheffe
- توصل الباحث بعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات إلى صدقية الفرضية الأولى والثانية والثالثة والخامسة أما بالنسبة للفرضية الرابعة فقد تم إثبات عدم صدقيتها
- وفي الأخير قدم الباحث إقتراحات لدفع عجلة التغيير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بصفة عامة و "سونلغاز" بصفة خاصة .

الدراسة الثامنة :

دراسة عوني فتحي خليل عبيد ، بعنوان : واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، و أثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تناول الباحث ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد.

انطلقت الدراسة من مجموعة من الفرضيات

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في الهيكل التنظيمي وأداء العاملين

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في التكنولوجيا وأداء العاملين

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التغيير في الأفراد وأداء العاملين

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

أجريت الدراسة الميدانية بمجمع الشفاء الطبي ، وعليه فإن المجتمع الأصلي للدراسة يتكون من أطباء وممرضين و فنيين وإداريين والذين يتبعون إدارياً لإدارة مجمع الشفاء الطبي والبالغ عددهم 1337 في 2009 .

وقد قام الباحث بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، مستخدماً العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب، فني، تمريض، إداري) ، وتم توزيع 300 استبانة على أفراد العينة، واسترجاع 288 استبانة، واستبعاد 3 استبانة لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 285 بنسبة 95%.

وتم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

- معادلة سبيرمان براون للثبات
 - اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
 - اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
 - اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
 - اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر
- وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:
- التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم وعدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تدخل في الصلاحيات والمسئوليات وكذا التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً
 - وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
 - عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى (للعمر، الوظيفة، المؤهل العلمي)
- وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات للتغلب على السلبات وهي ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية وضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تدخل في الصلاحيات مع ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين، وقد إقترح الباحث أن تكون هناك دراسات وبحوث مكملية في نفس الموضوع .

الدراسة التاسعة :

دراسة بوطبة نور الهدى ، بعنوان : إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي : نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية - دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية ، وهي أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 01 ، 2016/2015

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل واقع التغيير المُحدث في الجامعات الجزائرية و الخروج بنموذج لإدارة التغيير يستند على البيانات المحصلة من تتبع تطبيق إصلاح ل.م.د في الجامعات الجزائرية.

وانطلقت الباحثة في هذه الدراسة من الفرضيات التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من تقبل الإصلاح، و ملائمة الإصلاح ، على تحقيق أهداف هذا الإصلاح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من ممارسة إدارة التغيير، تقبل الإصلاح ، ملائمة الإصلاح ، على تحقيق أهداف هذا الإصلاح من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الجزائرية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أعضاء هيئة التدريس حول فقرات الاستبيان ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، الخبرة في التدريس، الخبرة في التدريس وفق نظام ل.م.د، المؤهل العلمي، الناحية، التخصص.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات الإداريين حول فقرات الاستبيان ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية: العمر، الخبرة في الإدارة، الخبرة في الإدارة وفق نظام ل.م.د، المؤهل العلمي، المركز الإداري، الناحية ، التخصص.

أجريت الدراسة على عينة من الجامعات العمومية التي تنشط تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر و تم اختيارها بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة وعددها 30 جامعة أي بنسبة 62.5 % من مجموع الجامعات استغرق إعداد هذه الدراسة فصلين دراسيين هما الفصل الدراسي الأول

والفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2014/2015

اعتمدت الباحثة على المنهج الإستنباطي، واستخدمت الإستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة أساسية في جمع البيانات ، وذلك بتصميم استبيانين : واحد موجه لعينة أعضاء هيئة التدريس و يبلغ حجم العينة المختارة 790 مفردة ، واستبيان موجه لعينة الإداريين و يبلغ عددهم 51 مفردة .

- واعتمدت على العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة، منها : التكرارات والنسب المئوية، اختبار ألفا كرونباخ ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الانحدار الخطي المتعدد، اختبار (ت)، اختبار (ف)، اختبار Scheffe ، اختبار L.S.D .
- ليتم في النهاية التوصل إلى العديد من النتائج، أبرزها:
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للجانب الإدراكي لتقبل الإصلاح ، و ملاءمة الإصلاح ، على تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من ممارسة المتابعة والتقييم من إدارة التغيير، و ملاءمة الإصلاح، على تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر الإداريين.
 - تسجيل فروق إحصائية في إجابات المبحوثين حول بعض محاور الدراسة تعزى لمعظم المتغيرات الديموغرافية المذكورة في الاستبيان.
 - اتضح من خلال محاور الدراسة أنه لا تزال توجد مقاومة للتغيير تجاه ل.م.د لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين حيث تراوحت إجاباتهم حول محور تقبل الإصلاح بين متوسطة إلى منخفضة، وقد كان الجانب الإدراكي أكثر الجوانب مقاومة، كما لا تزال شريحة واسعة من المبحوثين يرون بأن نظام ل.م.د غير ملائم للبيئة الجزائرية، وأكد أغلبهم ضعف تحقيق نتائج هذا الإصلاح، كما سجل غياب كبير في ممارسة جوانب إدارة التغيير.
 - و في الأخير توصلت الباحثة إلى نموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي يأخذ بعين الاعتبار النماذج الموجودة ويراعي طبيعة البيئة الجزائرية من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وقد ضم النموذج عشر إجراءات متكاملة لإيصال التغيير إلى النتائج المرجوة منه.

2-الدراسات السابقة حول جودة التعليم العالي

- الدراسة الأولى :

دراسة شادي عبد الله أبو عزيز بعنوان : معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز الإنتاج بغزة ، وهي رسالة ماجستير في المناهج وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة ، 2009

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد قائمة لمعايير جودة تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم وكذلك تقويم مدى توافر معايير جودة التصميم والإنتاج للوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز إنتاج الوسائل التعليمية بغزة ، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل العام التالي :

ما معايير جودة التصميم والإنتاج المتضمنة بالوسائل التعليمية والتكنولوجيا في التعليم بمراكز إنتاج الوسائل التعليمية بغزة ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الوسائل والتكنولوجيا في التعليم المنتجة بمراكز الإنتاج بغزة ؟
- ما معايير جودة التصميم الواجب توفرها بالوسائل والتكنولوجيا في التعليم ؟
- ما معايير جودة الإنتاج الواجب توفرها بالوسائل والتكنولوجيا في التعليم ؟
- ما مدى توافر معايير جودة التصميم للوسائل والتكنولوجيا في التعليم المتوفرة بمراكز إنتاج الوسائل بغزة ؟
- ما مدى توافر معايير جودة الإنتاج للوسائل والتكنولوجيا في التعليم المتوفرة بمراكز إنتاج الوسائل بغزة ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة قام الباحث ببناء أدوات الدراسة وهي عبارة عن قائمة معايير تم تحويلها لتصبح بطاقة تقويم للوسائل المنتجة بمراكز الإنتاج في غزة وخان يونس، حيث تكونت من 95 فقرة ، وقام الباحث بتقسيمها إلى 4 أبعاد، ثم عرضت على مجموعة من المحكمين للتأكد من سلامتها، وصلاحياتها للتطبيق.

وإختار الباحث عينة قصدية مكونة من الوسائل الخاصة بمنهاج التكنولوجيا للصف العاشر، وقد بلغ عددها 78 وسيلة، واستخدم الباحث وفقاً لطبيعة الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل معايير جودة الوسائل؛ وذلك لاستخراج قائمة المعايير موضوع الدراسة.

وبعد تطبيق المعالجات الإحصائية على المعايير أظهرت النتائج:

- تنوع الوسائل التعليمية المنتجة بمراكز إنتاج الوسائل التعليمية بغزة بحيث كان التركيز في الإنتاج على وسائل مبحثي الفيزياء والتكنولوجيا.

- قام الباحث بوضع قائمة بمعايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية تضمنت 95 معياراً .
تم تقويم الوسائل الكهربائية والإلكترونية الخاصة بمنهاج الصف العاشر في ضوء معايير الجودة، حيث وجد أن هذه الوسائل تراعي بدرجة كبيرة معايير تصميم الوسائل التعليمية بنسبة 88.56 % أما بالنسبة لمعايير الإنتاج فقد وجد أنها أيضاً تتمتع بدرجة كبيرة بنسبة 81,55 % وهي بذلك تكون على درجة كبيرة من مراعاة معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية.

وفي الأخير اقترح الباحث في ضوء النتائج ضرورة إجراء دراسات ميدانية للتعرف على واقع مراكز إنتاج الوسائل التعليمية، وإجراء دراسات لبناء معايير جودة لمختلف الوسائل التعليمية، والاستفادة من هذه المعايير في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية سواء في مراكز الإنتاج أو حتى في الجامعات أثناء تدريس مساقات تصميم الوسائل التعليمية، ودعا الباحث إلى تهيئة وإعداد مراكز الإنتاج للحصول على شهادة الجودة العالمية وكذلك ضرورة نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية وخاصة مراكز الإنتاج.

- الدراسة الثانية :

دراسة جعفر عبد الله موسى ، إدريس أحمد عثمان إبراهيم أحمد ، عبد الرحمن بن عبد الله الأخرتر بعنوان : إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية :دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة وهي مقال بمجلة أماراباك الصادرة عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد 03 ، العدد 07 ، 2012 .

- تهدف الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، وكيفية تحقيق الجودة في خدمات التعليم العالي و الحفاظ عليها ثم الحصول على الاعتمادية وتحديد المعايير للتقييم الذاتي والخارجي في الجامعة ، وكذا نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في جميع المراحل والقرارات والمساءلة الذكية ، انطلق الباحثون من الفرضيات التالية :
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرع جامعة الطائف بالخرمة، تطور وتحسن الأداء والمخرجات ويمكنها من الحصول على الاعتمادية.
 - إدارة الجودة الشاملة تتطلب العمل في فريق واحد(مؤازرة الإدارة العليا ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والعاملين) تؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة.
 - جودة المدخلات المتمثلة في (الطلاب وهيئة التدريس والمناهج والبيئة الجامعية) يؤدي إلى جودة المخرجات(الخريجين والبحوث) لسد متطلبات سوق العمل داخليا وخارجيا.
 - من الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تقنية حديثة مبتكرة تسعى المؤسسات من أجل الحصول عليها دون مراعاة الجوانب الأخرى
- أجريت الدراسة الميدانية بفرع جامعة الطائف بالخرمة ، اعتمد الباحثون فيها على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الإستبيان ، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس والذي يبلغ عددهم حوالي (132) عضو هيئة التدريس يعملون في كليتي العلوم والتربية، والمجتمع، وهنا يجب الإشارة إلى أن اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الصادرة عن وزارة التعليم العالي (1418 هـ) أعضاء هيئة التدريس بأنهم، الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدون، إلا أن الدراسة شملت المحاضرون ومدرسو اللغة والمعيدون لأنهم يقومون بأعباء تدريسية.

وقد تم توزيع 100 استبيان على أفراد عينة الدراسة بشكل مباشر وبالتعاون مع رؤساء الأقسام العلمية التي يعملون فيها ويمثلون نسبة 75.7 % ، وبعد فترة زمنية تم البدء بجمع الاستبيانات، حيث تم استرجاع 86 استبانة، أي نسبة 86% من مجتمع الدراسة بفاقد 14 % من الاستبيانات الموزعة، وبعد مراجعتها تبين أن هنالك 12 استبيان غير مكتمل البيانات تم استبعادهم، لذا أصبحت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 74 استبيان وتشكل هذا ما نسبته 74% من الاستبيانات الموزعة وهي نسبة جيدة في العرف الإحصائي.

وقام الباحثون بعد جمع المعلومات بتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS مستخدمين عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة منها: المتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن كافة الفقرات، كما تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة فروق ذات دلالة إحصائية بشكل عام تعزى المتغيرات الجنس، المؤهل، الخبرة، العمر. توصل الباحثون بعد تحليل البيانات ومناقشتها إلى النتائج التالية:

- على الرغم من أن 70.3% من أعضاء هيئة التدريس الذين تم استقصائهم هم على وعي بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فرع الجامعة بالخرمة، إلا أن هنالك معوقات تحول دون تطبيقها في الوقت الراهن ويعزون ذلك لحدثة الفرع.
- 89.2 % من أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن الجودة تعني التحسين والتطوير المستمر في المدخلات يؤدي إلى جودة المخرجات ثم الحصول على الاعتمادية
- 77 % من أعضاء هيئة التدريس يرون أن فرع الجامعة بالخرمة يلبي احتياجات المجتمع المحلي جزئياً
- 70 % من الباحثين يؤكدون عدم توفر الإمكانيات المتمثلة في القاعات الدراسية الكافية، والمعامل المجهزة، والمكتبة المتخصصة، وبيئة جامعية ممتازة تساعد على الإبداع والابتكار
- 87.8 % من الباحثين يؤكدون أن أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية من الكفاءة.
- معظم أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أهمية العمل الجماعي وتبادل الآراء والأفكار
- هنالك نقص وقصور في استخدام الأساليب الحديثة في التقويم وقياس الأداء.
- 71.6 من أعضاء هيئة التدريس الباحثين يؤكدون أن المناهج التدريسية ممتازة وتتسم بالمرونة
- معظم أعضاء هيئة التدريس على استعداد في المساهمة المجتمعية (خدمة المجتمع في مجال اختصاصاتهم.

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء والمخرجات والحصول على الاعتمادية.
- في الوقت الحاضر لا تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في فرع الجامعة كمدخلات متكاملة تؤدي إلى جودة في المخرجات.
- إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب العمل في فريق واحد مع مؤازرة الإدارة العليا ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين.
- إن الجودة الشاملة ليست مجرد تقنية حديثة مبتكرة تسعى المؤسسات التعليمية من أجل الحصول عليها، وإنما هي مجموعة من الجوانب يجب مراعاتها.
- وفي الأخير قدم الباحثون مجموعة من التوصيات ركزت على نشر ثقافة الجودة في كافة أرجاء فرع الجامعة بالخرمة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والعاملين.

- الدراسة الثالثة :

دراسة لخضر مداح ، ومحمد لطرش ، بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها ، وهي مداخل بالملتقى الدولي : إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري ، قسنطينة .

تهدف الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بمدخل إدارة الجودة الشاملة في حقل قطاع التعليم العالي، اعتماداً على بعض المجهودات المبذولة من قبل بعض الدول الغربية والعربية التي تسعى إلى تبني هذا المنهج الإداري بغية تحقيق التميز في الأداء وصولاً إلى منتج تعليمي قادر على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي : ما مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ؟ وما معوقات تطبيقها في هذا القطاع؟

وقسمت هذه الدراسة إلى أربعة محاور كما يلي :

المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

المحور الثاني : خطوات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي

المحور الثالث : مجهودات بعض الدول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي

المحور الرابع : المجهودات الجزائرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات :

- في مؤسسات قطاع التعليم العالي ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارتها على حاجات ورغبات وتوقعات الطالب المشروعة التي تؤهل الطالب لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية، كما ينبغي التركيز على احتياجات أسواق العمل واحتياجات المجتمع

- في فلسفة إدارة الجودة الشاملة نجد أي وظيفة من وظائف المؤسسة وجدت من أجل تلبية حاجات ورغبات العميل الخارجي، ولذلك ينبغي أن تستهدف رضاه، فكل عضو هيئة التدريس أو طالب أو موظف في مؤسسة التعليم العالي هو عميل داخلي، ويصعب تحقيق رضا العميل الخارجي للمؤسسة دون تحقيق رضا العميل الداخلي.

- أن الطلبة بحاجة إلى إدراك أنهم يتلقون خدمات تعليمية جامعية ذات جودة عالية تحقق احتياجات سوق العمل، وينبغي تعزيز هذا الإدراك لديهم من خلال تصرفات متعددة، مثل تزويدهم بالتغذية العكسية - في المدى القصير -
- حول مستوى تقدمهم في التحصيل الأكاديمي في مؤسسة التعليم العالي، من جانب آخر فإنه ينبغي السعي الدائم إلى معرفة آراء واتجاهات الطلبة حول ما يتلقونه من خدمات تعليمية.
- أن للطلبة دورًا أساسيًا في العملية التعليمية، إذ أن الطالب هو محور هذه العملية، ويمكن القول أن نسبة فاعلية أية عملية تعليمية هي دالة للجهود المشتركة التي يبذلها الأستاذ الجامعي والطالب ، إذ أنهما يشتركان معًا في إنتاج العملية التعليمية بمستوى معين من الفاعلية والنجاح.
- أن الدولة الجزائرية كباقي الدول الساعية إلى تحقيق التميز في أداء مؤسساتها الصناعية والإنتاجية والخدمية عن طريق تشجيعها بجائزة الجودة كنموذج موضوع من قبل وزارة الصناعة، غير أنها تكاد غير معروفة تمامًا وانحيازها للمؤسسات الصناعية بإتباعها لوزارة الصناعة.
- ضرورة إمتلاك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على الأكاديميين والإداريين، وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي بصورة طوعية ، أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف.

- الدراسة الرابعة :

دراسة مشنان بركة ، بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة ، وهي أطروحة دكتوراه L.M.D في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2016/2015

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً والمرغوبة مستقبلاً في الجامعة محل الدراسة (ثقافة المجموعة ، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)، حسب أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI والإستدلال بمدى إيجابية الثقافة الحالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و محاولة التوصل الى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغيير الثقافي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وتجاوز مختلف معوقات تطبيقها.

انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :إن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.

الفرضية الثالثة :لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة.

الفرضية الرابعة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء أفراد العينة حول ممارسة القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)

الفرضية الخامسة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء أفراد العينة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)

الفرضية السادسة :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، سنوات الخبرة).

أجريت الدراسة التطبيقية بجامعة الحاج لخضر - باتنة-، والتي تضم 7 كليات و 4 معاهد حيث اهتمت الدراسة باستقصاء آراء مسؤولي الإدارة والمتمثلين في: عمداء الكليات ومساعدتهم، رؤساء الأقسام ومساعدتهم ، امتدت فترة الدراسة من نهاية سنة 2012 الى غاية أكتوبر 2015.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهجين رئيسيين، يتمثل الأول في المنهج الاستنباطي فيما يتعلق بالجانب النظري، لتقديم خلفية عن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما، كما تم التطرق إلى واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة، من خلال الإطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المتعلقة بالموضوع، ويتمثل الثاني في المنهج الاستقرائي، بالاعتماد على كل من أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI ، وأداة الاستبانة مع إجراء المقابلة في جمع البيانات، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليلها حتى يتم اختبار الفرضيات الموضوعية والخروج بالنتائج والاقتراحات من أهمها :

- وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة
 - لا توجد فروقات في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة القيم التنظيمية تعزى إلى متغير السن وسنوات الخبرة، في حين توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية
 - وجود فروقات بين آراء أفراد عينة الدراسة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعة تعزى إلى متغير السن والرتبة العلمية، في حين لا توجد فروقات تعزى لمتغير سنوات الخبرة
 - وجود فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير السن والمتعلقة بالجانب التنظيمي، في حين لا توجد فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجانب المعرفي والتكويني تعزى لمتغير الرتبة العلمية، كما وتوجد فروقات متعلقة بالجوانب الأخرى
 - لا توجد فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- وفي الأخير قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات لعل أبرزها هو ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير إدارة الجودة الشاملة وتهيئة المناخ الداخلي الملائم لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية .

- الدراسة الخامسة :

دراسة نوال نمور ، بعنوان : كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة ، وهي رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011/2012

تهدف هذه الدراسة إلى تعميق المعرفة الإقتصادية في مجال التعليم العالي و قياس شدة الارتباط بين عضو هيئة التدريس و نوعية مخرجات التعليم العالي، وكذا محاولة وضع نموذج معياري لقياس كفاءة هيئة التدريس بإستعمال وجهة نظر المستفيدين من الخدمة التعليمية ، و توفير بيانات في مجال قياس أثر كفاءات أعضاء هيئة التدريس على جودة التعليم العالي عموما وفي جامعة منتوري قسنطينة خصوصا، وانطلقت الباحثة في هذه الدراسة من الفرضيات التالية :

- وجود ارتباط بين كفاءة عضو هيئة التدريس و جودة العملية التعليمية.
 - مستوى كفاءة عضو هيئة التدريس ينعكس على نوعية الخدمة التعليمية.
 - كلما كانت كفاءات هيئة التدريس عالية أدى ذلك إلى جودة العملية التعليمية و العكس.
 - القيمة المضافة المحصلة من طرف الطلبة، بمقياس كفاءة هيئة التدريس.
 - كفاءة هيئة التدريس يمكن قياسها من خلال معرفة أحكام الطلبة عليها.
- أجريت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري بقسنطينة ، وللإجابة عن إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على أنساق منهجية متنوعة كالمنهج التاريخي و الوصفي ، و من خلال وسيلة الاستبيان، تم استجواب عينة من الطلبة الذين انتقلوا إلى السنة الأولى ماستر دفعة 2012 ، و الذين تكونوا 3 سنوات على الأقل في مرحلة الليسانس ، حيث تم توزيع 320 استبياناً على مختلف أقسام الكلية و تم استرداد 238 استبياناً ، و تم إلغاء 11 استبياناً لعدم اكتمال المعلومات الضرورية من أصل 249 استبيان و بالتالي، أصبح العدد 238 استبياناً محلاً للدراسة وهو الحجم النهائي للعينة ، و يهدف الاستبيان إلى معرفة رأي الطلبة في كفاءات هيئة التدريس بالكلية و أثرها على جودة التعليم الذي تلقاه هؤلاء الطلبة خلال مرحلة الليسانس و توصلت الباحثة في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج :
- أن التعليم يساعد الفرد على رفع كفاءاته، و زيادة إنتاجيته مما يؤدي إلى زيادة في الدخل و النمو الاقتصادي.

- أن وظيفة و مهام هيئة التدريس تستلزم كفاءات خاصة جداً، تتضمن معرفة تامة و متخصصة، القدرة على الاتصال و إيصال المعلومات للطلبة.

- أن الجودة في التعليم العالي أصبحت ضرورية، لما تكسب مؤسسات التعليم العالي و خريجها ميزة تنافسية، سواء في السوق المحلية أو الدولية؛ وأن عملية ضمان الجودة في التعليم العالي عرفت انتشاراً كبيراً في مختلف دول العالم، حيث أصبحت موضوع الساعة.

- فيما يخص كفاءات هيئة التدريس بالكلية و حسب رأي الطلبة، فكانت النتائج سلبية أكثر منها إيجابية حيث أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية لا يلتزمون بالوقت المحدد للمحاضرة أما فيما يخص مهمة الإشراف فأن هناك عدداً من الطلبة يجدون صعوبة في الاتصال بالمشرف ، و حسب رأيهم فإن عضو هيئة التدريس لم يصل إلى المستويات المطلوبة.

- الدراسة السادسة :

دراسة محسن أظالمي ، و أحمد الإمارة ، و أفنان عبد الله الأسدي ، بعنوان : قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل - دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط ، وهي مقال بمجلة الإدارة و الإقتصاد ، السنة الرابعة والثلاثون ، العدد 90 ، 2012 . تهدف هذه الدراسة إلى قياس جودة مخرجات التعليم العالي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، والتعرف على وجهة نظر الجامعة (المنتج) والمجتمع (المستفيد الخارجي) ومدى رضائهم عن جودة مخرجات التعليم العالي ، وكذا التعرف على الوسائل التي من شأنها أن تسهم في تطوير جودة مخرجات التعليم العالي والارتقاء بها إلى الأفضل في ضوء المستجدات العالمية بهذا المجال ، وانطلقت الدراسة من فرضيتين وهما :

- تتمتع الجامعات قيد الدراسة بمخرجات ذات جودة مقبولة من وجهة نظر المنتج(الكادر التدريسي)
-لا تتمتع الجامعات قيد الدراسة بمخرجات ذات جودة مقبولة من وجهة نظر المستفيد الخارجي (مؤسسات سوق العمل)

أما الدراسة الميدانية استهدفت عينيتين من مجتمعين مختلفين وهما كمايلي:

أ- التدريسيون من كليات الطب والهندسة والتربية والإدارة والاقتصاد في جامعات الفرات الأوسط كعينة للمنتج ، وكان سبب اختيار هذه العينة هو لكون خريجو هذه الكليات عادة ما يحصلوا على فرص العمل بمستوى كمي مناسب قياساً إلى الكليات الأخرى (بحسب ما يعتقد الباحثون)، أما السبب في اختيار

التدريسيين دون غيرهم هو لكونهم يمتلكون معرفة جيدة بجودة مخرجات التعليم العالي من خلال احتكاكهم المباشر واطلاعهم على مستوى جودة مدخلات الجامعات وجودة عملياتها.

ب- مديرو ومسؤولو أقسام مؤسسات سوق العمل وبعض القطاعات المهمة في منطقة الفرات الأوسط كعينة للمستفيد الخارجي "مؤسسات سوق العمل"، حيث توزعت على دوائر التربية والصحة والبلديات والبيئة والكهرباء والمصارف ومجالس المحافظات فضلا عن بعض الشركات والمصانع في منطقة الفرات الأوسط.

أما في ما يتعلق بأنواع المخرجات التي تم قياس جودتها في هذه الدراسة فهي: المستوى النوعي للخريجين، البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع، الاستشارات العلمية، المشاريع العلمية، الكتب قام الباحثون بتوزيع الاستبيان على الفئة أ هي من داخل الجامعة والمتمثلة بالتدريسيين ، إذ تم توزيع 300 استبانة استعيدت منها 255 كانت الصالحة منها للتحليل 240 استبانة فقط .

أما الفئة ب فهي من خارج الجامعة (عينة المستفيد الخارجي) وهم مديرو ومسؤولي المؤسسات والدوائر، وقد وزعت عليهم 300 استبانة استعيدت منها 234 كان الصالح للتحليل منها 210 استبانة فقط

ومن أجل تحليل البيانات استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري ،) ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي :

- تبين من خلال التحليل الإحصائي تفاوت وجهات نظر فئتي عينة الدراسة، فالفئة العينة ب كانت

نظرتها سلبية لجودة عدة أنواع من مخرجات الجامعة.

- أكدت كلا من فئتي العينة أن جودة المستوى النوعي للخريجين التي تعد الأكثر أهمية في مخرجات

مؤسسات التعليم العالي هي بمستوى متدني، ورغم أن مسؤولية ذلك ملقاة على عاتق الجامعات، إلا أنها ليست الجهة المقصرة دائما

- تبين من خلال تحليل النتائج أن الجامعات المبحوثة لم تتبنى عملية قياس وتقييم رضا مؤسسات المجتمع عن أداءها بشكل دوري، وهذا يعد مؤشرا سلبيا تجاه جودة مخرجاتها، لأن ذلك يتعارض مع مبدأ المتابعة المستمرة لرضا الزبون

- تتفق آراء مديرو ومسؤولي مؤسسات سوق العمل على أن هناك تدني واضح في جودة بعض المخرجات الأخرى للجامعات.
- توافقت آراء العينة بفئتيها أ و ب بنسبة (62,5 %) على جودة المخرجات في كل من المشاريع البحثية، الكتب والمؤلفات العلمية، البحث العلمي الموجه لخدمة المجتمع، المؤتمرات والندوات، وسمعة الجامعة، مع أن هذا التوافق كان متفاوتاً في بعض الأحيان.
- هناك توافق واضح حول مراعاة الجامعة للأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع، كما تؤكد نتائج الدراسة لكلا الفئتين على أن الجامعات المبحوثة كانت مهتمة بضرورة مشاركة ممثلي مؤسسات سوق العمل في ندواتها ومؤتمراتها وبرامجها العلمية ، إلا إن تلك المؤسسات لم تستثمر هذه الفرص في دعم قدراتها واحتياجاتها.
- إتضح من خلال الدراسة أن مؤسسات سوق العمل لم تستثمر مخرجات الجامعات استثماراً تاماً رغم أن تلك المخرجات كانت تتسم بالشمولية التي يمكن أن تغطي معظم احتياجات قطاعات الأعمال في سوق العمل.
- وفي الأخير قدم الباحثون مجموعة من التوصيات تمحورت حول ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم.

- الدراسة السابعة :

دراسة عبد العظيم المصدر ، بعنوان : مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات ، وهي مقال بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد 20 ، العدد 02 ، 2012 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها و التعرف إلى الفروق في مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة التدريسية، الجامعة التي منحت المؤهل العلمي، والقسم الذي يدرس فيه عضو هيئة التدريس ، كما تهدف الدراسة لتقديم الاقتراحات والتوصيات للمعنيين من أجل تعزيز تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في الكلية، وذلك لغرض الارتقاء بمستوى الجودة الشاملة في التعليم العالي الفلسطيني.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

- ما مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً للجنس " ذكور - إناث"؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لفئاتهم العمرية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لرتبتهم الأكاديمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لسنوات الخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لجهة الجامعة المانحة للدرجة العلمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة تبعاً للقسم الذي يعمل فيه عضو هيئة التدريس؟

أجريت الدراسة الميدانية بكلية التربية بجامعة الأزهر بغزة وبالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة ، وأداة الإستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي و اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة والذي يتكون من 35 عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة، وقد استجابوا جميعهم لأداة الدراسة أما بالنسبة للأساليب الإحصائية فقد اعتمد أكثر على المتوسط الحساب والانحراف المعياري ، التباين الأحادي

توصل الباحث بعد المعالجات الإحصائية إلى النتائج التالية:

- إن كلية التربية تطبق أبعاد الجودة بصورة أعلى من المتوسط ، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة، وأوضحت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق بين الفئات العمرية المختلفة في أبعاد الجودة ما عدا بعد نظام الدراسة والمنهاج فقد وجدت فروق لصالح الفئة العمرية 30-39 وبينت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق في تطبيق أبعاد الجودة تبعاً للرتبة الأكاديمية ما عدا الفروق في النظام الإداري ونظام الدراسة والمنهاج والدرجة الكلية لصالح المدرسين والأساتذة المساعدين.
 - واتضح من نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق في تطبيق أبعاد الجودة تبعاً لمتغير الخبرة ما عدا أبعاد النظام الإداري ونظام الدراسة والمنهاج والدرجة الكلية فقد وجدت فيها فروق لصالح ذوي الخبرة من 3-7 سنوات ، وتبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد النظام الإداري ، والهيئة التدريسية والبيئية التربوية التعليمية تبعاً لمتغير الجامعة المانحة للدرجة العلمية ، في حين لم توجد فروق في أبعاد ثقافة الجودة والموارد المتاحة ، ونظام الدراسة، والمناهج ، الكلية
 - تبين أيضاً من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الهيئة التدريسية والبيئة التربوية التعليمية، الطلبة، الدرجة الكلية تبعاً لمتغير القسم الذي يعمل فيه عضو هيئة التدريس، في حين لم توجد فروق في أبعاد النظام الإداري ، وثقافة الجودة ، والموارد المتاحة ، ونظام الدراسة والمنهاج .
- وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات والإقتراحات استناداً على ما توصل له من نتائج حيث يتوجب على مؤسسات التعليم الجامعي والعالي أن تضع في مقدمة أولوياتها توفير البيئة الصالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل برامجها وضرورة الاهتمام بآراء الطلبة وبمتطلباتهم واحتياجاتهم، كونهم العنصر الأهم في نظر إدارة الجودة الشاملة.

- الدراسة الثامنة :

دراسة عجال مسعودة ، بعنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، وهي رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، 2010/2009

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة على المحاور : إدارة الإدارة- إدارة المهام - إدارة العلاقات - إدارة البيئة. انطلقت الدراسة من الفرضية العامة : هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية للأفراد العاملين وجودة التعليم العالي.

و الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة طردية بين إدارة الإدارة وبين جودة التعليم العالي.
- هناك علاقة طردية بين إدارة المهمة وبين جودة التعليم العالي.
- هناك علاقة طردية بين إدارة العلاقات وبين جودة التعليم العالي.
- هناك علاقة طردية بين إدارة البيئة وبين جودة التعليم العالي

أجريت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة والتي امتدت من 2009/04/20 إلى 2009/09/20 ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث واختارت جميع الأساتذة الدائمين بجامعة بسكرة وذلك بطريقة العينة القصدية ، وقدر عددهم أثناء إجراء الدراسة 827 أستاذًا .

اختارت الباحثة الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة ومستوى جودة التعليم العالي، كونه الوسيلة الأنسب للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين وفي أقل وقت ممكن

بعد جمع المعلومات تم تفرغ بيانات الاستبيانين إلى درجات خام، ثم إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (S.P.S. S V. 14) بالاعتماد على الأساليب التالية:

- النسب المئوية للتكرارات :لوصف مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة، ومستوى الجودة.
- المتوسط الحسابي :بهدف تقييم مستوى القيم السائدة ومستوى الجودة السائدة داخل الجامعة.
- الانحراف المعياري :بهدف قياس درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون :بهدف معرفة العلاقة بين المتغيرين في الفرضيات الأربعة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم في الجامعة وحساب ثبات الاستبيانين.

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة (إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) حسب ما أكدته آراء عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة
- اتفقت آراء عينة الدراسة على وجود ممارسة إيجابية للجودة بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية أكثر منها إلى الإيجابية وكان بعد المخرجات بدرجة سلبية تماما في أقل درجات السلبية وهو ما يفسر ضعف النظام التعليمي داخل الجامعة

- تقارب كبير بين نتائج درجة ممارسة القيم التنظيمية ونتائج درجة ممارسة أبعاد الجودة
- تحقق الفرضية العامة بمعامل ارتباط قوي وموجب من خلال تحقق الفرضيات الجزئية حيث اتضح من نتائج اختبار الفرضيات الأربعة وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط سبيرمان براون الذي قدر بـ 0.67

بمعنى تحقق الفرضية العامة وهو ما يؤكد جليا الارتباط الكبير بين مستوى ممارسة القيم ومستوى الجودة في العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.

وفي الأخير قدمت الباحثة بعض التوصيات بضرورة إهتمام الباحثين بهذا الموضوع وإعادة تناوله بإتباع أساليب منهجية وإحصائية مختلفة وأخذ عينة أكثر تمثيلا على مستوى جامعات الوطن .

3- الدراسات السابقة حول جودة التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي

- دراسة علوطي عاشور ، و دومي إسمهان ، بعنوان : التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، وهي مقال بمجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد 10 ، جوان 2017 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى عينة من الأساتذة بجامعة المسيلة ، وذلك من خلال مجموعة من مؤشرات الجودة في التعليم العالي منها : جودة الأداء لدى الأساتذة ، جودة مواد التكوين ، ومستوى المعرفة الجامعية ، وجودة مخرجات البحث العلمي ، ومدى ارتباطها بالتغيير التنظيمي ، انطلقت الدراسة من فرضية عامة :

- توجد علاقة موجبة بين جودة التعليم العالي والتغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
- و فرضيات جزئية :

- توجد علاقة موجبة بين جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي والتغيير التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة.

- توجد علاقة موجبة بين جودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية والتغيير التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة.

- توجد علاقة موجبة بين جودة البحث العلمي ومخرجاته والتغيير التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة.

أجريت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة تتكون من 62 فردا يتوزعون على 6 أقسام في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، استعان الباحثان بالمنهج الوصفي والمقاييس الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج (ألفا كوناخ ، معامل الارتباط بيرسون ،).

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي :

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي دالة احصائيا عند درجة

0.01

- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التغيير التنظيمي ومجموعة مؤشرات منها : جودة الأداء لدى الأساتذة وجودة التكوين ومستوى المعرفة الجامعية بينما توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين التغيير التنظيمي وجودة مخرجات البحث العلمي

وفي الأخير قدم الباحثان مجموعة من الإقتراحات ركزت على ضرورة الإهتمام بتدريس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد الجامعية وإحداث تخصصات لها ، وضرورة دعم الدولة لتطبيقات الجودة في جميع المؤسسات لاسيما مؤسسات التعليم العالي كونها مؤسسة المجتمع الدولي الحاضنة لكل رموز المعرفة والعلوم

وكذا الإهتمام بتنمية الأفراد والكفاءات فيها من أساتذة وباحثين ومسيرين وغيرهم كونهم مصدر وأساس تطبيق كل التقنيات والمهارات التي يتطلبها بناء أي مشروع داخل المؤسسة .

عاشرا : موقع الدراسة الحالية

تم الإطلاع على 18 دراسة تتعلق بموضوع بحثنا منها تسع دراسات للتغيير التنظيمي ، وثمان دراسات لجودة التعليم العالي ، ودراسة واحدة فقط تناولت العلاقة بين التغيير التنظيمي و جودة التعليم العالي .

إن الدراسات و الأبحاث عن التغيير التنظيمي كثيرة وعديدة، فمنها ما يهتم بموضوع التغيير ومنها ما يهتم بكيفية إدارة التغيير ومنها ما يهتم بالعوامل التي تدفع بالمنظمات إلى إحداث التغيير ، أما بالنسبة للدراسات التي أجريت في موضوع الجودة الشاملة في العملية التعليمية ، فقد ركزت معظمها على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، وأكدت على تطبيق هذا الأسلوب لمنافعه العديدة والشاملة على الجامعة وباقي المنظمات.

وقد استفدنا من الدراسات السابقة في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، ساعدتنا هذه الدراسات في تكوين فكرة عن الجانب النظري لكل من التغيير التنظيمي وكذا موضوع الجودة الشاملة ، وكانت منبع علمي ثري، وخلفية علمية شكلت إطار نظري مناسب ساهم في وضع خطة لدراستنا، وخاصة في تحديد الإشكالية والتساؤلات المطروحة ، ثم الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي ، وتوظيفها حسب ما يتناسب مع موضوع دراستنا على بيانات مختلفة وقطاعات مختلفة تناولت موضوع التغيير التنظيمي ، أما بالنسبة للإستبيان فلم نجد دراسة طبقت نفس الأبعاد والمؤشرات ، لذا لم نستفد منها كثيرا في بناء الإستبيان المطبق في الدراسة الحالية .

تكمن أهمية دراستنا بتناولها لموضوع مهم ألا وهو التغيير التنظيمي لأحد الجامعات الجزائرية ، وهي جامعة التكوين المتواصل وعلاقته بجودة التعليم العالي ، فقد لاحظنا أن هناك دراسات قليلة تناولت موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي خاصة في فترة الإصلاحات ، فجاءت هذه الدراسة بالموازاة مع تغيير كبير مس نظام التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل ككل.

وقد تناولت أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي لم تتناولها الدراسات السابقة أو على الأقل التي اطلعت عليها ، وهي :التغيير في الثقافة التنظيمية ، التغيير الإستراتيجي ، التغيير في السياسات والإجراءات التغيير في التكنولوجيا ، وكانت هذه الأبعاد هي المتغيرات المستقلة في الدراسة ، بينما مثل المتغير التابع جودة التعليم العالي

وتم التطرق إليه في خمسة أبعاد وهي : جودة أعضاء هيئة التدريس ، جودة الطالب ، جودة طرق التدريس، جودة المناهج الدراسية ، جودة الإمكانيات المادية.

حيث تم من خلال البحث في هذه المتغيرات و التعرف على العلاقة الارتباطية بين التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده و جودة التعليم العالي ممثلة في أبعادها .

ورغم أهمية الدراسات السابقة في إثراء المعرفة واعتبارها لبنة في الصرح العلمي الإنساني، إلا أن أي منها لم يتناول علاقة التغيير التنظيمي للجامعات وأثره على جودة التعليم العالي ، كأهم المخرجات وهنا يكمن الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، حيث لم يتم الربط بين واقع إدارة التغيير وتأثيره على جودة مكونات العملية التعليمية .

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل التمهيدي إلى إشكالية التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي كونهما ظاهرتين مرتبطتين بالمتغيرات ، ثم قدمنا الفرضيات التي اعتمدنا فيها على وضع تخمينات للتأكد منها في آخر الدراسة.

ثم حددنا المصطلحات التي يمكن أن تواجهنا خلال أطوار هذا البحث والمرتبطة بمتغيري الدراسة مع ذكر أهمية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع ، وكذا المقاربة السوسيولوجية التي وجهت البحث ، و أخيرا تطرقنا للدراسات السابقة التي عالجت الموضوع وموقع الدراسة الحالية منها .

الفصل الثاني: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول : التغيير التنظيمي والمفاهيم المشابهة

المطلب الثاني : أهداف التغيير التنظيمي وأهميته

المطلب الثالث : إدارة التغيير التنظيمي والحاجة للتغيير

المطلب الرابع : التغيير التنظيمي من منظور علم الاجتماع التنظيم

المبحث الثاني : مصادر التغيير التنظيمي و أنواعه ومجالاته

المطلب الأول : مصادر التغيير في المنظمات

المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي

المطلب الثالث : مجالات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث : تطبيق التغيير في المنظمات

المطلب الأول : خطوات ونموذج عملية التغيير التنظيمي

المطلب الثاني : معوقات التغيير التنظيمي

المطلب الثالث : مقاومة التغيير في المنظمات

المطلب الرابع : التأقلم مع التغيير و خصائص التغيير التنظيمي الفعال

المبحث الرابع : التغيير التنظيمي بجامعة التكوين المتواصل

المطلب الأول : إستراتيجيات التغيير في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثاني : جامعة التكوين المتواصل كإحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

المطلب الثالث : التجربة الجزائرية في التعليم عن بعد من خلال جامعة التكوين المتواصل

المطلب الرابع : إنخراط جامعة التكوين المتواصل في نظام ضمان الجودة

المطلب الخامس : آفاق جامعة التكوين المتواصل

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

يعتبر التغيير سنة حتمية ، وهو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي ، أو السلوك التنظيمي ، أو الثقافة التنظيمية ، وتكنولوجيا الأداء ، أو الإجراءات وطرق وظروف العمل ، وغير ذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية ، والخارجية للبقاء و الإستمرار والتطوير والتميز .

لقد أخذت عمليات التغيير في ظل هذا الواقع المتغير بإستمرار أبعادا مختلفة ، فهي من جهة تعتبر ضرورة إستراتيجية لا مفر منها تلجأ إليها المنظمات والمؤسسات المتعثرة أو التي تواجه مشكلات معقدة تهدد وجودها وذلك من أجل تجاوزها أو التقليل من تأثيرها وهو ما يظهر جليا في الأزمات الإقتصادية ونهاية دورة حياة المنظمة ، ومن جهة أخرى يمكننا إعتبار التغيير خيارا إستراتيجيا تلجأ إليه المنظمات القوية لدعم وضعياتها التنافسية وخلق مجالات جديدة للربح والتوسع ، وعليه فإن التغيير حقيقة تنظيمية أصبح التعامل معه جزءا من الدور الذي تؤديه الإدارة بإستمرار .

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتغيير التنظيمي :

تعريفه ، أنواعه ، مجالاته ، إدارة التغيير التنظيمي، وكذا توضيح آليات تطبيقه ، مختلف القوى الدافعة والمعيقة له ، وفي الأخير سنشير إلى التغيير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل ، والآفاق المستقبلية لهاته المؤسسة .

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي

تتطلب عملية فهم سوسيولوجيا التغيير أو التغيير في البداية تقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع وضبط إستخدامات المفهوم في إطاره البحثي المناسب ، ومن هذا المنطلق سنستعرض في البداية مفهوم التغيير التنظيمي ، مروراً بتوضيح الفرق بين التغيير وبعض المصطلحات المشابهة له ، مركزين على توضيح الفرق بين التغيير و التغيير والتطوير التنظيمي ، لنعرج إلى بيان مفهوم إدارة التغيير وفي الأخير سنستعرض بالتحليل الحاجة للتغيير

المطلب الأول : التغيير التنظيمي والمفاهيم المشابهة

1- مفهوم التغيير التنظيمي :

يعرفه أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي على أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل ، وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية ، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين ، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ويعتبر التغيير التنظيمي لمنظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها ، وتبيانها وذلك لضمان أداء فعال وناجح¹ ، معنى ذلك أن التغيير الذي تحدثه المنظمات هو تغيير مخطط له من طرف الإدارة العليا أو التي لها الصلاحية في ذلك ، وغالباً ما تكون هذه الخطط طويلة الأمد ، وأنه لا بد من إستعداد المنظمة لإستقبال هذا التغيير وذلك لضمان تقبله من طرف كل المستويات الإدارية ، وبضمن تعاونهم ، مع الأخذ في الإعتبار تأثير البيئة الخارجية على نجاح التغيير من عدمه .

ويعرفه جمال بن زروق التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة و تطورها، ويعبر عن الإنتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وجانبها البسيكو -اجتماعي أو جزئياً يخص جانباً معيناً منها². وحسب هذا التعريف فإن جمال بن زروق يرى أن التغيير التنظيمي يمثل إنتقالاً من وضعية حالية غير مريحة إلى وضعية مرغوب فيها، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي ويكون نتيجة لعوامل

¹ فهمية بوهنتالة ، التغيير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل إقتصاد السوق - دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات نقاوس ببانتة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة بانتة 01 ، 2017/2016 ، ص 09.

² جمال بن زروق ، (التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه)، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 26 ، العدد 02+01 ، 2010 ، ص ص . 408-409

سياسية و إقتصادية يتداخل بعضها ببعض ، وهو ما تعيشه وما تختبره مختلف المجتمعات حيث يكون فيها التغيير تراكمياً في نظرتها إلى العالم والوجود وفي قيمها وأساليب التفكير لديها ، فعملية التغيير إذاً شديدة التعقيد لأنها تتعرض إلى مقاومة الفاعلين داخل المنشأة التي تتمثل في عدة مظاهر متعددة الأسباب.

التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف : ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط به ، أو إستحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى¹ .

أما إدارة التغيير التنظيمي فتعرف أنها عملية أخذ المنظمة في مسيرة من حالتها الراهنة إلى حالة منشودة في المستقبل ، والتعامل بشكل إستراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المسيرة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها .

2- مفهوم التغيير التنظيمي :

إن التغيير سمة ملازمة للمنظمة لا بد أن تتعايش معها و أن تواجهها بشكل مستمر، ذلك لأن التغيير قد يشمل المنظمة ككل، و أي جزء من أجزائها و بهذا الإتجاه فإن تعددية أجزاء المنظمة يجعلها عرضة للتغيير بشكل مستمر، وعليه فلا بد أن تتعامل المنظمة مع التغيير بشكل سليم ومنظم ومخطط لضمان إستقرارها ، و بقائها، و إستمرارها، و لا يوجد حتى الآن تعريف جامع وشامل ، أو محدد للتغيير التنظيمي ، لذلك سيتم إستعراض عدد من المفاهيم بهدف الوصول إلى ملامح عامة للتغيير التنظيمي:

لقد عرف التغيير بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو أنه إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أمرين أساسيين هما : ملائمة أوضاع التنظيم، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة ، تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات²

كما عرف بأنه العملية المخططة ، والمدروسة التي تقع على السياسات ، أو الهيكل التنظيمي ، أو الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء، وظروف و إجراءات العمل من أجل مواكبة المحيط الداخلي و الخارجي

¹ علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 ، ص 17.

² عبد الكريم حسن ، (التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة -دراسة إصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012 ، ص 273.

للمؤسسة حتى تحقق التميز و الإستمرار لها ، ولقد إرتبط هذا التعريف بالتغيير المخطط بكافة المجالات داخل المؤسسة من خلال السياسات والهياكل والثقافة التنظيمية.. الخ¹، فهو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والإبتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

وقد عرف التغيير أيضا بأنه أي تعديل مخطط ، أو غير مخطط في الحالة الراهنة للمنظمة وعليه فإن التغيير إجمالاً يعني تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها ومكوناتها نتيجة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة² ، فهو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد

و التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء و الإستمرار والتطور والتميز³.

بناءً على التعريفات السابقة : أن لب عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل (البيئة الداخلية والخارجية) ، ويكون الهدف من تنفيذ التغيير هو حل مشاكلها بإستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الإقتصادية منها أو الفنية أو التقنية⁴.

ومن هنا فإن قضية التغيير تصبح حتمية و لازمة بكافة جوانبها ، وأياً ما كانت فإن التغيير هو الصفة الثابتة للوجود الإنساني ، فليس هناك شيء متماثل في الوجود ، بل الإختلاف والتغير هو الطابع

¹ صبرينة لطرش ، عديلة العلواني ، (التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة إستطلاعية على العاملين بالمؤسسة الإقتصادية سيجيكو - sijico بسكيكدة) ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، العدد 09 ، جوان 2018 ، ص 733.

² حكيم بن جروة ، (دراسة نظرية إستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة) ، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة ، العدد 01 ، ص 12.

³ عبد المالك هبال ، (أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين -دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة)، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، العدد 16 ، 2016 ، ص 265.

⁴ معروز نشيدة ، بن عبد العزيز فطيمة ، (التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية) ، مداخلة في المؤتمر الدولي بعنوان : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، المنعقد يومي 18 و19 ماي 2011 ، ص 4.

العام له ، ومن هنا فإن التغيير يكون في الأداء وفي الشكل وفي المعنى والمضمون وفي القيم ، والمفاهيم ، العادات والأنماط السلوكية ، التقاليد و الأعراف ، المبادئ وفي الطرق والأساليب ، الألفاظ والمدلول ، وفي العلاقات الخ¹

إن التغيير هو نتاج تفاعلات ظاهرة و باطنة قد تحدث بشكل عشوائي أو مخطط ، و من ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة و للوجود الإنساني ، و بالتالي فهو مرتبط بقوة التغيير و بدرجة قدرتها على التأثير على هيكل و بنية و أداء المنظمة ، و هو مختلف أيضا عن التطوير و عليه يمكن القول أن التغيير هو العملية التي بمقتضاها يتم التحول من وضع إلى وضع جديد متميز عن الوضع الأول ، أو هو إخلال بالتوازن في موقف المنظمة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط - داخليا أو خارجيا ، إما بتضييع فرصا كانت المنظمة تقتنصها ، نشوء فرص جديدة على المنظمة أن تطور قدراتها للتمكن من إقتناصها ، ظهور تهديدات بيئية على المنظمة التفاعل الإيجابي معها ، تراكم نقاط الضعف مما يتطلب معالجة الوضع ... ،² من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن التغيير هو حصيلة لوجود رغبة ثم إمتلاك و قدرة مثلما هو موضح في العلاقة التالية :

$$\text{عملية التغيير} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة}$$

مما سبق فإننا نعرف التغيير التنظيمي إجرائيا:

أنه العملية المخططة و المدروسة التي تقع على الإستراتيجية ، أو الثقافة التنظيمية أو التكنولوجيا ، أو السياسات وظروف و إجراءات العمل ، من أجل مواكبة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حتى تحقق التميز و الإستمرار لها ، ولقد إرتبط هذا التعريف بالتغيير المخطط بكافة المجالات داخل المؤسسة من خلال السياسات و الهياكل و مستوى الأداء.

¹ محسن أحمد الخضير ، إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، دار الرضا للنشر ، دمشق - سوريا ، ط1 ، 2003 ، ص 28.

² قاسمي كمال ، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج ، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، 2010/2011 ، ص 15.

3- الفرق بين التغيير و التغيير التنظيمي :

إننا لا نفرق في موضوعنا هذا بين التغيير والتغيير بقدر الفرق بين الفعل ورد الفعل فهناك من يعتبرهما معنى واحد ، لكن التغيير بديهية ما كان رد فعل لظروف ، أو وضع معين خلال مدة زمنية سواء كان ذلك على مستوى الفرد ، أو الجماعة ، أو حتى المنظمات على إعتبار أنه نتيجة فرغم التداخل الواضح بين مصطلحي "التغيير و التغيير " إذ أن كلاهما مشتق من الفعل " غير " إلا أن هناك فرقا كبيرا بينهما، إذ أن "التغيير" يشير إلى حدوث عملية تحول في الظاهرة أو الموضوع الذي يدور حوله الحديث كأن نقول التغيير السياسي، نقصد أن هناك تحول يحدث في الظاهرة أو الأوضاع السياسية ، بينما " التغيير "يشير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث ، كأن نقول التغيير السياسي نعني أن هناك عملية تحويل في الظاهرة السياسية أو الأوضاع السياسية.

من ناحية أخرى فإن " التغيير " تحول في الظاهرة يؤدي إلى إختلال في التوازن بين العناصر بينما " التغيير " هو عملية تحويل تتطلب إحداث المشكلة لها، أي يؤدي إلى اللاتوازن في تلك الظاهرة والذي إختل مرحليا بفعل عملية " التغيير"، وعليه فهو تعديلات لإستعادة التوازن.

فإن " التغيير "قد يكون سببا أساسيا ومصدرا رئيسيا لحدوث عملية " التغيير"، هذا ينطبق على كل الظواهر بما فيها "المنظمات" التي قد تتعرض لعوامل " التغيير " القادمة من محيطها أو بيئتها ، هذه "التغيرات " قد تعصف بها بشدة - مثلما هو حاصل اليوم - مما يخلق حالة من اللاتوازن داخل المنظمات ، إن عدم التوازن في المنظمات يشكل حيرة للإداريين، الذين يسعون إلى إدخال تغييرات مناسبة من أجل تحقيق التوافق بين منظماتهم و بيئتها، وذلك لإستعادة التوازن الذي إختل بفعل عوامل التغيير ¹.

فالتغيير موجود في كل مستويات الوجود في المادة الحية ، وكذلك في حياة الإنسان النفسية والفكرية و الإجتماعية ، كما أنه مطلق وفاعله مجهول ، فالشيء الذي حصل له تغيير يجهل مصدره ومآله ، مما ربط به معاني التلقائية وعدم الرغبة فيه وعدم القدرة على التحكم فيه أيضا واتسامه بالغموض في تحليله ونسبته إلى الكل المطلق ، أما التغيير فهو بفعل فاعل مقصود ومدرّوس ومرغوب فيه ، تعلم معالمه زمانه ومكانه وأهدافه ووسائله ، مما يضمن الإيجابية في التقويم والتقييم ، فأوجه التقارب والتباعد بين التغيير والتغيير تظهر في الفعل ، الفاعل والمفعول به ، فنجد فعل التغيير معلوم فاعله الذي قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة ، ويمارس فعل التغيير على مفعول به أيضا قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة ، أما التغيير وفعله فإن علم المفعول به الذي لا يظهر إلا عند ظهور نتيجة التغيير فقد يجهل غالبا الفاعل

¹ حنا نصر الله، عيدعريفج ، علي حسين، مبادئ في العلوم الادارية :الأصول والمفاهيم المعاصرة، ج1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، د. ط ، الأردن، 1999 ، ص9 .

الذي يعزى دائما إلى الظروف المحيطة بالعملية مما يجعل الفرق بينهما في وجود القواعد والسنن التي تنظم هذه العملية أو غيابها¹

في حين يرى بيكارد **bechard** ، أن التغيير التنظيمي جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم² ، فالتغيير التنظيمي حسب بيكارد هو فعل مخطط مسبقا ومدروس، وليس تلقائيا ، وتتولى الإدارة العليا مسؤولية التخطيط له و تحضير المؤسسة لإستقبال ذلك ، بهدف زيادة فعاليتها وكذا التكيف مع التغييرات الخارجية .

إضافة إلى ذلك نجد أن أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي يرى أن التغيير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل ، وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية ، معنى ذلك أن التغيير هو عملية مخططة وليست تلقائية أو عفوية كما يراها البعض وأنها تتم بإشراف الإدارة العليا في التنظيم ، ومن خلال هذا المفهوم الذي قدمه نستنتج أنه لا يفرق بين التغيير والتغيير التنظيمي ويعتبرها مصطلحان يؤديان نفس المعنى وهو تحسين الأداء العام للمنظمة وضمان بقاءها واستمراريتها .

والجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التغيير والتغيير التنظيمي .

الجدول رقم (02) يوضح الفرق بين التغيير و التغيير

التغيير	التغيير
مخطط	تلقائي
يسهل التنبؤ به	يصعب التنبؤ به
له برنامج زمني	بطيء في رد الفعل
يقوم على المبادرات	يؤدي إلى رد فعل

المصدر : سماتي حاتم ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018/2017 ، ص 38

¹ عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD - دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير ، غير منشورة ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2008/2007 ، ص 165.

² فهمية بوهنتالة ، التغيير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل إقتصاد السوق - دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات نقاوس ببائنة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة باتنة 01 ، 2017/2016 ، ص 09.

إذن يمكننا القول أن الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي يكمن في كون أن: التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات و تحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية وعفوية قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها، أما بالنسبة للتغيير التنظيمي فهو عملية مقصودة تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فعاليتها.

كما أن التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي هما عمليتين متكاملتين ذلك أن المنظمة هي نظام مفتوح تتعامل بالضرورة مع بيئات يحصل فيها تغير باستمرار.

وفي دراستنا الحالية سوف نعتمد مصطلح التغيير التنظيمي للتدليل على عملية التغيير التنظيمي الذي تقوم به المنظمات لتطوير نفسها و للتكيف مع التغيرات الخارجية وكذا ضمان بقائها و استمراريتها ، وانتقال المنظمة من مرحلة سابقة إلى مرحلة لاحقة تفرضها الظروف الداخلية أو الخارجية .

4- التغيير والتطوير التنظيمي

1.4- تعريف التطوير التنظيمي:

يعرف وارن بينز (warren Bennis) التطوير التنظيمي على أنه الإستجابة للتغيير و إستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات و الإتجاهات ، والقيم والهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة التأقلم لإستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة ، أما موسى اللوزي فيعرف التطوير التنظيمي تعريف مختصر ولكنه شامل ، على أنه عملية تغيير مخطط مقصود بحيث يكون إحداث التغيير شامل للمنظمة ككل وليس لجزء منها¹ ، و يتضمن التطوير التنظيمي القيم التالية :

- إحترام الأفراد : يدرك الأفراد أنهم يشعرون بالمسؤولية وأن لهم كيان يجب معاملتهم بإحترام
- الثقة و الدعم : المؤسسة الفعالة تتميز بالثقة ، و الإعتماد على الأفراد ، و الإنفتاح على البيئة وتوفير المناخ الداعم للتغيير.
- التساوي في القوة : المؤسسة الفعالة تؤكد على المساواة في القوة و السلطة ، و ليس الهيمنة و السطوة.
- المشاركة : كلما زادت مشاركة الأفراد في عملية التغيير و اتخاذ القرارات ، كلما زاد إلزامهم بتطبيق هذه القرارات².

2.4- المنظمة كيان تطويري:

¹ - رهاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، د . ط . مصر ، 2015، ص ص . 144 - 145.

² بوداود فاطمة الزهراء ، (مكانة ثقافة المؤسسة في إدارة التغيير التنظيم) ، مجلة دراسات العدد الإقتصادي ، مجلد 4 ، 2013 ، ص 198 ،

إن المنظمة هي المسؤولة عن تطوير الإنتاج لأنها تلعب دوراً أساسياً في عملية الاختراع والإبتكار والتطوير وبشكل أكثر فعالية من الأفراد¹، ويحاول خبراء التطوير التنظيمي الترويج للأفكار التي تفترض أن جميع الأفراد داخل المنظمة قادرين على تحمل المسؤولية، وإنه في ظل الظروف المناسبة فإن الأفراد يمكنهم أن يقدموا للمنظمة إضافات كبيرة²، ولا يمكن تصور المجتمع الحديث بدون هذه الشبكة الضخمة والمتنوعة من المنظمات التي توفر السلع والخدمات للمجتمع والأفراد، ذلك لأن المنظمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد والمصادر الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج كونها تلعب دوراً أساسياً في إثراء وتقديم الحضارة، والأساس في إيجاد وتحريك عملية التطوير في المجتمعات المعاصرة، فالمنظمات المتطورة هي التي تستخدم التكنولوجيا والمكننة بشكل واسع وأنها الأفضل والأكثر في ممارسة عمليات التطوير بين الأفراد وفي المجتمع، من خلال تطوير التكنولوجيا وتطوير المجتمعات لجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها، وتتمثل هذه السمة بما يأتي:

- للمنظمة فعاليتها الأساسية في الخلق والإبتكار، فكل منظمة تسعى بشكل دائم ومستمر لتطوير فعاليتها وعملياتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها.
- المنظمة ذات استمرارية في النمو، فالمنظمة كي تنمو لابد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكثر في إشباع الحاجات.
- مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فالمنظمة لديها مسؤولية تطويرية تجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليبه وأدائه وعملياته...إلخ³.

و يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمات، و يعتبر كذلك مؤشراً من مؤشرات صحة التنظيم، وذلك لأن مثل هذه الظاهرة نجدها في النظم المفتوحة، وما دامت المنظمة نظام مفتوح فنظمها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغير الظروف الخارجية، وكذلك نتيجة لتغير النظم الداخلية الأخرى، فعلى سبيل المثال تحسن الظروف الاقتصادية في أحد الدول قد يترتب عليه تغيير جذري في سوق المنظمة، وفي ظهور فرص تسويقية جديدة، ويترتب عن ذلك أن المنظمة لا بد أن تتأقلم مع هذه الظروف وتضطرها إلى إعادة الهيكلة التنظيمية، كتعيين مديرين جدد، إذا لم يتم إحداث مثل هذه التغيرات بشكل

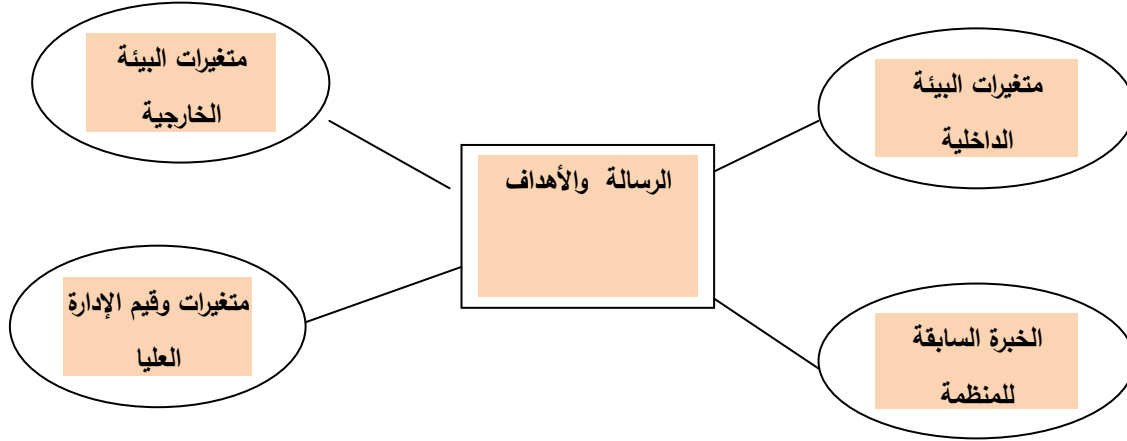
¹ زهير بو جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د. ط.، الأردن، ص 29

² أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، 2003، ص 297.

³ - عبد الرزاق سالم الرحاحله، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2010، ص ص 23-24.

سليم قد يؤدي بالمنظمة للفشل، لذلك تعتبر معالجة التغيير التنظيمي من أهم المهام التي تلقى على عاتق الإدارة.

الشكل رقم (02) يوضح نموذج رسالة المنظمة وأهدافها



المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان ، 2004 ، ص 106 .

المطلب الثاني : أهداف التغيير التنظيمي وأهميته

1- أهداف التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية :

- التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد ، وبعض الإستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة
- التنبؤ لإستراتيجية أو تكنولوجيا ، أو أساليب تسيير جديدة ، مما يسمح للمنظمة بالإنسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة
- التطور والتنمية من أجل البقاء و الإستمرار في المنافسة
- التحسين لتصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة¹
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية²
- تساعد على إيجاد نظام ذاتي للتطوير والتغيير
- تساعد على إيجاد نظام للحوافز والمكافآت يعترف بالإنجازات المحققة من العاملين³
- التوسع و الإنتشار و الإرتقاء بمستوى الخدمة و رضا المستهلك والمجتمع
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن إستخدام الموارد البشرية والمواد و رأس المال⁴.

¹ وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2016/2015 ، ص 48.

² ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان ، ط 1 ، الأردن ، 2015 ، ص 83 .

³ مدحت أبو النصر ، ياسمين مدحت محمد ، التنمية المستدامة - مفهومها - أبعادها - مؤشراتها ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط01 ، القاهرة ، 2017 ، ص 47.

⁴ خالد بن عبد الله بن سيف العبري ، التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، غير منشورة ، جامعة آل البيت ، 2014 ، ص 16.

2- أهمية التغيير في المنظمات

ستظل عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة ، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات ، والتي تتسم بالحركية وسرعة التغيير ولقد أدرك الكتاب والمختصون في مجال الإدارة بعامة والسلوك التنظيمي بخاصة ، أهمية عملية التغيير ودوره الإيجابي في حياة المنظمات وتطورها ، فهو ظاهرة إقتصادية إجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل.

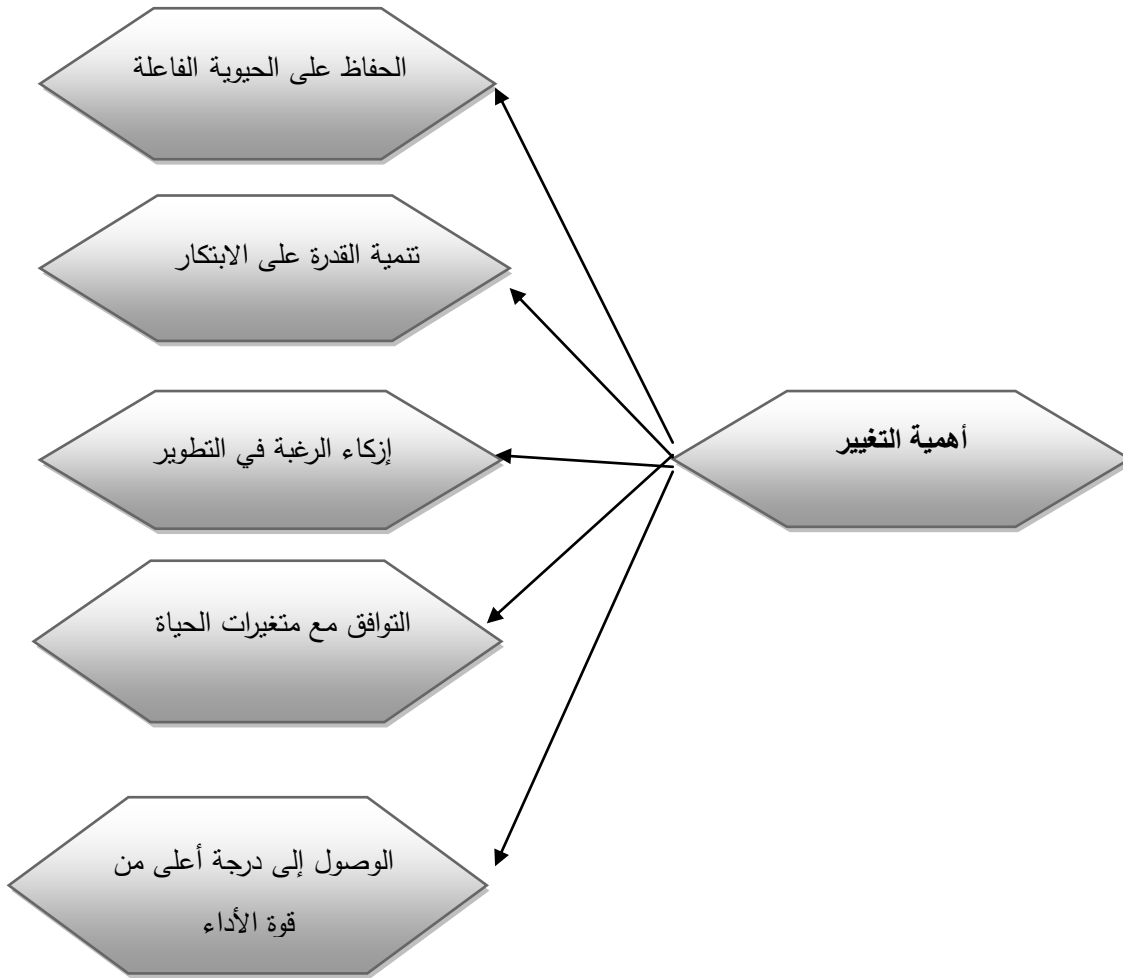
ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة :** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول .
- **تنمية القدرة على الابتكار .:** يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.
- **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين و الإرتقاء :** يعمل التغيير على تفجير المطالب و إزكاء الرغبات ، و تنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم¹ .
- **التوافق مع متغيرات الحياة :** حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات ، و الدول و الأفراد ، من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة ، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً ، وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه ، لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها ، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الإستمرارية و الديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة البيئة المحيطة بالمنظمة.
- **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة :** حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:
- المحور الأول : إكتشاف نقاط ، و مجالات الضعف ، والثغرات التي أدت إلى إنخفاض هذا الأداء
- المحور الثاني : معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيداها مثل : حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية ، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء

¹ شلير عبد الرحمان علي محمد ، درمان سليمان صادق ، (أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات الإنسانية في جامعة دهوك) ، رماح للبحوث والدراسات ، الأردن ، العدد 13 ، جوان 2014 ، ص ص . 30-31

و الارتباط بالعمل¹ ، فالتغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة ، و تحسين أدائها بالوقوف على مواطن الضعف والوهن التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة ، ومعرفة مواطن القوة و دعمها من جهة أخرى، كضمان ولاء الأفراد داخل المنظمة و التفاعل الإيجابي فيما بينهم و تشجيعهم على الإنتاج.

الشكل رقم 03 : يوضح أهمية التغيير



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعطيات السابقة

¹ كمال بوقرة ، حمصي سعيدة ، (التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط) ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، العدد 27 سبتمبر 2018 ، ص ص . 36-37

المطلب الثالث : إدارة التغيير التنظيمي والحاجة للتغيير

1- إدارة التغيير التنظيمي

فرضت التحولات و التغييرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات على المنظمات إتباع أسلوب التغيير بهدف التأقلم مع البيئة من أجل النمو والبقاء، وعادة ما نجد أن عملية التغيير المنظمي تقابل بمقاومة ، تنتج عن عدم وجود الإدارة القوية التي تقدم الدعم اللازم لهذا التغيير فأصبحت المنظمات اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير ، لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية ، ولإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية إدارية ومنظمة تعتمد على تشخيص و دراسة المشكلة ، ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة ، بعيدا عن العشوائية والإرتجالية .

وقد اهتم المتخصصون في هذا المجال بمفهوم إدارة التغيير بإعتبارها وسيلة تقنين التغييرات العشوائية التي مصدرها رغبات و أهواء فردية ، وقد تعددت مفاهيمهم لهذا المصطلح حسب الزاوية التي يراها كل واحد منهم .

حيث يرى عليان أن إدارة التغيير هي إدارة للفكر و الجوهر ، وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي، الذي يقود نحو إتجاهات معينة بذاتها وتحمل أبعاد وظيفة جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقة تحررية تبقى وتؤكد على حرية الإنسان¹ ، وهي أيضا مجموعة من الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة ، ينتج عنها إدخال عنصر أو مجموعة عناصر جديدة ، أو إحداث تطوير في عنصر أو عناصر قائمة ، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة ، عملا على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة² ، عندما يتعلق الأمر بإدارة التغيير بشكل فعال ، غالبا ما يكون القادة غير راضين عن نقص المعلومات المفيدة والقابلة للتنفيذ من استطلاعات المشاركة التقليدية³

إن إدارة التغيير طريق يوصل إلى مجموعة معينة من الأهداف ترغب المنظمات في تحقيقها من خلال التغيير وإدارته، وهذا يعني أن إدارة التغيير هي رحلة وليست محطة وصول لذا لا يجب النظر إلى إدارة التغيير كغاية aim ، وإنما ينظر إليها كوسيلة means لبلوغ عدد من الأهداف ، لأن الأهداف تحول التغيير من مجرد فكرة ملهمة إلى حيز الواقع ، وهي التي تحدد أفضل الوسائل لإحداث التغيير المطلوب ، كما أنها هي التي تحول تردد الأفراد إلى حافز يحركهم و يدفعهم بإعطائهم شيئا واقعا يفعلونه

¹ ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2015 ، ص 177.

² مدحت أبو النصر ، ياسمين مدحت محمد ، التنمية المستدامة - مفاهيمها - أبعادها - مؤشراتها ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط01 ، القاهرة ، 2017 ، ص 46.

³ Warren Parry, **Big Change, Best Path** Successfully managing organizational change with wisdom, analytics and insight, London Philadelphia New Delhi, 2015, p206.

في مجال العمل، أي أنها تعتبر قوة دفع لإحداث التغيير المنشود¹، في حين أن هناك بعض التدريب على إدارة التغيير الأساسي المتاح للسماح للمساهمة الفردي بالقيام بدور حيث كانت إدارة التغيير مسؤولية ، أو إعداد مدير لقيادة التغيير بشكل أكثر فعالية²

2- الحاجة إلى التغيير التنظيمي

تعيش المنظمات الآن على إختلاف أحجامها و أنواعها واقعا جديدا ومختلفا عما كان سائدا من قبل ، فلقد أصبحت تعمل تحت مظلة نظام عالمي جديد ، و أصبح من المحتم عليها أن تتكيف و ترتقي و تتميز في أدائها ، وأن تتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الإرتقاء بالإنتاجية و بمستوى الجودة³.

إن القدرة على التكيف مع العوامل البيئية دائمة التغيير تعد إحدى الصفات الأساسية التي تميز المنظمات الفعالة ، وعملية التكيف هذه ليست بالطبع عملية سهلة أخذا بعين الإعتبار التضارب بين متطلبات العديد من العوامل البيئية كالعاملين والمنافسين والتطورات الإقتصادية والتكنولوجية والتشريعات الحكومية ، بالإضافة إلى ذلك فإن على الإدارة أن تراعي تحقيق درجة معقولة من التوازن بين الحاجة إلى التكيف والإبداع من ناحية ، والحاجة إلى الاستقرار من ناحية أخرى .

تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يكون المديرون راضون عن الإنجاز الحالي ، إذ تظهر مشاكل على شكل فجوة بين الإنجاز الحقيقي والإنجاز المرغوب فيه ، وربما ينشأ عدم الرضا في شعور المديرين بشكوى المستهلكين حول نوعية السلع ، كما تنشأ الحاجة عندما تتم ملاحظة فرص ما ، إذ يرى المديرون إحتمال زيادة أهداف الإنجاز، وهذا يخلق عدم الرضا عن الإجراءات الحالية ، و يعتبر عدم الرضا مهم لعدم تعمد المديرون التخلي عن إتباع السبيل الجديد للقيام بالأعمال⁴ ، و يمكن لإدارة المؤسسة معرفة حاجتها للتغيير من خلال التقارير و الإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة ، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات و إنخفاض الأرباح ، و إنخفاض معدلات

¹ مراد زايد ، (إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة إتصالات الجزائر - موبيليس)، مرجع سابق ، ص 81.

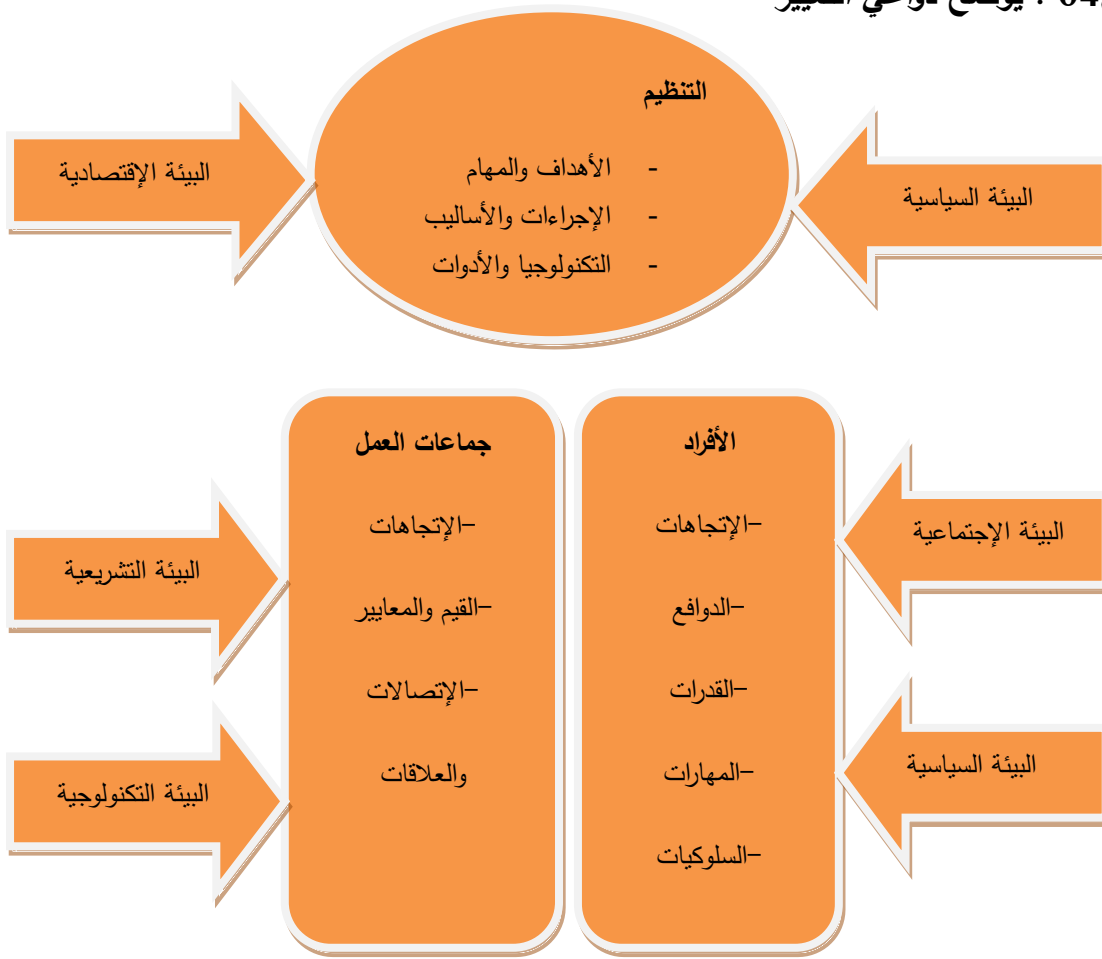
² David Miller Audra Proctor، **Enterprise Change Management** How to prepare your organization for continuous change، London Philadelphia New Delhi, 2016, p31.

³ محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط1، الأردن، 2010 ، ص 51.

⁴ أياد محمود عبد الكريم الرحيم ، (التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية)، مجلة التقني ، المجلد 20 ، العدد 02، 2007 ، ص 04.

الأداء وهبوط المبيعات...، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة و كثافة قوى التغيير¹ ، و عملية التغيير من أجل تحقيق درجة معقولة من التكيف مع البيئة لا يكون بشكل عشوائي أو لمجرد الرغبة في ذلك ، بل من الضروري أن يكون مخطط من طرف مدراء ذوي خبرات وقدرات متميزة و بمساعدة خبراء في التغيير والتطوير التنظيمي فالحاجة للتغيير تظهر عندما تحس الإدارة بأن هناك فجوة بين ما تحاول المنظمة الوصول إليه وبين ما تحققه بالفعل وأسباب مثل هذه الفجوات من الممكن أن توجد داخل المنظمة أو خارجها ، و الشكل التالي يوضح المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على سياساتها و إجراءاتها .

الشكل رقم 04 : يوضح دواعي التغيير



المصدر : خوني رابح ، لوييزة فرحاتي ، (ثقافة المنظمة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشري من أجل إنجاح عملية التغيير) ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 12 (1) ، جوان 2018 ، ص 10.

¹ فرحات غول ، (إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي) ، مجلة المؤسسة ، العدد 03 ، 2014 ، ص 62

المطلب الرابع : التغيير التنظيمي من منظور علم الاجتماع التنظيم

إرتبط الإهتمام السوسيولوجي بدراسة التنظيمات بالمجتمعات الغربية، خاصة بأوروبا و أمريكا الشمالية، حيث عرف الفكر السوسيولوجي المرتبط بالحقل التنظيمي إزدهارا كبيرا انطلاقا من البدايات الأولى له خلال مرحلة الثلاثينيات من القرن العشرين، هذا الازدهار ترجمته مجموعة من الدراسات والأبحاث، ذات الارتباط سواء بعلم الاجتماع أو بعلم النفس الاجتماعي و أيضا علم النفس، وفي هذا النطاق تبلورت سوسيولوجيا الشغل والتنظيمات والمقاولات كتخصصات علمية دقيقة حاولت التركيز على الإنسان الفاعل والعامل كمركز محوري في التنظيم- المقالة بمختلف أنواعها و أشكالها¹

إن التغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافا لأمرين أساسين²:

- إحداث نوعا من الإنسجام بين التنظيم والمحيط بفرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها
- المساهمة في إستحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات ، وبالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الإقتصادية

لقد كان إهتمام الباحثين عموما ، وعلماء إجتمع التنظيم خصوصا ولفترات زمنية طويلة ، منصبا على قضايا ذات أهمية كالإتساق ، التوازن والتكامل و غيرها ، أما بالنسبة لقضية التغيير التنظيمي فقد ظلت بعيدة عن إهتماماتهم ، ويعود ذلك إلى الحالة المستقرة لهذه التنظيمات ، لكن في السنوات الأخيرة تغيرت هذه النظرة و أصبح التركيز على قضايا مغايرة لما كان سائدا في التنظيمات سابقا كالتغيير ، القوة والصراع

لقد كان علماء إجتمع التنظيم ، يبحثون في تحليلاتهم عن عوامل لإستقرار و توازن التنظيمات ويرجع ذلك أساسا إلى إعتبارين:

¹ مروان لمدير ، (سوسيولوجيا التنظيمات- من ماكس فيبر إلى ميشيل كروزي)، مجلة جيل البحث العلمي للعلوم الإنسانية و الإجتماعية ، عدد 34 ، سبتمبر 2017 ، ص 71.

² يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية - المطبعة الجهوية ، قسنطينة ، ب س، ص05 .

- التصور الأول : يفترض أن التنظيم ثابت بطبيعته ، وهو بحاجة إلى المزيد من الثبات ، لكي يحقق الكثير من أهدافه وظائفه ، ونلمس هذا التصور عند ماكس فيبر وسان سيمون إلى غاية التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه أو ما يسمى الإتجاه الترشيدي .

- التصور الثاني : إعتد هذا الإتجاه على الفرد والجماعة الصغيرة في دراسة قضايا التنظيم و مشكلاته ، ويرجع قصور هذا الإتجاه إلى إهماله للأبعاد التاريخية لنشأة هذه الجماعات وكذا تأثير البيئة المحيطة على التنظيم ، و لقد واجهت علماء اجتماع التنظيم عدة تحديات في التحليل السوسيولوجي للتنظيم تحليلا مناسباً واقع التنظيم وظروفه المستجدة

1. النظرة الكلاسيكية للتغيير التنظيمي

لقد تبنى علماء اجتماع التنظيم الأوائل إيديولوجية وضعية تتفق مع تحليلاتهم وأفكارهم الواقعية التي تخلو من الإشارة إلى أهمية العوامل التاريخية ، ومدى تأثيرها على البيئة التنظيمية ، وتدعو إلى البحث عن عوامل الإستقرار والتوازن داخل التنظيمات¹ ، و تتميز النظرة الكلاسيكية للفرد على أنه كائن إقتصادي و يتأثر بالحوافز المادية وتعاملت معه على أنه آلة ، و وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة فقط والتنظيم عند أصحاب الإتجاه الكلاسيكي عبارة عن نظام مغلق على نفسه لا يتفاعل مع المحيط الخارجي وهو بذلك لا يؤثر أو يتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية من أحداث أو تغيرات ، وعليه فقد ركز أصحاب هذا الإتجاه على التغيير الداخلي للمنظمة بهدف تحسين الإنتاج وجودته ، و زيادة الفعالية التنظيمية ، وأهملا تأثير البيئة الخارجية فكانت الحلول التي قدموها مؤقتة ، ولا يمكن تعميمها وسوف نستعرض أهم أفكار التغيير التي جاء بها رواد هذا الإتجاه فيما يلي :

1.1- النظرية البيروقراطية :

قدم فيبر نموذج البيروقراطي على أنه النموذج المناسب للتنظيم الحضري الذي يستهدف تحقيق الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية ، يستمد هذا النظام سلطته من القانون الذي يعكس عادة إرادة المجتمع².

يركز فيبر في تحليله للبناء الإجتماعي على مفهوم الفعل الإجتماعي ، والعلاقات الإجتماعية والعلاقات المتبادلة بين المؤسسات الإجتماعية وتفسيرها في إطارها الإجتماعي ومسارها التاريخي الخاص ، ويهتم أكثر من الذين سبقوه من علماء الاجتماع بتحليل النشاطات و الظواهر ، و الأنظمة الإقتصادية

¹ يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سابق ، ص 09.

² محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير - أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة ، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 03 ، بن عكنون ، 2011 ، ص 86.

وتفسيرها ، ففي حين إقتصرت تحليلات الذين سبقوه على مفاهيم البناء الاجتماعي ومصطلحاته ، تجاوز ماكس فيبر هذا المفهوم وأخذ بمعالجة قضايا أكثر تفصيلاً ، فقد شبه هيربرت سبنسر مثلاً ، المجتمع بالكائن العضوي فجاء بفكرة الجسم الاجتماعي والكائن العضوي ، كما استخدم مفهوم التطور في تحليله لتطور المجتمع ، وكذلك ركز دوركايم على تحليل مراتب تنظيمية ، تحافظ على تماسك البناء الاجتماعي ، في حين نظر كارل ماركس إلى المجتمع من خلال الصراعات بين الطبقات الاجتماعية من خلال تغير البناءات الاجتماعية وعلاقات الإنتاج¹.

2.1- نظرية الإدارة العلمية :

أثبت تايلور أنه يمكن استخدام التغيير في الأداء الإنساني لاكتشاف طرق أفضل في القيام بالعمل وأشار كذلك إلى أنه لو قامت الإدارة أولاً باكتشاف الطريقة المثلى للتحميل ثم إختارت العمال على أساس المواصفات المتوفرة ووضعتهم في الأماكن المناسبة لهم ، لإستطاعت تحقيق نفس النتائج بعدد أقل من العمال يحصلون على أجر أعلى².

يمكن أن نلمس مظهر التغيير الذي أدخل على التنظيم الصناعي الأمريكي من خلال التجارب التي قام بها فريدريك تايلور ، والتي كانت تهدف في مجملها إلى إحداث تغيير في أساليب وطرق الإنتاج والعمل على ملاحظة أثر ذلك بعد إنتهاء التجربة ، و لإختبار صحة ذلك قام بإجراء تجربته الشهيرة لمصنع بثلهم للصلب في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1899 كما أن مضمون التغيير التنظيمي الذي أحدثته تجارب فريدريك تايلور في مصانع بثلهم تمثل في إيجاد طريقة فعالة لزيادة إنتاج العامل بأقل الخسائر الممكنة وفي أقل وقت ممكن ، وبذلك كانت إهتماماته موجهة نحو دراسة الحركة والزمن لإحداث التغيير بالتنظيم الصناعي الأمريكي والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي تبنّاها واعتمدها فريدريك تايلور³.

يمكننا القول أن تايلور إستطاع إثبات أن التغيير في أداء الأفراد من خلال إختيار الطريقة المثلى ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب سوف تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف .

¹ حسين صديقي ، (الإتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية - عرض - وتقويم) ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 27 ، عدد 4+3 ، 2011 ، ص 333.

² جباره عطية جباره ، الإتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، د. ط ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 28.

³ فوزية غميص ، أثر العوامل الإنسانية والمادية في الوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الاقتصادية العمومية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية للنيج والأقمشة الصناعية بالمسيلة ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، 2018/2019 ، ص ص 37-38

3.1- نظرية التكوين الإداري :

عند ذكر موضوع تقسيم المهام الإدارية فإن **هنري فايول** يعتبر أول من أشار إلى أن العمل أيا كان مستواه يمكن النظر إليه موضوعيا ومعالجته كعملية علمية تخضع لمبادئ يمكن تعلمها ، فالعمل ليس هذا الشيء الذي نرنو إليه لإشباع حاجياتنا المادية فحسب ، بل إنه وبنظرة موضوعية العملية الهامة التي تخضع لمبادئ مدروسة ومخططة يمكن لمن يعرفها ويتعلمها أن يتقن أهدابها ، ويصل إلى الغاية المرجوة منها في تدرج علمي مدروس¹.

أولى **فايول** عناية بالعملية التسييرية ذاتها، أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا، لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء تنظيم والجماعات الإنسانية وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها مبادئ². وعليه فإن **هنري فايول** ركز في نظريته على أهمية الوظائف الإدارية ، وأن التغيير الفعال يكون على مستوى الإدارة العليا كونها تتولى عملية التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه .

2- مدرسة العلاقات الانسانية :

وقد شكلت الدراسات التي تم إنجازها من قبل فريق البحث بجامعة هارفارد تحت قيادة عالم النفس الاجتماعي الأسترالي **E. Mayo** ، وأعمال الإنجليزي **Oliver Shildon** نقطة الإنطلاق لنشأة علم إجتمع الشغل أو علم الإجتمع الصناعي عند الأنكلوساكسونيين ، هذه الدراسات كانت قد ركزت على الأبعاد السيكولوجية ، و خصوصا المستويات المرتبطة بالحاجات الفردية والنفسية للعامل من خلال تصور إجماعي لمدى تأثير الحاجات النفسية وقيمتها في بناء وتشكل ممارسات و سلوكات العمال في فضاء عملهم ، وقد كان لفريق بحث **إلتون مايو** دور هام في تقديم تصور نقدي لظاهرة البيروقراطية التي وضع أساسها **فيبر** وذلك بهدف لفت الإنتباه لما قد تفرزه البيروقراطية الشكلية من أشكال تنظيم كامنة وموازية ، وذلك إنطلاقا من التركيز على مستوى حاجات الفرد في فضاء العمل³

¹ جبار عتيبة جبار ، الإتجاهات النظرية في علم الإجتمع الصناعي ، مرجع سابق ، ص 41.

² سليمة بن يحي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة التقنية سونلغاز بالبلدية ، أطروحة دكتوراه في علم الإجتمع تنظيم وعمل ، غير منشورة ، قسم علم الإجتمع ، جامعة الجزائر 02 ، 2016/2015 ، ص 110.

³ مروان لمدير ، (سوسيولوجيا التنظيمات - من ماكس فيبر إلى ميشيل كروزي) ، مرجع سابق ، ص 72.

وهنا تحولت تجربة هاوثورن إلى مرحلة حاسمة في تاريخ علم الاجتماع الصناعي ، وهبت نتائجها في ميدان علم الاجتماع الصناعي مباشرة ، وكانت نتائج غير مقصودة من جانب القائمين بالتجربة ، وقد وصف إلتون مايو نفسه مدى صعوبة الطريق الذي قطعه من فرض الغوغاء الذي لم يكن يعتبر العامل سوى مخلفا لا تحركه إلا الدوافع المادية الإنسانية إلى التسليم بالدوافع الاجتماعية وتكون الجماعات في عالم الصناعة¹

فالتغيير الذي أحدثه مدخل العلاقات الإنسانية لم يكن تغيير الوسائل أو التكنولوجيا أو حتى الخطط والإستراتيجيات ، بل كان تغيير النظرة الإنسانية للفرد العامل ، وإحلال العلاقات الإنسانية و الاجتماعية في التنظيم ، و الإعتراف بوجود التنظيم الغير رسمي وأهميته بالنسبة للأفراد العاملين أو حتى الإدارة .

3- النظرية السلوكية :

تحاول هذه النظرية فهم عملية التغيير من خلال ما يحدث للفرد ، ويمكن أن نعرف ما يحدث من تغيرات على الأفراد عند عملية التغيير من خلال معرفتنا لما يحدث له أثناء الحوادث السلبية ، والتغيير داخل المؤسسة مهما كان نوعه يعتبر من الحوادث السلبية بالنسبة للعمال لأن معظم الدراسات التي أجريت في الميدان وجدت أن مواقف العمال كانت معظمها سلبية وذلك لكون هذه العملية تجعل العمال يشكون ويخافون على رواتبهم والخط من الرتبة المهنية وبالتالي المركز الاجتماعي.

وهدف هذه النظرية يتمثل في معرفة ما يحدث للعامل داخل المصنع على إثر إجراء عملية التغيير ، وذلك من خلال فهم ما يحدث للناس داخل المجتمع حين تعرضهم لمواقف سلبية من مواقف الحياة. وتمكن أصحاب هذه النظرية من تمييز صنفين من العوامل التي تساعد الأفراد على الخروج من الموقف الجديد إلى التكيف والعودة إلى الحالة الطبيعية.

الصنف الأول : يتمثل في الفرد و نمط شخصيته فهناك صنفان من الناس:

-أناس يحبون السعي دوما وراء المشكلات

-أناس يسعون للتخلص من هذه المشكلات

الصنف الثاني : يكمن في البيئة أو الدعم الاجتماعي وأشكال المساعدة التي من المعتاد أن يقدمها الناس للفرد الذي يمر بحالة موقف سلبي " دعم مادي ، عاطفي و اجتماعي " ².

¹ سليم العامودي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع - دار المشرق الثقافي ، ط1 ، عمان - الأردن ، 2006 ، ص ص . 57-58.

² ضيايف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005/2006 ، ص 163 .

4- النظرة الحديثة للتغيير التنظيمي :

1.4- النظرية البنائية الوظيفية : ظهر هذا الإتجاه كرد على قصور النظريات الكلاسيكية في حل مشكلات التنظيم فهي كانت عاجزة عن إيجاد حلول فعالة ، و من أهم رواد هذا الإتجاه تالكوت بارسونز و روبرت ميرتون

لقد إهتم بارسونز بدراسة النسق الإجتماعي الذي يرى أنه مجموعة من الفاعلين الذين تنشأ بينهم علاقة تفاعل إجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا ، هؤلاء الفاعلين يدفعهم الميل لتحقيق الحد الأقصى من الإشباع ، وتحديد الصلات بينهم وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة ، ويتكون النسق الإجتماعي من عنصرين هامين هما التجمعات والأدوار الذين يتم الترابط بينهم بواسطة المعايير والقيم¹ .

من هذا المنطلق فإن التنظيم عند بارسونز عبارة عن نسق إجتماعي ، يعمل وفق بناء معين يتكون من عنصرين لهما طابع وظيفي يكملان بعضهما ، وأن البناء الإجتماعي يساعد في فهم التنظيم ودراسته ، والأهداف العامة هي التي تميز التنظيم عن غيره من الأنساق الإجتماعية الأخرى ، حيث اعتبر بارسونز أن التنظيم نسق مفتوح على المحيط الخارجي وهو يتأثر بها ، لذلك ركز على أساليب التكيف مع البيئة المحيطة .

وبهذا فإن التنظيم حسب تصور بارسونز يتكون من أنساق فرعية مترابطة ومنسجمة ببعضها وظيفيا ، فمؤذج التوازن الذي قدمه مختلف تماما عن النموذج المثالي الذي أشاد به ماكس فيبر ، ولتحقيق هذا التوازن في أي نسق لابد أن يخضع إلى أربعة متطلبات وظيفية وهي : تحقيق الهدف / المواءمة والتكيف / التكامل / القدرة الكامنة

فالمنظمات كنظام مفتوح تنمو وتتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف ، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة و معقدة .

¹ فوزية غميص ، أثر العوامل الإنسانية والمادية في الوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الاقتصادية العمومية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية للنيج والأقمشة الصناعية بالمسيلة ، مرجع سابق ، ص 49

2.4- التحليل الإستراتيجي لـ ميشال كروزيه Michel Crozier :

لقد شكلت أعمال عالم الاجتماع ميشال كروزيه خصوصا ما يعرف بنظرية التحليل الإستراتيجي إحدى أهم المحاولات في تطوير التحليل التحلق بالظاهرة البيروقراطية ، وقد قدم كروزيه قبل ذلك إنتقادات لمجموعة من النظريات خاصة منها الكلاسيكية (تايلور ، وفورد وفایل ...) ، وكانت لمدرسة العلاقات الإنسانية (مدرسة هارفارد : أوليفر شيلدون و إلتون مايو ...) وقد رفض كروزيه كل أشكال الحتمية المطلقة التي ميزت الفكر التنظيمي ، وقد كان لماكس فيبر والوظيفية (ميرتون وبارسونز) وعلوم التنظيم الأمريكية تأثيرا بالغا على ميشال كروزيه الذي يحاول تجاوز عيوبها ونقائصها النظرية ¹

لقد عالج كروزيه ظاهرة التغيير في كتابه الفاعل و النسق و قد جاء فيه أن التغيير هو مشكلة ، بمعنى أنه قابل للدراسة و التحليل كغيره من المشكلات العلمية ، و قد بدأ كروزيه بتوجيه نقد للنظريات التي عالجت التغيير الإجتماعي ، حيث كان الفلاسفة و علماء الاجتماع متمسكين خلال فترة طويلة بإفتراض مؤداه أن التغيير الإجتماعي يخضع لمنطق أو نموذج خاص ، فبالنسبة للماركسية التي استعملت المنهج الجدلي في تحليلاتها حيث خلصت إلى أن التغيير ينجم عن تناقضات تؤدي إلى وجود صراع بين الأفراد على وسائل الإنتاج .

أما النظرية الليبرالية فقد رأت أن التغيير ناجم عن أسباب خارجية ، و أن جميع المجتمعات تتجه بالضرورة نحو حالة مثالية أفضل ، و لقد إنتقد كروزيه النظريات الحتمية والتي اعتمدت على أن التغيير أمر حتمي و طبيعي كالماركسية التي ركزت على الحتمية المادية للملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ، أو الوظيفية من خلال الحتمية البيولوجية الثقافية و التغيير القيمي لدى بارسونز ، و قد رفض كروزيه أن تكون هنالك نظرية شاملة أو كبرى تضم كل عوامل التغير أو معرفة مميزات التغيير التي تميزها عمليات داخلية أو خارجية و بالتالي فإن قول كروزيه بضرورة فهم التغيير على أنه مشكلة معناه أنه يمثل مشكلة إجتماعية تخص الأفراد ، أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يغيروا كل نسق للعلاقات الإجتماعية ضمن تغيير جماعي ² ، لقد إستنتج كروزيه أن التغيير كظاهرة نسقية ، وأنه موجود على مر العصور و بالرغم من وجود تغيرات هامة ، إلا أن النظريات الإجتماعية لم تركز إلا على العوامل المؤدية إلى التغيير، و قد وقعت في فخ التحليلات التاريخية ، إذ اعتبرت أن كل مرحلة هي إمتداد و تجديد لمرحلة سابقة لها.

¹ مروان لمدير ، (سوسيولوجيا التنظيمات - من ماكس فيبر إلى ميشال كروزي) ، مرجع سابق ، ص 76.

² بوشمال أحمد ، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2011 ، ص 89.

3.4- التيار التكنولوجي :

تظهر إسهامات التيار التكنولوجي بمحاولة حل مشكلات الأداء عن طريق التحكم التقني الدقيق في وضع البرامج و تعزيز الوظائف بإتباع أسلوب التطوير التنظيمي الذي يقوم على الإستغلال الأمثل للموارد ، و التسيير العقلاني و إستخدام التقنيات المتطورة ، كما أن هذا التيار تطرق إلى عدة قضايا منها فصل عن العمل العقلي عن العمل اليدوي محاولا بذلك القضاء على العادات السيئة في العمل وخلق إحساس بالرقابة الصارمة لدى الأفراد ، ولتلك الأسباب فقد ساد الإعتقاد أن التصور الفكري للتيار التكنولوجي هو اتجاه سلبي ، ولذا إتجهت الدراسات نحو إيجاد سبل الإنسجام والتوفيق والتكامل بين الفرد بإعتباره الركيزة الأولى داخل كل تنظيم وبين التقنية كعامل مهم لتحسين المردودية وزيادة الفعالية الإنتاجية ، وبذلك يستطيع التنظيم مواكبة التغييرات المحيطة ، و التكيف معها والحفاظ الإستقرار الداخلي.

ولهذا ومن أجل ذلك ظهر الإتصال كأداة فعالة لمواجهة مثل هذه التحديات ، ولذا فإن الدراسات التي تناولت موضوع الإتصال في التنظيمات من حيث العلاقة بين نظام الإتصال والكفاءة التنظيمية والأداء أدت إلى إبراز الإتصال كأداة للتسيير يظهر دور الفرد في التنظيم ويحقق التفاعل ، والتلاؤم بين وحدات التنظيم بجميع مستوياته الهرمية ، وذلك بإشراك الأعضاء في وضع الأهداف في الميدان¹.

حاول التيار التكنولوجي تقديم علاج للمشكلات التي تتعلق بالمراقبة و الأداء ، فبالرغم من أنه لا يوجد فعلا مدرسة تكنولوجية كما هي في أدب نظريات التنظيم ، ولكن يمكن التعرف على ملامح هذا التصور عن طريق الممارسات التي تحدث داخل التنظيمات ، حيث تؤخذ التكنولوجيا بعين الإعتبار في هيكلية المؤسسات وتنظيمها ، ويرى هانت أن مصطلح التكنولوجيا واسع جدا وعلمي قليلا كمفهوم وعليه فقد إقترح إستبداله بما يسمى بالنسق التقني فهو يشير إلى مجموعة الأدوات المستعملة في الإنتاج ، والتي تسمح مرونتها من الإختيار الممكن للأعضاء وتعقدتها بصفاتها نسق وتكنولوجيا بالفهم الجيد لهيكلية المؤسسة.

¹ سليمة بن يحي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة التقنية سونلغاز بالبلدية ، مرجع سابق ، ص 113.

المبحث الثاني : مصادر التغيير التنظيمي و أنواعه ومجالاته

المطلب الأول : مصادر التغيير في المنظمات

عندما نتحدث عن مصادر التغيير فإننا نقصد بها الدواعي والأسباب التي تؤدي غالباً إلى التغيير ، أو تساعد عليه أو تخلق الحاجة إليه ، وقد يكون السبب كمصدر للتغيير أو حتى ما سيؤول إليه التغيير ، و يصنف معظم الباحثين مصادر التغيير إلى أسباب داخلية و أسباب خارجية تؤدي إلى مشاكل لا يمكن حلها ، والتواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث تغييرات في أجزاء المنظمة ، وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ، و يمكن تقسيم التغييرات و المشاكل المحيطة بالمنظمة إلى:

1- التغييرات الخارجية :

وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمنها:

■ أسباب بيئية : إن التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو الكفاءة و ذلك نظراً للتغيير المستمر في نظم التعليم والتدريب وكذا التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تواكب التطور والتغيير المستمر في حاجات المستهلكين¹

وأيضاً القواعد الجديدة للإنتاج والتنافس التي تلزم المنظمات بإجراء تغيير جوهري في طرائق العمل ، كذلك القوانين الجديدة، وقرارات المحاكم، والأنظمة التي تتأثر بها المنظمات .فمثلاً، البعد التكنولوجي ينتج تقنيات إنتاج جديدة تحتاج إليها المنظمات، والبعد الاقتصادي يتأثر بالتضخم وبكلف المعيشة وبمدى توفر الأموال، ويعكس البعد الثقافي والاجتماعي قيماً اجتماعية يقرر من خلالها ماهية المنتجات والخدمات التي ستقبل في السوق، كما يؤثر المنافسون في المنظمة من خلال هياكل الأسعار وخطوط الإنتاج، و يحدد المستهلكون طبيعة المنتجات التي يمكن أن تباع وبأي سعر، كما يؤثر الموردون في المنظمة من خلال رفع الأسعار أو خفضها، أو تغيير خطوط الإنتاج.²

تواجه المنظمات ضغوطاً لا تصدق للتغيير داخل البيئة المعقدة والعالمية المتزايدة التي تعمل فيها و لا يقتصر الأمر على زيادة مقدار التغيير في العقود الأخيرة فحسب ، بل أيضاً أن سرعة التغيير قد إشتدت بالنسبة لبعض الشركات ، و الفكرة القائلة بأن المنظمات دائمة التغيير ، و بدرجة أكبر أو أقل هي وجهة نظر شائعة ، ولكنها ليست جديدة ، ففي عام 1947 إفترض عالم النفس كيرت لوين أن الحياة

¹ صبرينة لطرش ، عديلة العلواني ، (التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة إستطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو - sijico بسكيدة)، مرجع سابق ، ص 734.

² عبد الكريم حسين ، (التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة وإستجابة الإدارة - دراسة تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد 01 ، 2012 ، ص 276.

لا تخلو من التغيير ، بل هناك فقط إختلافات في مقدار ونوع التغيير الموجود، و لا يزال من الممكن قول الشيء نفسه اليوم.¹

وبما أن المنظمة تعيش في أبعاد بيئية متعددة ، إقتصادية ، سياسية ، إجتماعية وقانونية وسكانية ، وغالبا ما تكون هذه البيئة في حالة تغير ، فهي تتراوح بين الإستقرار و الإضطراب وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها ، تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة ، وبالتالي فإن التغيرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى الدراسة وتحليل أسباب ومدى تأثير التنظيم بها ،فهذه الدراسة وهذا التحليل يساعدان التنظيم في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها .

■ أسباب تقنية وتكنولوجية : تتمثل الأسباب الفنية أو التكنولوجية في التغيرات التي يشهدها العالم اليوم حيث تعد الإكتشافات و الإختراعات التقنية وأجهزة الحاسب الآلي ووسائل الإتصال الحديثة والبريد الإلكتروني والإنترنت من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل ومهامه وعملياته مما يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية أو مشاعر العاملين وسلوكهم وحاجاتهم وتوقعاتهم² ، وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي الثورة المعرفية والتقنية والتغيرات في الأسواق والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية و الديموغرافية وتزايد ضغط الجماعات المنظمة وتغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات والأزمات الخارجية الطارئة

2-التغييرات الداخلية: تتنوع القوى داخل المنظمة ، فقيام الإدارة العليا بتصحيح إستراتيجية المنظمة يعد بمنزلة تغيير يحتمل أن يسفر عن نتائج ، وهناك قوى داخلية أخرى للتغيير ربما تكون إنعكاسا للقوى الخارجية فتبدل القيم الثقافية والاجتماعية مثل نظرة العاملين تجاه وظائفهم ومطالبهم بتغيير ساعات العمل أو ظروف العمل وغيرها ، تشكل ضغوطا داخلية من أجل التغيير³ ويمكن تلخيص التغييرات الداخلية في النقاط التالية :

- تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ومن أمثلة هذه التغييرات
- تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

¹ Julie Hodges, Consultancy, Organizational Development and Change A practical guide to delivering value, KoganPage, 2017, P22.

² مبارك بنيه ضامن العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2004 ، ص ص . 17-18

³ عبد الكريم حسين ، (التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة وإستجابة الإدارة - دراسة تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية) ، مرجع سابق ، ص 276.

- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد•تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
 - تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ¹
- ونلاحظ أن دوافع وأسباب مصادر التغيير تكون استجابة لوضع معين أو تلمسا لحل مشاكل وضع قائم أو بهدف
- السيطرة على الأحداث والمواقف الراهنة و إذا أردنا أن نحدد مصادر ودواعي الحاجة إلى التغيير من خلال ما ستؤول إليه نتائجه خاصة وأن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية فهي تكون للحفاظ على الحيوية الفاعلة أو تنمية القدرة على الابتكار و إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء وكذا التوافق مع متغيرات الحياة و زيادة مستوى الأداء.

¹ عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD - دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ، مرجع سابق ، ص 169.

المطلب الثاني : أنواع التغيير التنظيمي

تتأثر معظم المنظمات بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبأي تغيير يحصل في متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية ، ولكون المنظمات هي نظم مفتوحة فهي تتوافر لها القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة بها ، فيمكنها إستقبال مدخلات من البيئة وتقديم مخرجات تؤثر عليها¹

فالمنظمة مرتبطة ببيئة تتصف بكونها ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها، فإن عليها مواكبة ذلك من خلال إجراء تغيرات داخلية في مكوناتها الأساسية كي تتمكن من تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف وتتطلب عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه ، فهناك من التغيير عدة أنواع من التغيير حسب المستخدم في التصنيف :

التغيير الشامل والتغيير الجزئي : إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لإستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة ، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة ، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير ، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك .² فالتغيير الشامل أو الثوري يستهدف كل العناصر المراد تغييرها دفعة واحدة وبطريقة حاسمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها³ وينظر Demers إلى التغيير الشامل كتغيير جذري والذي قد تكون المؤسسة مضطرة لإحداثه تفاديا لحالة الجمود والأزمة و اللاتناغم بين نظمها الفرعية وهو الذي عادة ما يكون بمبادرة من الإدارة العليا

1- التغيير المادي والتغيير المعنوي: يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل (التغيير الهيكلي والتكنولوجي) ، والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) ، فعلى سبيل المثال قد يوجد بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فاعل⁴ ، فسلوك الفرد داخل المنظمة هو ترجمة لنمط تفكيره ، فكلما كان تفكيره إيجابي كان أكثر تقبلا وانسجاما مع التغيير ، أما إذا كان كان تفكيره سلبيا فإنه لن يتقبل التغيير وقد يقاومه ، لذا على المسؤولين في الإدارة الإهتمام بسلوكيات الأفراد وتشجيعهم على التفكير

¹ طارق طه ، التنظيم - النظرية - الهياكل - التصميمات، دار الجامعة الجديدة ، د.ط ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 91.

² سيد سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، الحرية ، د.ط ، 2012 ، ص 90.

³ يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مرجع سابق ، ص 07.

⁴ رحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير، مرجع سابق ، ص 111.

الإبداعي ، يرى النجار أن التفكير الإبداعي للفرد من أهم المهارات اللازمة للعمل في الوقت الحالي ويؤدي التفكير الإبداعي إلى إيجاد حلول جديدة للمشكلات المركبة والمعقدة ، يساعد ذلك أيضا البحث عن مفاهيم جديدة للحصول على المعرفة والأفكار الابتكارية¹.

و يبين كل من بول لورنس وجاي لورش Paul Lawrence & Jay W. Lorsch ، أن تغيير المنظمة يتمثل كذلك في تغيير السلوكات والمواقف ، فنحن كلما نسعى إلى التعديل المعمق للمنظمة كلما يزيد وزن وأهمية التغيير الذي يمس المواقف والسلوكات، فالوسائل التقنية كالموازنات والخطط....، أو الهيكلية لا تسمح إلا بتحقيق أهداف بسيطة، لأن الجوانب الإدراكية تهيمن على العاطفية، بيد أن كل تغيير للمنظمة هو تغيير بالأشخاص وللأشخاص، لأن كل إستراتيجية للتغيير توظف المتغيرات الأخيرة² ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم 03 : أصناف التغيير حسب لورنس و لورش

الإدراكية أو العاطفية	أساليب التغيير	أهداف التغيير	
إدراكي	-الملفات الجديدة كالموازنات، الخطط.... فتح قنوات اتصال جديدة رسمية -برامج مكثفة تكوينية، تقييم جديد للعمل والسلطة. -أنظمة مكافآت جديدة، طريقة مختلفة للقيادة -مناهج جديدة للاختيار، استبدال والأفراد، التغيير الجذري للمعتقد والعلاقات	-وسائل التفاعل المختلفة -الأدوار المختلفة -الاتجاهات والقيم المختلفة -الدوافع الأساسية المختلفة (السلطة، الانتماء، تحقيق الذات...)	تغيير محتشم للسلوكات ↑ تغيير معمق في السلوكات
عاطفي			

المصدر : حمزه فيلاي ، (دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة) ، مرجع سابق ، ص 05

¹ فريد النجار ، إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع ، منشأة المعارف - جلال حزي وشركاه ، د.ط، الإسكندرية ، 2014 ، ص 67 .

² حمزه فيلاي ، (دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة) ، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، قسم علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، المنعقد يومي 12-13 ماي 2010 ، ص 05.

2- التغيير السريع والتغيير التدريجي :

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث إرتباكات ، وتغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.

وتلعب الظروف دورا مهما في إختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان، وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع.¹

3- التغيير العارض والتغيير المخطط و التكيفي :

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة ، لاستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والإزدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن ، ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير - تخطيط عملية التغيير ، فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغيرات البيئية وتخطيط التغييرات اللازمة ، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والإضطلاع بمهامها ومسؤولياتها - أي إحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف²

وبالتالي فإن التغيير المخطط هو رد فعل استجابة لمعالجة مشكلة معينة ورصد لأي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث ، ويرتبط مع التغيير التطويري والتنمية كعمليات إرادية ، بينما التغيير العارض وهو غير المخطط ويطلق عليه البعض التغيير وهو يحدث طوعا وتلقائيا بصورة طبيعية عشوائية بدون أي اهتمام من جهة معينة ويرتبط بالتغيير التطويري والنمو كعمليات تحول تلقائية ويتضح لنا أن عملية التغيير لا يمكن أن تحدث دون تخطيط ووضع أهداف تسيير لتحقيقها وهي بذلك نتيجة دافع لها.

أما التغيير التكيفي ، ويتضمن تغيرا في كلا من الوسائل والغايات معا ، و يتضمن تعديل جوهري في أهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لابد من امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل

¹ سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزانة ولاية جيجل ، مرجع سابق ، ص 10.

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2009 ، ص 372.

توظيف عناصر بشرية غير موجودة أصلاً أو إعادة تحديد أدوار ومهام ومسؤوليات العاملين فيها¹ ، وهو تغيير يحدث بناءً على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه ، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج ، ويحدث التغيير التكيفي لعدة أسباب من بينها تطوير بعض إجراءات العمل و جعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة ، أو مواجهة موقف إستثنائي ، وكذا الاستفادة من فرص مواتية²

ينبغي على القيادة الإدارية أن تكون على علم بكل أنواع التغيير وأن تختار الأفضل منها وما يلاءم حاجة المؤسسات ، ويمكن اختيار نوعاً واحداً أو أكثر من أنواع التغييرات عندما تكون لديها المبررات الكافية لذلك ، وعليه فمن الضروري الابتعاد عن التغييرات العشوائية وغير المقصودة والتأكيد على التغيير المخطط والذي هو من أهم الأنواع استخداماً نظراً لمزاياه الإيجابية لكافة المؤسسات .

¹ معزوز نشيدة ، بن عبد العزيز فطيمة ، (التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية) ، مرجع سابق ، ص 60.

² سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزانة ولاية جيجل ، مرجع سابق ، ص 10.

المطلب الثالث : مجالات التغيير التنظيمي

إن المجالات التي يجري فيها التغيير تكون في المهام الوظيفية والتكنولوجية المستخدمة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والمخرجات .

تمثل التغييرات في المهام الوظيفية والتغيرات الحاصلة بتوصيف الأعمال، ونظم الرقابة، وإدارة المنظمة، وبناء المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها، ونظم الحوافز، وعلاقات العمل، ووسائل التنسيق، ومعلومات الإدارة، ونظم السيطرة، والمحاسبة والميزانية وغيرها ، ويعد التغيير في هذه المجالات أقل حدوثاً قياساً بالتغييرات الحاصلة في المجالات الأخرى كما تتضمن تغييراً في الأهداف والسياسات والإستراتيجيات وأنظمة السيطرة.

أما التغييرات التكنولوجية فهي تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في العمليات الإنتاجية ، بما يسهم في تحسين الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية ، وقد يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عدة مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية أو إدخال معدات¹ لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها ، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو رواد الأفكار لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل .

غير أن التصنيف الأكثر استعمالاً وقبولاً هو الذي يقسم مجالات التغيير في كل من الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والثقافة والأفراد وكذا سياسة المنظمة وهو ما نتناوله فيما يلي:

■ التغيير الإستراتيجي :

هو التغيير الذي يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف، فقد تتحول المؤسسة من نشاط إلى نشاط آخر، أو من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة أي من إستراتيجية التخصص إلى إستراتيجية التنويع، كأن تضيف نشاطات أخرى إلى نشاطها الرئيسي، أو أن تقرر أخرجة بعض الأنشطة والوظائف التي كانت تقوم بها سابقاً

ويمكن أن يمس هذا النوع من التغيير الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو إستراتيجية إحدى وظائفها، بما يؤدي إلى إعادة النظر في التوجهات العامة وفي تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الجديدة .

وعادة ما يكون هذا النوع من التغيير صعب الإدارة والتنفيذ نظراً لشموليته فهو في كثير من الحالات يوصف بأنه تغيير جذري يعيد النظر في العديد من المكونات الرئيسية للمؤسسة بما يتطلب ضرورة وجود

¹ عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 20.

قيادة قوية و كفاءة قادرة على حسن إدارته¹ ، وعليه يجب على قادة التغيير مساعدة الموظفين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح وثقة وتوضيح الأهداف بدقة وشفافية وبناء علاقات جيدة معهم ، ولابد أيضا لقادة التغيير أن يهتموا جليا بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن وبذل كل جهد لإنجاح عملية التغيير ، ولابد من الذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الست التالية وهي : المعرفة الواسعة -الرؤية الثابتة - الإيمان الراسخ - المبادرة -التدريب -التطوير²

مما سبق يمكن القول أن التغيير الإستراتيجي هو التغيير الذي يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف ، ويمكن أن يمس هذا النوع من التغيير الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو إستراتيجية إحدى وظائفها، بما يؤدي إلى إعادة النظر في التوجهات العامة وفي تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الجديدة ، ويعتبر هذا النوع من التغيير صعب الإدارة والتنفيذ مقارنة بباقي التغييرات نظرا لشموليته ، وغالبا ما يهدف إحداث التغيير الإستراتيجي ضمان بقاء المؤسسة لذلك بعض المدراء يجدون أنفسهم مضطرين لإحداثه بسبب تفاقم حالة مؤسساتهم وخوفا من زوالها

ويحدث التغيير الإستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الإستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مرحلتَي التكوين والتخطيط³ ، والإستراتيجيون هم هؤلاء الأفراد المسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة ، وهناك عدة مسميات وظيفية للإستراتيجيين ، مثل رئيس مجلس الإدارة ، الرئيس ، العضو المنتدب ، المالك ، المدير التنفيذي ، العميد ، أو رجل الأعمال ، ويرى البعض أن الإستراتيجيين يتحملون ثلاث مسؤوليات أساسية في المنظمات : خلق مجال التغيير ، بناء الالتزام والملكية ، والموازنة بين الإستقرار والتجديد⁴

وعلى هذا المنوال فإن قدرات الإستراتيجي والمنشط والمنظم والمسير تتكامل وتسمح باتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ لصالح المؤسسة والعمال معا⁵

¹ برباش توفيق ، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - بين الحتمية البيئية والإختيار الإستراتيجي - دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة سطيف 1 ، 2015-2016 ، ص 30.

² سيد سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، مرجع سابق ، ص 131.

³ ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، مرجع سابق ، ص 107

⁴ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدارالجامعية ، ط03 ، الإبراهيمية، 2005 ، ص 18.

⁵ محمد مسلم ، مدخل إلى علم النفس العمل ، دار قرطبة للنشر والتوزيع المحمدية ، ط 01، الجزائر ، 2007 ، ص

غالباً ما يهدف إحداث التغيير الإستراتيجي ضمان بقاء المؤسسة، إذ على الرغم من خطورة هذا النوع من التغيير بسبب عدم التأكد من نجاحه، إلا أن بعض المدراء يجدون أنفسهم مضطرين لإحداثه بسبب تفاقم حالة مؤسساتهم وخوفاً من زوالها ، خاصة وأن التغيير الإستراتيجي الذي يجري تنفيذه في ظل ظروف تتميز بالأزمة عادة ما يكون محفوفاً بمخاطر كبيرة.

■ التغيير الهيكلي :

هو التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة والذي من خلاله تتحدد الوحدات التنظيمية و الإدارية التي تُشكل المؤسسة وتحدد سلطاتها ومسؤولياتها ومهامها وعلاقتها فيما بينها، وهذا في إطار درجة معينة من الرسمية والمركزية.

وفقاً للمنظرين الكلاسيكيين (فايول ، تايلور ، ويبير) الهيكل ضروري لتحقيق الأهداف المعلنة يحدد المدير أنشطة العمل لإنجاز المهمة ، ويكتب توصيفاً وظيفياً ، ويضع الأشخاص في مجموعات ويعينهم للرؤساء، ثم يحدد الأهداف والمواعيد النهائية ويضع معايير الأداء ، ويتم التحكم في العمليات من خلال نظام إعداد التقارير الهيكل كله يأخذ شكل الهرم ، وهكذا يصف الهيكل التنظيمي للفريق إطار عمل المنظمة ، يكشف عن النمط الثابت للعلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة أنه ليس سوى مخطط للعلاقات¹ ، فيما لا تزال كثير من المنظمات لها هيكل رسمي هرمي وذلك من السهل فهمه وإدارته لخلق هيكل إداري سهل يسمح بتطور العمل وتقويض السلطة ووضع حدود واضحة للمسؤوليات القائمة على المهارات والوظائف ، ظهر هذا النوع من البنية كأفضل أداء ، ويدعم منظمة منتجة ، أو مقدمة لخدمة حيث لكل وظيفة دور محدد تلعبه².

فالهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يطلبها تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة لبيان أشكال و أنواع الإتصالات وشبكات العلاقات القائمة كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الإتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة على وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها³ .

¹.V.S.P.RAO , V.SUDEEPTA , **MANAGING ORGANISATIONAL ,BEHAVIOUR**Printed and bound in India Typeset at Goswami Associates, DelhiFirst Edition : 2018,P288

² تريفول . ل. يانج ، الإدارة الناجحة للمشروعات - صنع النجاح ، ترجمة : هبة عجيبة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014 ، ص 32.

³ عبد الرزاق سالم الرحاحلة ، نظرية المنظمة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن ، 2010 ، ص ص . 55-56

ويرى بوخريسة أن الأطر الجزئية التي تتحكم في نوعية العلاقات بين الأفراد فيما بينهم وبين المؤسسة فتتمثل في الهيكل التنظيمي للسلطة ، وأنماط الإتصال الرسمي ، وغير ذلك من الأطر التنظيمية المؤثرة في سلوك الأفراد في المنظمة ، سواء تعلق هذا السلوك بعملية الإنتاج والعمل بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، أو بالصحة النفسية للعمال وباقي المستخدمين¹ .

وعند تصميم الهيكل التنظيمي لابد أن يأخذ بعين الاعتبار حقيقة مهمة مفادها أن ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات وفي كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل ، فقد تكون هناك ظروف تستدعي بشكل أو بآخر إلى تصحيحه أو تعديله ، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة والفاعلية يجب أن يتسم بالتوازن بين العلاقات والصلاحيات ويتميز كذلك بالمرونة والقدرة على استيعاب التعديلات المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية ويجب أن يتميز كذلك بالإستمرارية وذلك بالإعتماد على القواعد الموضوعية من حيث البناء الأولي أو التعديلات اللاحقة بما يخدم مصالح المنظمة بشكل مستمر .

ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ونظم تدفق العمل والإجراءات، ودرجة المركزية واللامركزية وغيرها؛² فالهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يسمح بالتخصيص الملائم للنشاط الإداري من خلال تقسيم العمل ، ويتيح تنسيق الجهود على النحو الذي يخدم أهداف كل منظمة ، وتكشف الممارسات العملية عن عدم إمكانية أو قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق ما سبق ، فالحديث عن جودة الهياكل التنظيمية أسهل بكثير من خلق هياكل جديدة ، لذا تلجأ التنظيمات ذات الهياكل المعيبة إلى عملية إعادة الهيكلة والتي تعرف بأنها عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بغرض تحسين أداء التنظيم ككل³ .

و يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل :نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة

¹ بويكر بوخريسة ، إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح ، ديوان المطبوعات الجامعية - المطبعة الجهوية ، قسنطينة ، ب س ، ص 92.

² حكيم بن جروة ، (دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة) ، مرجع سابق ، ص 18.

³ طارق طه ، التنظيم - النظرية - الهياكل - التصميمات ، دار الجامعة الجديدة ، ط.د. ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 161

و يمكن للمنظمة تغيير الهيكل من الأساس الوظيفي إلى تقسيم على أساس المنتج، كما يمكن أن تتضمن التغييرات الهيكلية التعديل في القواعد والسياسات والإجراءات¹ و يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء أكان على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة عامة، وفي الوقت ذاته.

إن التغيير في الهيكل قد يتضمن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة بما يحمله من تغيير في توزيع السلطات والمسؤوليات وآليات التنسيق وقنوات الاتصال وطرق تأدية الأعمال وكذلك إلغاء أو استحداث وحدات إدارية أو تنظيمية² ، وإذا كان التنظيم الهيكلي للمؤسسة مرتبطاً بالإستراتيجية العامة للمؤسسة ، بإعتبار أن أحدهما يحدد الآخر ، فإنه من الضروري الإطلاع على هذا التنظيم عند القيام بتخطيط العوامل المختلفة للإنتاج ، وخاصة الموارد البشرية ، وكذا الإطلاع على التعديلات والتحولات التي يمكن أن تطرأ عليه حسب الإستراتيجية المتبناة³ ، ويعد تغيير الهيكل التنظيمي من أكثر مجالات التغيير على مستوى المؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في إطار بيئة خارجية تتميز بعدم الإستقرار بما يفرض عليها تبني هياكل لامركزية ومرنة وعضوية.

■ التغيير التكنولوجي :

أدى نمو تكنولوجيا المعلومات إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المؤسسات ، هذا النمو أدى إلى ضرورة استخدام الحاسبات في كافة المستويات خاصة إذا أخذنا بعين الإعتبار سهولة تعلم البرمجيات الجديدة وأيضاً انخفاض التكاليف التي أصبحت في متناول أغلبية المؤسسات⁴ ، و تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج ، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج.

¹ حكيم بن جروة ، (دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة) ، مرجع سابق ، ص 20

² برباش توفيق ، التغيير التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - بين الحتمية البيئية والإختيار الإستراتيجي - دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف ، مرجع سابق ، ص 32

³ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة ، د.ط الجزائر ، 2003 ، ص 136.

⁴ عاطف جابر طه ، نظم المعلومات للموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم ، ط 1 ، 2014 ، ص 05.

وهي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، متضمنة معرفتها وأساس مهارتها، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو لإنتاج كميات أكبر، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات¹ وعليه فإن التغيير التكنولوجي قد يشتمل جوانب عدة في المنظمة تتمثل خاصة في وسائل الإنتاج ، طرق الإنتاج ، وسائل وآليات الاتصال داخل المؤسسة ، طرق المعاملات الإدارية والمالية ، التجارة الإلكترونية ، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب² ، ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في التوسع في الحوسبة ، حيث أن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية .

وتتمثل التغييرات الحاصلة على أساليب العمل وإدخال المكننة في المنظمة وبالإجراءات المتعلقة بتحقيق كفاءة أعلى في الإنتاج ، فمن المعلوم أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تغير في العلاقات بين الأفراد والجماعات ، وأكبر دليل على ذلك هو ظهور القنابل الذرية والهيدروجينية كأسلحة قد أدى إلى إحداث تغير خطير في الإتجاه نحو الحرب في أجزاء مختلفة من العالم كذلك فإن التطور العلمي والتكنولوجي الذي شمل وسائل الإنتاج و الإتصال والمواصلات قد أدى إلى إحداث تغير ملموس في الإتجاهات³ ويتعلق التغيير في القوى البشرية بتغيير وجهات النظر والمهارات والتوقعات والمعتقدات وأسلوب وسلوك العاملين.

أما التغييرات الحاصلة في المخرجات فهي تلك المتعلقة بتغيير السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال تقديم سلع جديدة أو تطوير المخرجات الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية أو تطوير أسواق جديدة أو كسب زبائن أو عملاء جدد.⁴ يمكن القول أن التغيير التكنولوجي هو إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج حيث تلجأ المنظمة إلى إدخال تكنولوجيا جديدة تقضي على الروتين في العمل فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات

¹ رغد محمد يحي خروفة ، (قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافيدين ، مجلد 32 ، العدد 99 ، 2010، ص07.

² بن علي عبد الوهاب ، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALVER بوهان ، رسالة ماجستير في علم النفس ، غير منشورة ، جامعة وهران 2 ، 2014/2015 ، ص 29.

³ باسم محمد ولي ، محمد جاسم محمد ، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان، 2004 ، ص 316.

⁴ أياد محمود عبد الكريم الرحيم ، (التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية)، مرجع سابق، ص 05.

من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ، و مواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة.

تعتبر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مكسبا لأي مؤسسة تسعى للنمو و الاستمرار حيث تضم جميع الوسائل والتجهيزات والآلات والمعدات والعلميات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم وخلق سلع وخدمات وبالتالي فإن مواكبة المؤسسة لتلك التغييرات وإدخال تكنولوجيا جديدة تقضي على الروتين في العمل فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد العاملين؛ زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛ وكذا تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب¹

■ التغيير في الثقافة التنظيمية

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما² ، فقد ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة وتكرر في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ، ولم يتوقف عن النمو والظهور منذ ذلك الوقت ، حيث استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل³ ، لذلك فقد تباينت المفاهيم التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة

يعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت الثقافة التنظيمية أنها الفلسفات والإستراتيجيات ، القيم والمسلّمات والمعتقدات والتوقعات والإتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشترك فيها كل العاملين بها⁴ ، و يقصد بها مجموع القيم والممارسات التي يشترك فيها أفراد منظمة ما وهي التي تربط بينهم وتسهل عملية نقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والثقافة التنظيمية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وفي موضع آخر عرفت الثقافة التنظيمية أنها مجموع القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والإفترضات ،

¹ صبرينة طرش ، عديلة العلواني ، (التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة إستطلاعية على العاملين بالمؤسسة الإقتصادية سيجيكو - sijico بسكيدة) ، مرجع سابق ، ص 735.

² بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص 357 .

³ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي ، رسالة ماجستير ، 2004 ، ص 12.

⁴ طارق شريف يونس ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، دار وائل للنشر، ط1 ، 2005 ، ص

والإتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما¹ إلى جانب ذلك نجد تعريف ميشال كروزيه M.Grozier بأن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة ، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية²

من خلال ما سبق فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومروسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها ، بصورة عامة إلى المؤسسين ، فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة ، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم و اعتقاداتهم، ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والإتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين ، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة³ ، وقد أكد Kotter بأن ثقافة المؤسسة هي من أكثر الأمور قابلية للتغيير، وأن أية محاولات تغيير تستهدف جماعة عمل أو قسم أو المؤسسة ككل، ستكون عديمة الفائدة، حتى بعد جهود سنوات عديدة، ما لم يتم تثبيت وترسيخ هذه التغيرات في ثقافتها، أي في القيم المشتركة بين الأعضاء وما لم تتجذر في سلوكياتهم⁴

يعرف التغيير الثقافي أو التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية بأنه "العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجية وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصنيف لقراراتهم إلى مشاركة الموظفين في صنع القرارات ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدث تعارض مع أهداف الأفراد

¹ كمال بوقرة ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز ، وحدة باثنة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2008 ، ص 36.

² بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر -حالة بابب غاز PIPE GAZ غرداية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2005، ص163.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط3 الأردن ، 2009 ، ص315.

⁴ Kotter J. **leading change**, Harvard Business School, USA , 1996 , p p.22-15.

الشخصية ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بالإضافة إلى تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون هدر الجهود في محاولة تحقيق أهداف متضاربة والسير في اتجاهات متعددة¹

أما أساس النجاح في تحقيق أداء المنظمة فيكون بين الملائمة و الإنسجام بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها المعتمدة فيها ، ويشترط أن تكون هذه الثقافة قادرة على مساعدة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة ، لقد أشار كل من **Peter and Waterman** في كتابهما الواسع الإنتشار " البحث عن التميز " أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر ابداعا في كل شيء ، بينما تميزت المؤسسات غير المبدعة بوجود ثقافة تنظيمية فيها تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الإهتمام بالزبائن ، كما وصف المؤسسات بأنها تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع² .

يعتبر تقييم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الخطوة الأولى التي يجب أن يهتم بها المدراء قبل التفكير في بناء وتكييف وتغيير الثقافة ، فالثقافة تنمو خلال السنين بالعمل، ويجب تحليلها على مستوى الفرد قبل أن نستعمل الثقافة لتطوير أهداف المؤسسة ، إن بعض الإداريين يجدون أنفسهم قد ورثوا جزءا من الثقافة ، سواء كانت هذه الثقافة مدروسة أو تطورت بالصدفة بغض النظر عن أن الثقافة في الأجيال الجديدة تتطلب عناية فائقة لأن الثقافات مثل التصرفات الفردية تحتاج إلى وقت طويل لتتطور أو تتغير³ ، وفي معظم الحالات فإنك سوف تحصل على نتائج أفضل عندما تستعمل ثقافة موجودة من النتائج التي سوف تحرزها لو أنك هدمت ثقافة قديمة واستبدلتها بواحدة جديدة تماما .

وقد أكدت مختلف الدراسات التي أجريت بهذا الصدد أن الثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا عملت على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار ، أما الثقافة التنظيمية التي لا تشجع على التكيف فإن تأثيراتها قد تكون مدمرة للغاية ، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى الإستفادة من المستجدات التي تفرزها البيئة الخارجية في شكل أفكار ومعلومات وأدوات ووسائل تكنولوجية جديدة ، وعندما نقول أن الثقافة التنظيمية تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية فإن معنى ذلك أنها متفتحة ومشجعة

¹ شوابي سارة ، عامر هشام ، (مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية) ، مرجع سابق ، ص 643.

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص 204.

³ عبد الرزاق سالم الرحالة ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 260.

على الخلق و الابتكار والإستفادة من تجارب الآخرين الشيء الذي يضمن لها شروط المنافسة والتميز والتفوق على الآخرين¹

يتضح لنا وبصفة عامة أن ثقافة المنظمة تهتم بأسلوب إدراك الفرد بخصائص ثقافتها ، بغض النظر عما إذا كانوا يرغبون أو لا يرغبون بها ، ويعتبر مصطلح وصفي مهم بسبب أنه يعبر عن رضا عن العمل وقد إهتمت الدراسات والبحوث في مجال ثقافة المنظمة بقياس كيف ينظر العاملون إلى منظماتهم ، في كونها تشجيع العمل الفرقي ، ومكافأة الإبداع والحث على المبادرة ، ويكون الرضا عن العمل بقياس الاستجابة العاطفية لبيئة العمل فيهتم بشعور العاملين حول توقعات المنظمة مثل أساليب المكافأة والعقاب وغيرها² وتظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة

ليس لجميع المنظمات ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في تدنى أداء العاملين ومنه يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

غير أن العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير نظراً لعدم إستجابة الثقافة التنظيمية الحالية مع الثقافة الجديدة ، لذلك على المنظمات إدارة مقاومة التغيير من خلال إستعمال مجموعات آليات تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير.

■ تغيير السياسات والإجراءات:

كما هو معروف أن التغيير التنظيمي هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي ، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أضل وأقوى وأكثر كفاءة ، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله³. فالسياسات هي الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية ، وتتضمن السياسات التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعية بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي التي توجه عملية إتخاذ القرارات

¹ سمير حليس ، التغيير التكنولوجي والإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بالشركة الإريقية للزجاج AFRICAVER الطاهير - جيجل ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص 131 .

² عبد السلام أبو قحف ، أساسيات إدارة الأعمال الدولية -الاصول و الأدلة التطبيقية ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط2 ، بيروت ، 2003، ص 228.

³ مبارك بنيه ضامن العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، مرجع سابق ، ص 07.

وتتناول المواقف المتكررة¹ ، والسياسات الإدارية هي نوع من أنواع الخطط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية إتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية، وتختلف السياسات عن الأهداف في أن الهدف هو ما نريد تحقيقه أما السياسة في الوسيلة إلى تحقيق الهدف.

- وتقوم السياسات الإدارية على مجموعة من الأسس وهي كالتالي:
- أن تركز على أهداف المنظمة
- أن تتوافق السياسات على كل المستويات
- أن تكون مستقرة وثابتة ومرنة في نفس الوقت
- يجب أن تتفق مع السياسة العامة للدولة
- أن تكون عادلة مع كافة أفراد التنظيم
- أن تكون قابلة للتنفيذ وفقاً للإمكانيات والظروف المتاحة

أما بالنسبة للإجراءات فهي خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات فالسياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله، أما الإجراءات فتتضمن وصفاً دقيقاً للإجابة على ما يلي: كيف؟ أي كيف تنفيذ العمليات ، و متى؟ أي زمن التنفيذ ، ومن؟ أي من المسئول عن التنفيذ.

فالإجراءات هي تحديد مسبق للخطوات التي يجب إتباعها لتنفيذ العمل وتسلسله لتحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى ينظر للإجراءات على أنها وسيلة من وسائل تعقيد العمل والتنفيذ وسبباً في ضياع الوقت والجهد والمال بدلاً من أن تكون وسيلة لتحقيق الفاعلية في الأداء لذلك فإن الإجراءات الجيدة لا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية فيجب أن تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة وأن لا تتعارض مع السياسات ، وأن تضمن سرعة الأداء دون التأثير على جودته ويجب أن تكون واضحة مفهومة وممكنة التطبيق للأفراد وأن تكون فعالة من حيث التكاليف مقابل المردود ، وهناك الإجراءات المالية ، إجراءات الأفراد ، إجراءات الشراء ، إجراءات الإنتاج.....الخ

مما سبق يمكن القول أن التغيير على مستوى السياسات والإجراءات هو التغيير في التعليمات والقواعد ، والإجراءات الموضوعية وتوجه إلى عملية إتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفق خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً ، بهدف الوصول للأهداف المحددة وعليه فهذا النوع من التغيير هو تغيير في الطرق والوسائل وليس الأهداف .

يقع على عاتق المسئول عن إدارة الموارد البشرية ، والذي قد يطلق عليه مدير الأفراد أو مدير العلاقات الصناعية ، أو نائب رئيس مجلس الإدارة لشؤون الأفراد ، مسؤولية الإقتراح أو الإعداد

¹ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ، ص 24.

التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة العنصر البشري ، أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشاكل أو منع وقوع مشاكل مستقبلية ، ومن المعتاد أن يقوم بإقتراح مثل هذه السياسات ويقدمها لرئيس مجلس إدارة الشركة الذي يكون له سلطة الإصدار الفعلي لها ، وعند إقتراح مدير الموارد البشرية لهذه السياسات الجديدة أو مراجعة الحالي منها ، يجب عليه أن يقوم بتحليل المشاكل التي حدثت في الماضي ، المسح الميداني للشركات الأخرى لتحديد كيفية التصرف في مثل هذه المواقف المتشابهة ، لكن في كثير من الأحيان فإن رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة تكون له السلطة الفعلية في إصدار السياسة الجديدة¹.

يقوم التغيير في هذه الحالة على إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة ، بما يتوافق والأهداف والإستراتيجية المطبقة.

يتحقق ذلك عن طريق تغيير فلسفة وأساليب الإدارة وبخاصة في مجال سياسات تطوير إدارة الموارد البشرية ، وبحيث تساعد على ما يأتي :

- أن هذه السياسات لا يكون أمدتها قصيرا
- يجب أن تكون مرتكزة على قيم إدارية فاعلة موجودة لدى الإدارة العليا ابتداء ، وأن مثل هذه القيم لا تكون فقط عملية تثبيت لها بل هي عملية إيمان وعقيدة
- ينبغي أن تكون السياسات مترابطة هدفها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والأرباح من جهة وتطوير العاملين من جهة أخرى².

ونشير أنه بالنسبة لمراجعة وتحديث السياسات والإجراءات فقد يضع مجلس الإدارة إطارا زمنيا لمراجعة السياسة أوقد يفوض هذه المسؤولية، وتكون الفترة الزمنية المعقولة بين المراجعة الكاملة هي 2-3 سنوات، وينبغي إعادة النظر في السياسات التي تتأثر بالتغيرات في التشريعات الحكومية في أقرب وقت وكذلك إن كان هناك أي تغييرات في القانون، وبعض الشركات تتبنى سياسات يتم النظر في تعديلها سنويا، وهذا يساعدهم على مجارات المتطلبات القانونية المتغيرة ، ومن المهم توفير إشعار كافي للموظفين في حالة وجود أي تغيير جوهري في بند أو شرط من شروط عملهم ، وإعلام الموظفين وتزويدهم بنسخة مستحدثة عندما يتم تحديث أي سياسة أو إجراء.

¹ أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 01 عمان ، 2011 ، ص ص 41-42

² سعد علي حمود العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - مدخل فلسفي ، اليازوري ، د.ط ، 2008 ، ص 09.

■ التغيير على مستوى الأفراد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة من أكثر الوظائف فاعلية ضمن مختلف عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسات المعاصرة ، وهذا بإعتبار أنها العامل المشترك بين كل أقسام التنظيم والمسؤولية المباشرة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية فيها ، فأى تغيير يمر جزء من المؤسسة ستفاعل معه هذه الوحدة الإدارية ، بما سيحتم عليها اعتماد مجموعة من الممارسات سواء المتعلقة بتطوير المؤسسة أو تلك المتعلقة بتكوين الموارد البشرية وتنميتها أو الحفاظ عليها ، وهذا إضافة للممارسات التي تدعم انتماء و ولاء الأفراد ، وأيضا في تلك الممارسات التي تسعى لتحقيق المتطلبات الاجتماعية والقانونية ، بغرض تعزيز دور المورد البشري في نجاح عملية التغيير التنظيمي¹

في الواقع إن عملية التغيير المطلوبة يكون مسؤولا عنها رب العمل أو الإدارة العليا ، ذلك لكونهم هم المسؤولين عن تحقيق أهداف المنظمة في عمليات التنفيذ وتحقيق النتائج ، كما أنهم يعدون المسؤولين أمام المساهمين أو الدولة لتحقيق الربح الإقتصادي أو الخدمة المجتمعية ، وأمام الزبائن لإنتاج الأفضل وأم العاملين لتوفير العمل ذو القيمة والمعنى ، وهذا يعني من جانب آخر أنه يتوجب صهر إدارة الموارد البشرية بالعمل الفعلي للمنظمة وجعلها قريبة منه².

ويرى **الحلابي** أن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية :

- الوظائف والمهام

- فرق العمل

- مسمى الوظيفة³

أما التغيير في أداء العاملين فإنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن هناك تغييرات حدث في أداء العاملين وهذه التغييرات تمثلت في :

- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها

- المكافآت الخاصة

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة

- التدريب

¹ خالد عبد القادر منصور التومي ، (العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية) ، مداخلة في مؤتمر دولي الخامس للعلوم الإنسانية والاجتماعية والرياضية ، أنطاليا - تركيا ، المنعقد أيام 23-24-25/03/2019 ، ص 13.

² سعد علي حمود العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - مدخل فلسفي ، مرجع سابق ص 08.

³ إبراهيم عباس الحلابي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها ، دار الفكر العربي ، ط1 القاهرة ، 2013 ، ص ص 148-149.

- تقييم الأداء

- الأجور والحوافز¹

وبذلك تشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين لديها بما يضمن الحصول على قوة عمل مناسبة قادرة على الأداء وراغبة فيه والمحافظة على استمرارها وتنمية قدراتها ومعارفها بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين والمجتمع على حد سواء ، وعلى ذلك يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة المتجهة نحو تنظيم أهداف كل المنظمة وأفراد القوى العاملة وتأمين الانسجام والمداومة بين مصالحها من خلال الانتماء لمنظمة عصرية قادرة على التميز ومواجهة تحديات السوق والمنافسة²

إن القيام بالتغيير التنظيمي اليوم هو من صلب مهام إدارة الموارد البشرية، وباعتبار التغيير عملية معقدة ومتشعبة كان لا بد على مدير إدارة الموارد البشرية أن يقلص ردود الأفعال السلبية تجاه هذا التغيير، وتشجيعه للموارد البشرية على قبوله، وحتى دعمه ، وخلق المناخ المناسب لإنجاحه، ولكي نوضح طبيعة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير، هناك فلسفتين هما³:

- إدارة الموارد البشرية هي أداة في خدمة تسيير التغيير، لذلك توضع سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة تسمح بتسهيل وتدعيم ومساعدة بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة، فهي تضبط احتياجات المؤسسة من العمالة وتسريح الفائض منهم، كنتيجة للتغيير الذي أقرته الإدارة التنفيذية.
- الفلسفة الثانية ترى أن إدارة الموارد البشرية مكون رئيسي واستراتيجي ومحرك هام وقائد في تسيير التغيير، ويبقى عليها إيجاد الصيغة التي تسمح بتفاعل سياساتها مع بقية سياسات المؤسسة، وهذه الفلسفة أحسن لأنها إذا كانت مكون ستتغذى من الاختلافات الموجودة، وتبحث عن تحقيق الانسجام والاندماج في التسيير العام للمؤسسة.

¹ إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، نفس المرجع السابق ، ص ص 150-151

² محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 59.

³ خوني رابح ، لوبزة فرحاتي ، (ثقافة المنظمة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشري من أجل إنجاح عملية التغيير)، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 12 (1) ، جوان 2018 ، ص 16

المبحث الثالث : تطبيق التغيير في المنظمات

المطلب الأول :خطوات ونموذج عملية التغيير التنظيمي

1- خطوات عملية التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير بمراحل متعددة هي :

- الإدراك : تبدأ خطة التغيير بالضغط الناتج عن مشاكل داخلية أو خارجية ويكون الضغط إما سلوكي يتمثل بالتفاعل والأحاسيس ووجهات النظر المختلفة أو ضغط فني يتمثل في شكل إجراءات وبرامج وعدم فعالية ، فيصبح هذا الضغط مصدراً للتغيير فتبدأ الإدارة بتحديد نوع التغيير وأهميته.
- التخطيط والتحليل :تحديد كيفية تعامل الإدارة مع التغيير.
- تحديد أهداف التغيير :وهي مرحلة مهمة يتحدد من خلالها ما يجب عمله.
- تحقيق التغيير :وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.
- التقييم : ويتم خلالها تقييم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التغيير وتقيم المخرجات الفنية وكذلك وجهات نظر الأفراد المشمولين في عملية التغيير¹
- فخطوات التغيير التنظيمي تكون عندما تتجح المنظمة في مجهوداتها لتوقع الحاجة إلى التغيير فإنها تصبح قادرة على إدارة هذا التغيير بطريقة منطقية ، تبدأ هذه العملية بالإعتراف بالحاجة إلى التغيير ، هذا الإعتراف يمكن أن يأخذ صور التوقع لحدث ما.
- بعد تقرير الحاجة إلى التغيير ، يقوم المدير بتحديد الهدف من التغيير ، بمعنى توضيح أهمية التغيير والنتائج المتوقعة منه.
- الخطوة الثالثة هي التشخيص ، ويعني قيام المدير بالنظر بطريقة ثانية إلى النظام التنظيمي ككل ، لتحديد التأثيرات المحتملة للتغيير ، الخطوة التي تلي ما سبق ، هي قيام المدير باختيار طريقة تبني التغيير المطلوب التنفيذ، التقييم والمتابعة.²
- ويعد التسليم بالوقت المحدد عامل نجاح حاسم لأي مبادرة تغيير، حيث أن التأكد من وقت حدوث التغيير يسمح للمتضررين منه بإعداد أنفسهم وبيئتهم للعمل بطريقة جديدة³.

¹أياد محمود عبد الكريم الرحيم ، (التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية) ، مرجع سابق، ص 05

² طيب سعيد ، (التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية) ، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف-الجزائر ، المنعقد يومي 17-18 أفريل 2006 ، ص886.

³MelAnie FrAnklin ، Agile Change Management -A practical framework for successful change planning and implementation، KoganPage ،London Philadelphia New Delhi،2014،p13

2- نموذج التغيير التنظيمي

قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير التنظيمي إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال ومن هذه المحاولات كيرت لوين سنة 1951 في محاولة لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، يسمى هذا النموذج " نموذج ميدان العمل" أو " تحليل مجال القوى" ¹

أ - إذابة الجليد unfreezing

تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد ² وحسب المختصون في التغيير أن إذابة الجليد يتحقق بإيجاد الدافعية والاستعداد لدى الأفراد والجماعات لتعلم أشياء جديدة لذا يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد إلى الإدراك وإقرار الحاجة إلى التغيير.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير ³
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول مشكلة معينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة ⁴

¹ عبد المالك هبال ، (أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين -دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، العدد 16 ، 2016 ، ص 265.

² محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، ط 01 ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 69.

³ علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط مرجع سابق ، ص ص. 36-37 .

⁴ ضيايف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش ، مرجع سابق ، ص 175.

ب - مرحلة التغيير CHANGE

وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن إستخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ¹ ، وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين.

وفي هذه المرحلة أيضاً يحذر لويين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب²

ج - مرحلة إعادة التثبيت (التجميد) REFREEZING

لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جداً حماية ما تم إنجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه ، وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الإستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن إستوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم إعتمادها في التنفيذ ، و يستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع هذا التغيير و تقبل إستمراره³.

فهذه المرحلة تهتم بحماية و صيانة التغيير الذي تم التوصل إليه ، بمعنى آخر هي محاولة التثبيت ، والحفاظ على المكاسب ، والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي الناتجة عنه.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص 364 .

² عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، مرجع سابق ، ص 31.

³ ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، مرجع سابق ، ص 145 .

الشكل رقم 05 : نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير	←	- تغيير الأفراد والأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	←	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر : علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط ، مرجع سابق ، ص 35.

وللحفاظ على ما تم إكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية¹:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ، ومناقشة الإنحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- توفير سبل إتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام ، والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الإقتراحات الخاصة بالتطويرات ، والتغييرات الجديدة ، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي ، والمبادأة ، و الابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

¹ مناهل أحمد يوسف ، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية - بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم - الرئاسة ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015 ، ص 37.

المطلب الثاني : معوقات التغيير التنظيمي

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنسانية وهناك العديد من الأسباب تؤدي إلى ظهور هذه المشكلات منها :

- المصالح الذاتية
- قلة الفهم : يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين الأطراف المقدمة للمشروع وإعطاء اقتراحات للتعديل ، إن تسوية المعلومات الناتجة عن عدم الثقة ، يؤديان إلى عدم فعالية الاتصالات والتغيير ، لهذا يجب أن تخلق ظروف مناسبة وسليمة بحيث أن العمال لا يقاومون التغيير¹
- الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين
- الخوف لدى العاملين من التغيير
- أما المشاكل التي تواجه التغيير التنظيمي هي :
- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الإحتياجات والرغبات
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية²
- وهناك إجراءات يمكن الإستعانة بها للتخفيف من هذه المشكلات :
- ضرورة تحديد الأوقات والنقاط الإستراتيجية التي يمكن التدخل منها لبداية تطوير القيم
- ضرورة تقليص المقاومة الداخلية للقيم والتوقف عن الإكراهات الداخلية للقيم باتجاه التغيير
- ضرورة العمل على أن يدرك الأفراد في مواقف مشتركة ، حيث أن عدم الالتزام بالقيم هو بمثابة لا تضامن و إقصاء ، إن قمة تحدي التغيير هي الخوف من الإبتعاد عن القيم الجماعية والتعرض للعقوبات³

¹ طيب سعيد ، (التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية) ، مداخل في ملتقى دولي بعنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، المنعقد يومي 17-18 أبريل 2006 ، ص 889.

² موسى اللوزي ، أساسيات التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، ، ط2 ، 2003 ، ص 52-53

³ بوبكر بوخريسة ، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي ، منشورات جامعة باجي مختار ، د.ط ، عناية ، 2006 ، ص 20.

والجدول التالي يوضح الأدوات والوسائل من حيث الإستخدام والمواقف والمزايا والعيوب:

جدول رقم (04) : يوضح أساليب معالجة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
المشاركة	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل
التعليم الإتصال	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين	مضيعة للوقت
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	أخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض والإتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبيا	قد تكون مكلفة
المناورة والإستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	امكانية حل مشكلات مستقبلية
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة

المصدر : موسى اللوزي ، أساسيات التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق ، ص 54

المطلب الثالث : مقاومة التغيير في المنظمات

1- مقاومة التغيير التنظيمي :

بما أن التغيير يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدراتهم على التكيف والتجديد على اعتبار أن التنظيم الجيد يجب لأن ينظر لنفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتواجد فيه، وبناء عليه فإن التغيير في بداية الأمر تلقى مقاومة كبيرة وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- السياسة والمصالح الشخصية :من خلال اعتقاد الفرد بأنه سوف يفقد مركزه وقوته أو نفوذه.
- انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير .

- سوء الفهم فيهما يتعلق بالتغيير وآثاره، مع نقص الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير .
- الثقافة التنظيمية أصلاً تقاوم التغيير نظراً لأنها تفضل مكافأة الاستقرار والعادات المستقرة¹.

- عدم وضوح أهداف التغيير

- ضعف الإتصال بين قيادة التغيير في وضع الأسس اللازمة له

- عدم مشاركة الأفراد المتأثرين بالتغيير في وضع الأسس اللازمة له

- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير

- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع منه

- عندما يكون هناك رضا من العاملين عن الوضع الحالي للمنظمة²

2- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :

تتمثل مقاومة التغيير بعدم الإمتثال لبرامج التغيير في منظمات الأعمال، والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المنظمة القيام بها، وتأخذ المقاومة عدة أشكال حيث أنها إما أن تكون إيجابية أو سلبية كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية

¹¹ حكيم بن جروة ، (دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة) ، مرجع سابق

، ص 14

² عبد الملك بن محمد عيسى سكتاوي ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية إستخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1423-1424 هـ ، ص 45 .

هناك أشكال شائعة لمقاومة التغيير منها¹:

- مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد.
- طرح بعض الأسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة.
- صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير.
- عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبدئياً الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير.
- التنظير للوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية ، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية.
- عدم الإستجابة لمتطلبات التغيير مبرراً الأعذار بعدم عدالته.
- طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير.
- تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير ، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة له.
- الإقتراح السريع الذي لا يمت للتغيير بصلة.
- النقد السلبي للتغيير بعد موافقته التي يظهرها ، والتي قد تشكل موافقة ظاهرية فقط.
- التخفيض المستمر في الإنتاجية ، والقيام بالإضرابات عن العمل ، وزيادة عدد طالبي الإستقالة و النقل.

إضافة إلى ما سبق فإن مقاومة التغيير قد تكون ظاهرة معلنة مثل : تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات ، زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل ، أو تنظيم إضراب و المشاركة فيه.

- و يمكن أيضاً أن تكون ضمنية (مخفية) مثل : هبوط الحافز للعمل ، إستخدام الصوت المرتفع و إشارات اليد ، وكذلك حجب المعلومات وتأخير وصولها².

ويمكن أن تكون المقاومة على المستوى الفردي ، وتندرج إلى المستوى الجماعي ثم إلى مستوى المؤسسة ككل ، وبوازي هذا التدرج طريقة التعبير عن تلك المقاومة ، فكلما كانت المقاومة على المستوى الفردي كانت أكثر سرية ، ثم تندرج في الجمهور بها حتى يميزها الطابع الرسمي عندما تبلغ مستوى المؤسسة³.

¹ أحمد اليوسفي ، رامز علي درويش ، (أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة - دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 36 ، العدد 07 ، 2014 ، ص 180.

² شوابي سارة ، عامر هشام ، (مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام بإستخدام نموذج المعادلات الهيكلية) ، مرجع سابق ، ص 643.

³ سمير حليس ، التغيير التكنولوجي والإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بالشركة الإريقية للزجاج AFRICAVER الطاهير - جيجل ، مرجع سابق ، ص 91 .

وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية ، وتمثل إيجابية المقومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال له يصب في مصلحة الإدارة ، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها ¹ .

وعليه فإن التغيير ليس عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل أساسا في المقاومة التي يبديها أصحاب المصالح ، أو العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير ، إمتناعا ، أو عدم الإمتثال للقرارات الجديدة حفاظا على الوضع القائم بالرغم من أن مقاومة التغيير تعتبر ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير ، وهذه المقاومة ليست دائما عملا سلبيا بل فيه من الإيجابية الكثير ، وتمثل إيجابياته عندما يكون المقترح من التغيير سلبيا ، لكن مقاومته يصب في مصلحة المنظمة .

3- أساليب تقليل مقاومة التغيير :

يعد أسلوب التعامل مع مقاومة التغيير أحد أبرز الصعوبات التي تواجه إدارات المنظمات ، فالتغيير اليوم سريع جدا والبيئة تنافسية جدا ، والتغيير السريع والمستمر سوف يميز المنظمات الفاعلة ، وإذا كانت الإدارة لا تستوعب كيفية التعامل مع المقاومة وخلق المناخ المناسب لتخفيضها فإن ذلك يمكن أن يقوض جهود التغيير الكبيرة التي يمكن أن تبذل ، ويختلف المدخل الإداري المناسب للتعامل مع مقاومة التغيير باختلاف طبيعته ونوعية وشكل التغيير المطلوب إجراؤه وطبيعة العاملين في المنظمة ² ، والجدول التالي يوضح بعض الأساليب المستخدمة في التقليل من مقاومة التغيير

¹ سيد سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، مرجع سابق ، ص ص. 93-94

² محمد مصطفى القصيمي ، (اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير - دراسة حالة)، مجلة تنمية الرافدين ، عدد 89 - 30 ، 2008 ، ص 101

الجدول رقم (05) : يوضح أساليب تقليل مقاومة التغيير

الأساليب	الموقف المستخدم في هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
تعليم الأفراد والإتصال بهم Education + communication	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات	بمجرد أن يقنع الأفراد فسوف يساعدون في عملية التغيير	قد يستغرق وقتا طويلا خاصة في حالة إقناع عدد لا حصر لهم من المهتمين بالتغيير.
أسلوب المشاركة وإدماج الأفراد في عملية التغيير. Participation + involvement.	عندما لا يكون لدى القائمون على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، وعندما يكون لدى الآخرين قوة هائلة على المقاومة.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذ التغيير، وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم.	الخطورة هنا في أن المشاركين يقدمون تصميمات غير مناسبة، كما قد يستغرق ذلك وقتا طويلا.
تشجيع الأفراد وتدعيمهم Facilitation + support.	يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة.	ليس هناك أسلوب أفضل من ذلك فيما يتعلق بمشاكل التأقلم.	يستغرق وقتا طويلا مكلف للغاية وقد يفشل كذلك
التفاوض والاتفاق. Negotiation + agreement.	يستخدم هذا الأسلوب عندما نجد أن شخصا ما أو مجموعة سوف تخسر في النهاية من وراء عملية التغيير، وأن لدى هذه المجموعة قوة هائلة على التغيير	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا لتجنب المقاومة العميقة	قد يكون أسلوبا مكلفا للغاية في الكثير من الحالات خاصة إذا اتجه الآخرين للمطالبة بالمعاملة بالمثل.
أسلوب المناورة Manipulation	عندما لا تجدي بقية الأساليب، أو عندما تكون الطرق الأخرى مكلفة للغاية	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبيا للتغلب على المقاومة.	قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية إذا شعر الأفراد أنهم قد غرو بهم .
التهديد الضمني أو الصريح Explicit + implicit coercion.	عندما يكون عامل السرعة أمرا ضروريا، وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.	أسلوب سريع، وقد يتخطى أو يتغلب على نوع من المقاومة.	يمكن أن يكون أسلوبا محفوفا بالمخاطر إذا أثار حمق الأفراد القائمين بالتغيير

المصدر : حكيم بن جروة ، (دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة) ، مرجع

سابق ، ص 15

4- فوائد محتملة للمقاومة :

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة ، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم ، وهذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة ، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من إتخاذ قرارات غير سليمة
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على إكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير ، وبذلك تقوم الإدارة بإتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة ، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد و الإهتمام في إعلام الموظفين و إحاطتهم بالتغيير ، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير
- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة ، وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة ، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر ، حتى يتفهموه بصورة أفضل¹
- يمكن القول أن مقاومة التغيير كما أن لها جوانب سلبية سواء على الأفراد أو المنظمة ككل ، فإن لها إيجابيات يمكن أن تحقق فوائد للإدارة من خلال التنبيه لإعادة النظر في القرارات المتعلقة بنوع التغيير أو المجال ، أو حتى التوقيت المناسب لإحداث التغيير .

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص 394.

المطلب الرابع : التأقلم مع التغيير و خصائص التغيير التنظيمي الفعّال

1- التأقلم مع التغيير:

تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي على اعتقاد بأن المنظمات ينبغي أن تتابع الأحداث والاتجاهات الداخلية والخارجية بصفة مستمرة حتى يمكن إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم ، إن معدل التغييرات التي تؤثر على المنظمات يزداد حجمها بشكل متزايد. ولنأخذ على سبيل المثال برامج الكمبيوتر والتجارة على الإنترنت والطب بالليزر والأسلحة بالليزر وتقدم متوسط عمر البشر واندفاع المنظمات نحو الإدماج ، ولكي تبقى المنظمات على قيد الحياة لابد وأن تكون قادرة على التعرف على التغيير والتأقلم معه ، تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تمكين المنظمات من التأقلم الفعال مع التغييرات على المدى الطويل.

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والعولمة من العوامل الخارجية التي تغير من الأعمال والمجتمع في الوقت الحالي. وعلى الخريطة السياسية قد تكون الحدود بين الدول واضحة ولكن على الخريطة التنافسية التي توضح التدفق الحقيقي للأنشطة المالية والصناعية فإن هذه الحدود قد تلاشت بصورة ملموسة¹.

بناء الدعم و المساندة للتغيير مما يساعد على تنفيذ التغيير المنظمي بنجاح ، وفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير ، و إتخاذ جميع الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير ، بالإضافة إلى فإن تحديد القوى المضادة ، و تقليص مقاومة التغيير يسهل تنفيذ التغيير التنظيمي².

من بين الأمور التي يتميز به عالم الأعمال في الوقت الراهن التغييرات المستمرة للبيئة، وما تحدثه من تأثيرات على المؤسسات ، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التفكير في كيفية الحفاظ على بقاءها ونموها...، وما يجب أن تفعله من تغييرات تنظيمية ، وهنا تظهر أهمية عملية التوازن بين الإستقرار ، والتغيير والتي أصبحت من مهارات الإدارة في الوقت الحالي الذي يتميز بالتغير، وهذا إستجابة لمتطلبات التنظيم والبيئة التي تمارس فيها نشاطها، وقد تتفاوت طرق التعامل والإستجابة لهذه المتغيرات من قبل الإدارة في مختلف المؤسسات.

¹ - نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ، ص17.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص 388.

ويمكن التمييز بين الأبعاد التالية في هذا التعامل:¹

- يعد الإستقرار في بيئة التنظيم : يقصد به البقاء والثبات على ما هو كائن.
- درجة التأقلم ، أو المرونة في التنظيم : يقصد به التأقلم مع التغيير تبعاً لمتغيرات الأوضاع المتغيرة.

2- خصائص التغيير التنظيمي الفعال

للتغيير عدة مميزات أساسية ، يقود بها المؤسسة إلى النجاح في تحقيق أهدافها، حيث يختلف المؤلفون في هذا المجال في تحديدها، لذا نحاول سرد على سبيل الذكر لا الحصر بعض هذه الخصائص ، تعتمد أهمها على المقاربة البشرية:

- إرساء سيرورة مشتركة لتحديد الأهداف ، لذا وجب على الأعضاء المشكلين للمنظمة أن يدعموا تنفيذ أهدافها، فهم يتفقون على أن مساهمة الكل تساعد الأفراد في الوصول إلى أهدافهم، غير أنهم ليسوا متفقين على من يجب أو يستطيع تحديدها.
- تنمية الإتصال، لذلك هناك قواعد واضحة تؤدي إلى تحسين الإتصال؛ إذا كان متبادل فهو أكثر إيجابية من لو كان أحادي، فالتغيير يجري بشكل أحسن عند التفاعل المتبادل.
- كذلك كثرة قنوات الإتصال مستحسنة في حالة الهياكل التي تقل فيها، إذ أن التغيير يكون أكثر سهولة في النظام الذي تتعدد فيه طرق الإتصال².
- تكوين فرق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة للتغيير والتطوير

- تحديد أسباب عدم رضا العاملين عن التغيير
- توافر الموارد البشرية ، والمادية ، والتقنية التي تهيء للتغيير والتطوير وتساعد في تحقيقه
- اختيار الوقت الملائم لإدخال التغيير للمنظمة³

ويضيف ربحي مصطفى عليان أن سمات التغيير الإيجابي تتمثل في :

- هناك هدف واضح محدد يستحق من أجله التغيير
- هناك رؤية واضحة محفزة ومشجعة تثير الحماس
- هناك تمهيد وإعداد جيد (شحن إرادة التغيير)

¹ فرحات غول ، (إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي) ، مجلة المؤسسة ، العدد 03 ، 2014 ، ص 59.

² حمزه فيلاي ، (دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة) ، مرجع سابق، ص ص. 06-07.

³ مدحت أبو النصر ، ياسمين مدحت محمد ، التنمية المستدامة - مفهومها - أبعادها - مؤشراتها ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 01 ، القاهرة ، 2017 ، ص 55.

- هناك دراسة جيدة للإمكانيات لمعرفة القدرة على الإستيعاب
- التغيير تدريجي طبقا لخطة زمنية موضوعة تشمل كيفية المتابعة وأسلوب التعامل مع المعوقات والمقاومة (إدارة التغيير)
- هناك تقييم مستمر وتشجيع ودعم لعملية التغيير¹

¹ ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، مرجع سابق ، ص 93.

المبحث الرابع : التغيير التنظيمي بجامعة التكوين المتواصل

المطلب الأول : إستراتيجيات التغيير في مؤسسات التعليم العالي

1- مجالات التغيير في مؤسسات التعليم العالي

قبل التطرق إلى مجالات التغيير في التعليم العالي لا بأس أن نشير إلى القوى التي تحتل على التغيير حيث تؤثر العديد من قوى التغيير على التعليم العالي في عصر المعلومات¹:

- تخلق الثورة التكنولوجية إمكانيات وتوقعات للكفاءة التشغيلية والخدمات الطلابية المركز
- تأثرت أنماط تعلم الطلاب وتوقعاتهم للخدمة بتعرضهم غير المسبوق للتقنية حتى قبل الوصول إلى الجامعة

- تتطلب عولمة التعليم العالي تدويل موادنا التعليمية ونظم إيصالها

- توفير التعليم العالي يهدده إرتفاع التكاليف

يمكن للتغيير في مؤسسات التعليم العالي أن يمس مجالات متعددة مما ذكر سابقا، وبتعبير أكثر خصوصية يوضح Gabor Halasz مجالات التغيير في مؤسسات التعليم العالي حسب ما يلي²:

- الأهداف الإستراتيجية ، المهمة مثل خلق إستراتيجية مؤسساتية جديدة ، أو تعديل الحالية.
- الموارد البشرية مثل إدخال التمايز في الراتب بناء على مؤشرات الأداء ، أو تغيير قواعد الحصول على عقود عمل دائمة.
- البحث، التطوير والإبتكار مثل: تعزيز التعاون بين الجامعات والصناعة ، أو خلق آليات جديدة لنقل المعرفة.
- الهيكل التنظيمي والإداري الداخلي مثل : دمج الجامعات اللامركزية من خلال تحويل بعض السلطة من الكليات إلى مكتب رئيس الجامعة.
- الجودة والتقييم مثل : تقديم نموذج قياس جديد للتقييم ، أو نظام جديد لتقييم الأساتذة من طرف الطلاب.
- الخدمات الطلابية والرعاية مثل : إنشاء خدمة جديدة للإستشارات المهنية.
- آليات تخصيص الموارد داخل المؤسسة مثل : السماح للكليات ، أو الوحدات الصغيرة برفع الإيرادات ، أو إدخال آليات لإعادة تخصيص الموارد من الكليات الغنية إلى الفقيرة.

¹ ديانا جي أوبلنغر ، ريتشارد إن كاتز ، تجديد الإدارة - تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين ، ترجمة : سميح أبو فارس ، مراجعة حيدر فرحات، مكتبة العبيكان ، ط 01 ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ص 397.

² بوطبة نور الهدى ، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي - نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية - دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ل.م.د في تسيير المنظمات ، غير منشورة ، جامعة باتنة 1 ، 2015-2016 ، ص ص 27-28

- العلاقات مع المحيط مثل: إشراك الشركاء الخارجيين في مجالس الإدارة ، أو محاولة الوصول إلى شركاء جدد عن طريق تحسين الإتصالات.

- ثقافة المؤسسة مثل : ظهور ثقافة النظرة الخارجية التي تحفز على المجازفة أو التحول من التنظيم البيروقراطي إلى المنظمة المتعلمة.

- المناهج وطرق التدريس مثل :إدخال برنامج تدريس جديد، تعديل أو إلغاء البرنامج الحالي أو تشجيع إستخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني في التدريس، فالتعليم الإلكتروني أسلوب من أساليب التعليم يهدف إلى إيصال المعلومة للمتعلم معتمداً في ذلك على التقنيات الحديثة مثل الحاسوب ، والبرمجيات التعليمية ، والفصول الافتراضية فهو أحد أشكال التعليم عن بعد التي تعتمد على إمكانيات ، وأدوات شبكة الإنترنت والحاسبات الآلية في دراسة محتوى تعليمي محدد عن طريق التفاعل المستمر مع المعلم، والمتعلم ، والمحتوى¹ ويشمل نطاقاً واسعاً من المواد التعليمية التي يمكن تقديمها في أقراص مدمجة ، أو من خلال الشبكة المحلية أو الإنترنت².

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المجالات و العمليات مترابطة بقوة مكونة ما يمكن تسميته نظام، وتغيير أحدها قد يؤثر على البقية، وعليه فالتغيير في منظمات التعليم العالي لا يمس مجالا معينا دون أن يؤثر على باقي المجالات الأخرى، وهذا ما يؤكد المنظرون التنظيميون بإعتبار الجامعات "مؤسسات معقدة، ومتعددة الوظائف " ، مما يزيد من صعوبة التغيير

2- تطبيق مبادئ إدارة التغيير في مجال التعليم العالي :

لقد حل جون كوتر ، أستاذ القيادة في كلية هارفارد للأعمال ، برامج التغيير لأكثر من مائة مؤسسة (إعادة الهندسة وتحديد الحجم الصحيح ، إعادة الهيكلة وإدارة النوعية الكاملة) إن مقالته Harvard Business Review لعام 1995 وكتابه Leading Change :why Transformation Efforts Fail لخصا الدروس المستفادة ووصفا ثمان خطوات لتحويل مؤسسة ما

- إحداث إحساس بالعجلة
- تشكيل إئتلاف قوي
- بناء تصور
- إيصال التصور
- تمكين الآخرين من العمل بموجب التصور
- تخطيط و إستحداث مكاسب على المدى القصير

¹ سليم خليفي ، (اتجاهات الطلبة نحو التعليم الإلكتروني - دراسة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس) ، مجلة الإبداع الرياضي ، مجلد 10 ، عدد 02 مكرر ، جزء 02 ، 2019 ، ص 324.

² ربيع شفيق ، لطفي عطير ، (اتجاهات طلبة جامعة فلسطين التقنية -خضوري نحو التعليم الإلكتروني) ، مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، مجلد 35 ، عدد 01 ، ص 134.

• توحيد التحسينات وإنتاج مزيد من التغيير

• لإضفاء الصبغة المؤسسية على مداخل وطرق جديدة

إن لكل خطوة من الخطوات في دورة التغيير هذه بعدا فريدا في مؤسسات التعليم العالي، وإننا نسعى إلى إستغلال مجالات التقدم التكنولوجي من أجل إعادة الحيوية لبرامجنا الأكاديمية وخدماتنا الإدارية¹

3- التحديات التي تواجه التعليم العالي:

يواجه قطاع التعليم العالي في عصر الثورة المعلوماتية العديد من التحديات التي فرضتها التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وهذا التطور بدوره فتح لميادين التعليم أفقا جديدة ومتطورة سواء من حيث الإمكانيات ، أو التقنيات الجديدة المستعملة والمضامين التعليمية المتطورة ، وعليه فقد بات لزاما على قطاع التعليم العالي التكيف مع سرعة المستجدات والتطورات من خلال تبني أساليب ، ونماذج تعليمية جديدة لمواجهة العديد من التحديات على مختلف المستويات فضلا عن ضرورة الإستفادة من التطورات التقنية في مجال التعليم العالي.

ومع إزدياد الحاجة للتعليم والسعي لأن يكون حقاً وملكاً ممكناً للجميع ، برزت جملة من التحديات القائمة التي تواجه التعليم العالي عامة ، والتعليم الجامعي تحديداً من أهمها²:

- النمو السكاني و الطلب الإجتماعي - التعليم من أجل التنمية
- الإنتشار الجغرافي - الأعباء المالية
- تأهيل هيئة التدريس و الطلبة
- المواءمة مع سوق العمل
- ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات - الأنماط الحديثة للتعليم العالي
- التوجهات العالمية - الجودة - الكفاءة - العولمة

¹ ديانا جي أوبلنغر ، رتشارد إن كاتر ، تجديد الإدارة - تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين ، مرجع سابق ، ص ص. 405-406 .

² إياد علي الدجني ، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، أطروحة دكتوراه في مناهج وطرق التدريس ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2010-2011 ، ص 75.

المطلب الثاني : جامعة التكوين المتواصل كإحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

1- التعريف بجامعة التكوين المتواصل

جامعة التكوين المتواصل هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلالية المالية ، أنشأت بعد إعادة هيكلة معهد الترقية الإجتماعية للعمال (IPST) في سنة 1990 تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، و الكائن مقرها المركزي بمنطقة دالي إبراهيم بالجزائر العاصمة ، تهدف إلى إتاحة فرص التعليم والتكوين مدى الحياة سواء على الصعيد الشخصي أو المهني ، لكل شخص يرغب في ذلك وفق شروط معينة ، حيث تسعى إلى تقديم عروض تكوينية وفقا للمتطلبات و الإحتياجات الإجتماعية و الإقتصادية الراهنة¹.

تقع جامعة التكوين المتواصل بالجزائر العاصمة ولديها مراكز عبر مختلف الولايات تتواجد غالبًا داخل الجامعات ، تفتح التسجيلات في جامعة التكوين المتواصل في شهر سبتمبر من كل عام وتكون على ثلاثة أنواع :

النوع الأول : Préparatoire وتعني التحضيري ، و يفتح هذا النوع من التسجيلات للمتحصّلين على مستوى الثالثة ثانوي كاملة الراغبين في إجتياز الإمتحان الخاص بالدخول إلى جامعة التكوين المتواصل ، أو ما يعرف بكالوريا UFC .

النوع الثاني : Graduation enseignement à distance وتعني التعليم عن بعد، حيث يشترط التسجيل في هذا النوع الحصول على بكالوريا UFC ، أو البكالوريا العادية ويكون التعليم فيها عن بعد مع الحضور مرتين في الأسبوع لتلقي المحاضرات.

لقد تبنت جامعة التكوين المتواصل نمط التعليم عن بعد منذ نشأتها سنة 1990 ، حيث تؤكد المادة الرابعة من المرسوم المتضمن تأسيس الجامعة أن مهامها الأساسية تكمن في: "تنفيذ سياسة التكوين عن بعد باستعمال الوسائل السمعية البصرية"².

النوع الثالث : Graduation enseignement présentiel وتعني التعليم الحضوري، وهي مثل التعليم عن بعد يشترط التسجيل في هذا النوع الحصول على بكالوريا UFC ، أو البكالوريا العادية ، ويكون التعليم فيها حضوري لتلقي المحاضرات يوميا كل مساء.

¹ عكنوش نبيل ، ربحان عبد الحميد ، معمر جميلة ، (التعليم عن بعد بالجامعة الجزائرية وتجربتها في دعم وإرساء إدارة المعرفة : بين واقع التطبيق وخطط التحقيق) ، مداخلة في مؤتمر الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الثالث والعشرون ، الدوحة ، المنعقد في 2012 ، ص 1137.

² المرسوم التنفيذي رقم 149/90 المؤرخ في 1990/05/26، الخاص بإنشاء جامعة التكوين المتواصل .

تعتمد جامعة التكوين المتواصل منذ 1990 في تسيير و تنظيم الدراسة ضمن قسم التدرج ، على الهياكل و المنشآت الخاصة بالجامعات الجزائرية وفق ما نص عليه القرار الوزاري 266 المؤرخ في 29 من شهر أوت 1990¹.

2- نظام التدريس بجامعة التكوين المتواصل

بالنسبة للقسم التحضيري تكون الدراسة في جامعة التكوين المتواصل كل مساء ، ويتلقى الطلبة دروس في الشعب المفتوحة (علوم تجريبية - آداب وفلسفة .. وغيرها) من أجل التحضير لإمتحان الدخول لجامعة التكوين المتواصل (بكالوريا UFC)

لقد انطلقت الدراسة بهذا القسم قبل صدور مرسوم إنشاء الجامعة ، و هذا بموجب القرار الوزاري رقم 210 الصادر بتاريخ 16 أكتوبر 1989 المتضمن تنظيم إختبار الدخول إلى جامعة التكوين المتواصل في السنة التحضيرية بالنسبة لشعبة الآداب و العلوم الطبيعية و الرياضيات.

لقد حددت شروط الإلتحاق بهذا القسم من خلال المادتين 1 و 2 وهم الحائزين على مستوى الثالثة ثانوي في نطاق الأماكن الشاغرة

أما التعليم عن بعد والتعليم الحضوري فالدراسة بها مثل الدراسة بالجامعة العادية ، حيث إعتمدت جامعة التكوين المتواصل في المراحل الأولى من تأسيسها على ضمان تكوينات في نفس التخصصات التي تتوفر عليها الجامعات الجزائرية ، وهذا استنادا لمحتوى التعليم الوزاري المؤرخ بتاريخ 06 من شهر سبتمبر 1989 ، كما أن الشهادات العلمية المعتمدة كانت مطابقة لتلك الممنوحة بالجامعة الجزائرية ، و هذا بموجب المقرر رقم 284 المؤرخ في 1991/05/8.

و يتلقى الطلبة محاضرات من أساتذة جامعيين حسب برنامج الدراسة ويمتحنون في نهاية كل سداسي، وعند نهاية السنة ينتقل الطالب إلى السنة الموالية إذا تحصل على معدل 10 في كل مقياس ومعدل 10 في كل سداسي ، وفي السنة الثالثة يحضر الطالب مذكرة تخرج للحصول على "شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية".

³ جامعة التكوين المتواصل ، نيابة مديرية الجامعة للدراسات و البيداغوجيا ، دليل النصوص القانونية للجامعة 1989-1995 .

يُحصل الطالب بعد دراسة ثلاث سنوات كاملة بجامعة التكوين المتواصل على "شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية"، أو ما يعرف بشهادة الـ "DUEA" وهي شهادة معترف بها في سوق العمل ومطلوبة في الإدارات والمؤسسات (ملحق إدارة .. و غيرها)، كما أنه يستفيد الحاصلين على هذه الشهادة من ترقية في مناصب عملهم إذا كانوا عمال في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة.

- بعد إتمام الطالب لدراسته الجامعية يحصل على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية والمستحدثة بمرسوم تنفيذي رقم 90-219 بمؤسسات التعليم العالي المسلمة من جامعة التكوين المتواصل التي تقع تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هذا وقد كانت تمنح جامعة التكوين المتواصل منذ نشأتها إلى غاية 1996-1997 شهادة ليسانس دون أن يتغير إطارها القانوني أو يتم تعديله¹.

3- مخبر "الهندسة البيداغوجية الحديثة للتعليم والتكوين المتواصل وفق استراتيجيات التنمية الوطنية

1.3- وصف المخبر : مخبر "الهندسة البيداغوجية الحديثة للتعليم والتكوين المتواصل وفق إستراتيجيات التنمية الوطنية" هو أول مخبر لجامعة التكوين المتواصل التي تضم ما يزيد عن 120 أستاذ دائم أغلبهم من ذوي الرتب موزعين عبر مراكز جامعة التكوين المتواصل بالجزائر العاصمة وضواحيها، وحوالي 60 بالمائة طلبة دكتوراه، و السبيل الوحيد لتمكينهم من ممارسة البحث العلمي في إطار منظم يراعي متطلبات حصولهم على درجة الدكتوراه، و خصوصية التدريس بجامعة التكوين المتواصل من جهة أخرى، و لتكون نتائج بحوثهم سندا لمهام جامعة التكوين المتواصل، وأهدافها التطويرية من خلال البحث العلمي في مجال نشاطاتها ويضمن مرافقة علمية لتطورها، و استثمار حقيقي للموارد البشرية و الكفاءات التي تتوفر عليها تنفيذا دعما لمسار التنمية الوطنية في شقه المتعلق بالتكوين و التعليم المتواصل للموارد البشرية و طينيا، كما يهدف المخبر إلى البحث العلمي في سبل و كفاءات تطوير و تحيين و تقييم و تقويم المحاور الكبرى لمهام و وظائف جامعة التكوين المتواصل المرتبطة أساسا بمشروع التنمية الوطني و تكوين الرأس المال البشري بالتعليم و التكوين المتواصل و الذي يمثل في ذات الحين الاهتمام البحثي البارز لأغلب الأساتذة سيما فيما تعلق بما يلي²:

- رصد و تحديد الإحتياجات الوطنية للتكوين و تفعيل العلاقات بين القطاعات (عمومي -خاص (PPP): مشاريعها البحثية تتم وفق الإحتياجات البحثية لنيابة رئاسة الجامعة للإعلام والعلاقات بين

¹ محمد إسلام ، رئيس مكتب باب الوادي للجمعية الوطنية للتربية والإدماج الإجتماعي سيد أحمد لعلاوي، الحوار، <http://www.elhiwardz.com/nation> ، تاريخ الإطلاع : 2020/09/02

² مخبر البحث - جامعة التكوين المتواصل ، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=178 ، تاريخ الإطلاع :

القطاعات بإعتبارها مشرفة على نيابة مديرية التكوين حسب الطلب لمختلف المؤسسات العمومية والخاصة.

• تقنيات التحرير الإعلام التعليمي و الإخراج الوثائقي السمعي البصري للتكوين : مشاريعها البحثية تتم وفق الإحتياجات البحثية لنيابة رئاسة الجامعة للإعلام و العلاقات بين القطاعات المشرفة على قناة وإذاعة جامعة التكوين المتواصل.

• بيداغوجيا التعليم الإلكتروني و تقنيات تصميم الدروس: مشاريعها البحثية تتم وفق الإحتياجات البحثية التطويرية لنيابة رئاسة الجامعة للدراسات و البيداغوجيا بإعتباره في صميم مهامها بإعتبارها مشرفة على نيابة مديرية التكوين عن بعد التي تضم أكثر من 35000 طالب (ة)

• بيداغوجيا التعليم لفئة الطلبة العاملين و التكوين المتخصص و التعليم لما بعد التدرج :مشاريعها البحثية تتم وفق الإحتياجات البحثية لنيابة رئاسة الجامعة للدراسات و البيداغوجيا بإعتباره في صميم إهتمامتها و تشرف على بيداغوجيا أكثر من 120 ألف طالب(ة) و لفئة كثيرة منهم خصوصية من حيث الإنتماء الوظيفي و السن و المتطلبات البيداغوجية التي تستدعي بعث تقنيات بيداغوجية مكيفة حسب هذه الخصوصية.

2.3- أهداف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

• تبحث فرق المخبر في الأساسيات العلمية لبيداغوجيا التعليم ، و التعليم الإلكتروني و خصوصيته و أهم ممارسته لاسيما تقنيات و أبجديات تصميم دروس التعليم الإلكتروني إضافة إلى التعرف عن طريق دراسات مسحية الإحتياجات الوطنية الحقيقية للتكوين للقطاعين العمومي و الخاص و ميكانيزمات إحداث تفاعل و إنسجام فعال للقطاعين في مختلف النشاطات الإقتصادية الخدماتية في الوطن.

• من جهة أخرى يسعى المخبر إلى البحث في تقنيات التحرير الإعلامي العلمي و الإخراج الوثائقي السمعي البصري ، بإعتبار أن جامعة التكوين المتواصل الجامعة الوحيدة التي تشرف على إنجاز مخرجات إعلامية سمعية و بصرية في مجال التعليم عن طريق قناة ، و إذاعة جامعة التكوين المتواصل بالتنسيق مع وكالة الأنباء الوطنية، حيث تعتبر قناة و إذاعة جامعة التكوين المتواصل المجال المادي الذي تنشط ضمنه القناة و تتم كل تجاربها ، و دراساتها التطبيقية لأجل تكوين مخرجاتها المتنوعة .

• أخيرا تهدف أبحاث المخبر إلى البحث في أحدث التقنيات البيداغوجية المطابقة لخصوصية النشاط البيداغوجي لجامعة التكوين المتواصل لمختلف أطواره لاسيما التكوينات الخاصة، لتكون بذاك نتائج أبحاث المخبر تصب في صميم إهتمامات ، و نشاطات جامعة التكوين المتواصل المحتاجة للتطوير و التحسين المستمر لتحقيق الإنسجام ، وتوفير متطلبات تنفيذ الإستراتيجية التطويرية لجامعة التكوين

المتواصل و أعلى درجات التوافق مع البيئة السوسيوإقتصادية وإستراتيجية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي ، و مشروع التنمية الوطنية في شقه المتعلق بتنمية الموارد البشرية من خلال تطوير التكوين بمختلف أشكاله¹.

المطلب الثالث: التجربة الجزائرية في التعليم عن بعد من خلال جامعة التكوين المتواصل

1- أنماط التعليم بجامعة التكوين المتواصل

■ **التعليم التقليدي :** ويسمى بنمط التعليم الكلاسيكي ، والجامعة التقليدية "هي الجامعة التي يتم فيها إستعمال الفضاءات الأرضية الشاسعة مع تأثيثها بالمعدات الإدارية ، والمعدات التقنية وتشغيل عدد كبير من الأخصائيين ، والكفاءات العلمية في المجالات التي تتكفل الجامعة بتدريسها ، وهذا ما يتطلب مجهودا وتخطيطا طويلا المدى وتكلفة عالية لتركيز ذلك"²

التعليم عن بعد: لقد تبنت جامعة التكوين المتواصل نمط التعليم عن بعد منذ نشأتها سنة 1990 ، حيث تؤكد المادة الرابعة من المرسوم المتضمن تأسيس الجامعة أن مهامها الأساسية تكمن في "تنفيذ سياسة التكوين عن بعد بإستعمال الوسائل السمعية البصرية"³، وهو نظام تعليمي يتمركز حول المتعلم ويقوم على إحتياجاته ، ولا يشترط المواجهة بين المعلم ، والمتعلم ، ويكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قويا في تخطيط وتوصيل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين بإستعمال الوسائل التكنولوجية المناسبة ، لأن الإستفادة من أنواع التفاعل في برامج التعليم عن بعد يتطلب توفير التكنولوجيا المناسبة التي تدعم هذه الأنواع من التفاعل، فهو يمكن المتعلم من التفاعل مع المحتوى التعليمي بإستخدام تكنولوجيا إتصال تفاعلية ذات إتجاهين كالمؤثرات الصوتية والفيديو... الخ⁴

وهو نظام يسمح بإمكانية نقل وتوصيل المادة العلمية عبر وسائل متعددة دون حاجة الطالب الحضور إلى قاعات الدرس بشكل منتظم ، فالطالب هو المسؤول عن تعليم نفسه ، فهو نمط تعليمي يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات لتقديم دروس ، ومحاضرات إلكترونية ضمن إطار منظومة

¹ مخبر البحث - جامعة التكوين المتواصل ، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=178 ، تاريخ الإطلاع 2020/09/12

² غراف نصر الدين ، التعليم الإلكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية - دراسة في المفاهيم والنماذج ، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات ، غير منشورة ، قسم علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010-2011 ، ص ص. 43 - 44.

³ - المرسوم التنفيذي رقم 149/90 المؤرخ في 1990/05/26، الخاص بإنشاء جامعة التكوين المتواصل.

⁴ عفاف بوعيسى ، نظام ل.م.د بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التربوي ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2018-2019 ، ص 101.

موجه بهدف توفير خدمة تعليمية عالية المستوى في الكفاءة والفاعلية ومتمحرة من النمطية والتقليدية في التعلم ، وقد ساهمت التقنيات الحديثة في تطوير طرق وأساليب التعليم الجديدة ، و عرف إنتشارا واسعا بفضلها¹

ورغم التشابه الكبير بين التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني إلا أنه لا يمكننا إعتبارهما نفس المصطلح ، فهناك بعض الاختلاف بينهما ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (06): يوضح الفرق بين التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني

العنصر	التعليم عن	التعليم الإلكتروني
دور المتعلم	دورا سلبيا حيث ينحصر في تلقي المعلومات دون المشاركة والتفاعل في المادة التعليمية	مشارك في العملية التربوية خطوة بخطوة
مكان المتعلم	يجب أن يكون مفصولا عن المعلم كليا	قد يكون مفصولا عن المعلم فصلا كليا أو جزئيا ، أو معه في غرفة الصف نفسها حسب مستوى إستخدامه
المادة التعليمية	معدة لجميع المتعلمين ثابتة على اختلاف خصائصهم وتقدم بجدول زمنية	يتغير المحتوى وطريقة عرضها من فرد لآخر طبقا لقدراتهم الآتية والمستقبلية
التقويم	تقويم انجازات الطالب في نهاية البرنامج	عملية نشطة مستمرة لجمع المعلومات عن تأثير التعلم وفاعليته

المصدر : رنا حكمت عباس ، (أهمية تطبيق التعليم الإلكتروني في التعليم العالي في العراق)، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الإجتماعية ، ج2 ، العدد 31 ، أكتوبر 2018 ، ص 210.

و تكمن أهداف عملية التعليم عن بعد فيما يلي:

- تقليل صعوبات إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد عليها.
- زيادة إمكانية الحصول على التعليم ، و زيادة فرص إلحاق الأفراد بالتعليم العالي.
- إتاحة الفرصة للأفراد للنمو المستمر، و تحسين ظروف حياتهم.
- تخفيض تكلفة التعليم ، حيث أن التعليم عن بعد معقول التكلفة و متاح لفئات عديدة (خفض التكاليف يجعلها في متناول الجميع)
- ترتكز عملية التعليم عن بعد على الوسائط التعليمية المستخدمة (التي كانت تعتمد على وسائل تقليدية : الكتب ، المطبوعات ، التسجيلات الصوتية ..) ، و الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في مساعدة المتعلم (على التعلم الذاتي) ، حيث أتاحت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أنواعا مختلفة من

¹ سايح فطيمة ، (تقييم التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية ومدى حمايته - دراسة ميدانية)، مداخلة في المؤتمر العلمي الوطني السابع بعنوان : تطوير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر ضمن متطلبات عصر المعرفة - الواقع ، التحديات والآفاق ، جامعة بوزريعة ، الجزائر 02 ، المنعقد 10 ديسمبر 2018 ، ص 04.

الوسائل الإلكترونية (الإنترنت، الكتب الإلكترونية، قاعدة بيانات On line ..) حيث نجد أن معظم هذه الوسائل تستخدم في التعليم الإلكتروني¹.

أما عن طريقة التدريس في برنامج التعليم عن بعد ، فتختلف عن النمط التقليدي الذي يقوم به على الإلقاء ، و التلقين ، وتوجيه الرسالة بشكل واحد من حيث المحتوى ، وأسلوب التقويم وإفترض تشابه خصائص الجمهور المتلقي ومستوياته ، والتصور الواحد للبيئة التي يتم فيها التعلم وعناصرها ... و وظيفة معلم الفصل أو رائد المجموعة ، كما تختلف أيضا في الطريقة التي تنتقل فيها الرسالة في خط واحد من المرسل إلى المتلقى ، و يفتقر فيها الموقف التعليمي إلى التفاعل والتغذية الراجعة المنظمة².

■ **التعليم الإلكتروني:** أسلوب من أساليب التعلم يهدف إلى إيصال المعلومة للمتعلم معتمدا في ذلك على التقنيات الحديثة مثل الحاسوب، و البرمجيات التعليمية، والفصول الافتراضية ، و هو أحد أشكال التعليم عن بعد التي تعتمد على إمكانيات ، و أدوات شبكة الإنترنت ، والحاسبات الآلية في دراسة محتوى تعليمي محدد عن طريق التفاعل المستمر مع المعلم / الميسر ، و المتعلم، و المحتوى³ ، وهو استخدام تقنيات الوسائط المتعددة الجديدة ، والإنترنت لتحسين جودة التعليم عن طريق تسهيل الوصول للمصادر ، والخدمات إضافة إلى التعاون والتبادل عن بعد⁴ ، ويمكن أن نلخص أهداف التعليم الإلكتروني فيما يلي :

- إمكانية تعويض النقص في الكوادر الأكاديمية ، والتدريبية في بعض القطاعات التعليمية عن طريق الصفوف الافتراضية
- المساعدة على نشر التقنية في المجتمع ، وإعطاء مفهوم أوسع للتعليم المستمر
- تقديم الخدمات المساندة في العملية التعليمية مثل التسجيل المبكر ، وإدارة الصفوف الدراسية وبناء الجداول الدراسية ، وتوزيعها على المعلمين وأنظمة الاختبارات ، والتقييم وتوجيه المتعلم من خلال بوابات الإنترنت

¹ نوال نمور ، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة منتوري قسنطينة ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012 ، ص 29 .

² رشدي أحمد طعيمة ، محمد بن سليمان البندري ، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير ، دار الفكر العربي ، ط 01 ، القاهرة ، 2004 ، ص 394 .

³ سليم خليفي ، (اتجاهات الطلبة نحو التعليم الإلكتروني - دراسة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس)، مرجع سابق ، ص 324 .

⁴ مصطفى عبد الرحمان طه ، خالد مصطفى مالك ، (أسس تصميم الأنشطة التعليمية في بيئات التعلم الإلكترونية) ، المجلة المصرية للمعلومات ، ESISACT ، العدد 17 ، 2016 ، ص ص. 26-27

- إعداد جيل من المعلمين والمتعلمين قادر على التعامل مع التقنية ، ومهارات العصر والتطورات الهائلة التي يشهدها العالم
- بناء بيئة تفاعلية غنية ومتعددة المصادر تخدم العملية التعليمية بكافة محاورها ¹ ، وللتعليم الإلكتروني فوائد عديدة منها ²: -تحقيق الأهداف التعليمية بكفايات عالية وإقتصاد الوقت- تحقيق التعلم بطرق تناسب خصائص المتعلم ، وبأسلوب مشوق وممتع
- توفير مصادر ثرية للمعلومات يمكن الوصول إليها في وقت قصير
- يحفز المتعلم في مهارات التعلم الذاتي والاعتماد على نفسه في اكتساب الخبرات والمعارف وإكسابه أدوات التعلم الفعالة - يكسب التعليم الإلكتروني الدافعية للمعلم والمتعلم في مواكبة العصر والتقدم المستمر في التكنولوجيا والعلوم والتواصل مع المستجدات في شتى المجالات
- يتناسب مع معطيات العصر فهو الأسلوب الأمثل لتهيئة جيل المستقبل للحياة العلمية والعملية

¹ رنا حكمت عباس ، (أهمية تطبيق التعليم الإلكتروني في التعليم العالي في العراق)، مرجع سابق ، ص 211.

² سايح بوزيد ، أحمد لعمى ، (التعليم الإلكتروني كخيار إستراتيجي لتحقيق كفاءة المورد البشري في ظل إقتصاد المعرفة في الجزائر) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04 ، ديسمبر 2013 ، ص 137.

الشكل رقم 06 : يوضح الفرق بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني



المصدر : زهية لموشي ، (تفعيل نظام التعليم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الأداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات) ، مداخل في المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان : التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية ، طرابلس ، المنعقد يومي 22-24 أبريل 2016 ، ص 06.

■ **التعليم الإلكتروني التفاعلي :** يقوم المدرس بالتفاعل مع الطلاب بشكل مباشر ، كما يستطيع جميع الطلاب التفاعل مع بعضهم بشكل مباشر مع المدرس في آن واحد ، ويتضمن هذا النمط من التعليم مؤثرات تفاعلية مشتركة مباشرة بالصوت والصورة وشاشات مشتركة وألواح إلكترونية مباشرة ، ومعلومات مشتركة ، كما يمكن تخزين المعلومات إلى إستخدامات أخرى في المستقبل¹.

■ **التعليم عبر الانترنت :** تعتبر شبكة الانترنت من أبرز ما توصل إليه العلم الحديث من تكنولوجيا متقدمة، فقد كانت لها الأهمية الكبرى في الوقت الحالي للتعليم والتعلم، إذ تعددت فوائدها التعليمية وظهر مفهوم التعلم في فصل بدون جدران، وبلاشتراك مع العديد من المعلمين في كافة أنحاء العالم وباعتبار هذا القرن قرنا لغويا، سيكون للرمز واللغة فيه سلطة تفوق جميع السلطات، وقد أشار

¹ حذيفة مازن عبد المجيد ، مزهر شعبان العاني ، **التعليم الإلكتروني التفاعلي** ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط 01 ، عمان - الأردن، 2015 ، ص 15 .

تقرير ' التنمية الإنسانية العربية أن ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا الحاسوب والشبكات بلغاتها المختلفة مثل وجعا اكبر للغة العربية في الانترنت، وذلك لافتقار معايير موحدة لتمثيل وعرض النص العربي في الانترنت هذا بالإضافة إلى مشاكل وعقبات تصميم الصفحات باللغة العربية في الانترنت واسترجاعها وتصفحها وطباعتها بطريقة مهنية سليمة، وعموما فاستخدام الشبكة المعلوماتية لحل كثير من المشكلات والمهام التعليمية، من حيث كونها وسيلة تعليمية داخل الفصل الدراسي، ووسيلة ميسرة بالنسبة للمعلم والمتعلم¹ كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 07 : يوضح أهمية الإنترنت في التعليم الجامعي



المصدر : السعيد يحيوي ، لويذة مسعودي ، (الإنترنت في التعليم الجامعي)، مرجع سابق ، ص 651.

¹ السعيد يحيوي ، لويذة مسعودي ، (الإنترنت في التعليم الجامعي) ، مجلة العلوم الإنسانية ، ، مجلد ب ، عدد 41 ، جوان 2014 ، ص 651.

■ **التعليم الافتراضي :** التعلم الافتراضي هو أن نتعلم المفيد من مواقع بعيدة لا يحدها مكان ولا زمان بواسطة الإنترنت والتقنيات¹ ، وهو نوع من التعليم الإلكتروني يتيح للمتعلم الاستفادة من جميع عناصر العملية التعليمية من مادة ، وكتب ، وخدمات طلابية ، وتفاعل مع المدرس² ، وهو تعليم قريب من مفهوم التعليم المعتمد على الإنترنت ، ولكنه يختلف عنه في أنه يستخدم تقنية الإنترنت ويضيف إلى ذلك أدوات يتم فيها التحكم في تصميم وتنفيذ عملية التعليم ، والتعلم فيكون هناك برنامج مثل BLACK BOARD –WEBCT الخ وفيه تقنية تمكن المعلم، والمتعلم من إدارة التعليم، والتعلم ، والتقني وهو بدوره ينقسم إلى جيلين وهما:³

- **الجيل الأول:** (التعليم الإلكتروني 1.1) : يعتمد الجيل الأول من التعليم الإلكتروني أو ما يسمى بالتعليم الإلكتروني 1.0 على التعليم القائم على استخدام وسائط متعددة ، وعلى تعليم تعاوني باستخدام الحاسب ، ففي التعليم القائم على استخدام الوسائط المتعددة يستخدم المتعلم الأقراص المدمجة ، وأقراص الفيديو الرقمية ، أو يستخدم الإنترنت في عملية التعليم.

أما التعليم التعاوني باستخدام الحاسب فإنه يتفاعل المتعلم مع غيره من المتعلمين ، ومع أساتذته بالاستعانة بأحد الأدوات مثل نظام إدارة التعلم وذلك عبر الإتصال المتزامن كاستخدام غرف الحوار أو الإتصال غير المتزامن مثل استخدام البريد الإلكتروني ومنتدى المناقشة

- **جيل (التعليم الإلكتروني 2.0):** يستخدم هذا المصطلح لأول مرة في عام 2005 ، وهو إمتداد للتعليم الإلكتروني 1.0 ، ويعتمد على الاستفادة من خدمات الجيل الثاني من الويب مثل استخدام المدونات ، واستخدام الويكي وغيرها.

- **التعليم الإلكتروني 2.0 = التعليم الإلكتروني 1.0 + خدمات الجيل الثاني من الويب + تفاعل العنصر البشري**

■ **التعليم المفتوح :** تستعمل جامعة التكوين المتواصل أسلوب التعليم المفتوح عن طريق وسائل الإعلام والإتصال الثقيلة ، ومنها التلفزيون و الإذاعة ، وكذلك عن طريق شبكة الإنترنت من خلال موقع الجامعة ، والأرضيات التعليمية المخصصة لذلك ، إضافة إلى استعمال طريقة **الفيزيو كونفرانس** ، أي البث المباشر عبر القمر الصناعي، حيث يمكن متابعة المحاضرة مباشرة وفي مختلف مراكز التكوين

¹ رامي محمد راغب كلاب ، درجة توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى معلمي التعليم التفاعلي المحوسب في مدارس وكالة الغوث بغزة ، وعلاقتها بإنتاجاتهم نحوه ، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر - غزة ، 2011 ، ص 17.

² نائر سلمان طامي ، (التعليم الافتراضي الجامعي - نحو جامعة افتراضية - الكلمات المفتاحية - الجامعة الافتراضية) ، مجلة ديالي ، العدد 71 ، 2016 ، ص 50.

³ بوطهرة آسيا ، (دور التعليم الإلكتروني في تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية) ، مجلة الدراسات الإعلامية ، المركز الديمقراطي العربي ، العدد 01 ، جانفي 2018 ، ص ص 60- 61

عبر الوطن ، كما تبتث دروس التعليم المفتوح عبر التلفزيون مرة كل أسبوع في حصة جامعة التكوين المتواصل، والتي مدتها ساعة ونصف، مبرمجة يوم الجمعة من الساعة العاشرة إلى الساعة الحادية عشر والنصف صباحا بتوقيت الجزائر، ثم يعاد بث هذه الحصة بعد منتصف الليل عبر القنوات الأرضية والفضائية.

ويستعمل أيضا التعليم المفتوح الإذاعة كوسيلة هامة لنقل الدرس وشرحه على المستمعين من الطلبة حيث يتم ذلك بعد تسجيل الدروس من قبل الأساتذة ، ثم العمل على بثها وفق برنامج زمني مدروس يتماشى والمقرر السنوي للمادة والفرع والتخصص¹

2- تطور نظام التعليم بجامعة التكوين المتواصل

التعليم العالي يأتي في قمة الهرم التعليمي ، فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر بها الفرد و أرقاها، والتي تكسبه مؤهلات ومهارات عالية، تساعد فيما بعد في الحصول على وظيفة ، كما تمنحه أيضا مكانة اجتماعية مرموقة ، و يقصد بالتعليم العالي التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات سابقا ، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي فهو كل أنواع الدراسات ، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة²

واجه التعليم العالي بالجزائر الكثير من التغيرات والتحديات التي فرضت عليه واقعا جديدا وتتطلب منه الدخول في مرحلة من التطور والتغيير وتعتبر الجودة في التعليم العالي هي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر لذا حرصت مؤسسات القطاع على تبني الجودة كمنهج للعمل فيها وذلك لأسباب عدة ، لعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها، وظهور أنماط جديدة لمؤسساته ، بالإضافة إلى ظهور وسائل تعليمية جديدة.

ولما كانت جامعة التكوين المتواصل إحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر فقد شهدت هي الأخرى العديد من التغيرات منذ تأسيسها، تزامنا مع التغيرات الحاصلة في القطاع ككل وسنحاول تقسيمها إلى مراحل حسب الأهداف ونظام التعليم ووسائله .

أكدت عدة دراسات أنه لا توجد تقنية كاملة وشاملة ومناسبة للتدريس في نظام التعليم عن بعد بدون وسيلة رديفة ، وبالتالي لابد من إستخدام أكثر من طريقة في الوقت نفسه للوصول إلى أسلوب تعليمي ناجح وعلى هذا الأساس عمدت جامعة التكوين المتواصل إلى توظيف مجموعة من الوسائط والوسائل التعليمية

¹ أونيس عبد المجيد ، (الجامعات الافتراضية ودورها في تدعيم التعليم العالي وخدمة المجتمع - دراسة حالة الجزائر) ، مجلة ، جوان 2019 ، ص 119 .

² السعيد يحيوي ، لويذة مسعودي ، (الإنترنت في التعليم الجامعي)، مرجع سابق، ص 639

في إطار التعليم عن بعد ، والتي عرفت تطورا بتطور هذا النظام عبر مساراتها التاريخية والتي نوجزها في :

المرحلة الأولى : التعليم عن بعد التقليدي (التعليم بالمراسلة) من سنة 1990 إلى غاية 1999 :
 اعتمدت الجامعة نموذج المراسلة ويهدف أسلوب التعلم بالمراسلة إلى إعطاء الفرصة للأفراد الذين تواجههم مشكلات في ظروفهم الحياتية مثل العمل والبعد الجغرافي والإعاقة البدنية والكبار وغيرهم ويتصف التعلم بالمراسلة بدرجة كبيرة من المرونة ومراعاة الظروف المختلفة للمتعلمين وقلة الإمكانيات المادية ، كما يعتمد هذا الأسلوب على تبادل المعلومات والأفكار بين المعلم والمتعلم ، حيث ترسل الدروس مكتوبة إلى المتعلم عن طريق البريد ، فيقوم بدراستها ويؤدي التمرينات ويجب على الأسئلة التي تتضمنها ثم يعيدها بالبريد إلى مصدر إرسالها ، ولهذا يعد التعلم بالمراسلة أحد أشكال الدراسة الفردية وإحلال الدروس المكتوبة محل الدروس الشفوية ، ويهتم بإعداد الدارسين للإمتحانات للحصول على مؤهلات فنية ، و مهنية والتزود من التعلم العام سواء للثقافة الشخصية أو لأغراض مهنية ¹.

ونظرا لمحدودية المادة المطبوعة رغم استخدامها لوسائل توضيح أو أشكال تنابعة ، إلا أن تلك الوسائل تخدم المادة المطبوعة تبقى محدودة ، أنشأت جامعة التكوين المتواصل في 16 من شهر أفريل 1990 إذاعة جامعية من أجل تقديم دروس التعليم عن بعد وتبث برامجها من الأحد إلى يوم الجمعة خلال ست ساعات يومية على الموجة المتوسطة ، وتقدم من خلالها برامج ثقافية وعلمية تتعلق بالحياة الجامعية ، هذا إلى جانب دروس التعليم عن بعد ،

تعتبر إذاعة جامعة التكوين المتواصل إذاعة علمية معرفية تبث برامجها يوميا ابتداء من الساعة الواحدة و إلى غاية الخامسة مساء على الموجة المتوسطة بتردد 14.22كيلوهرتز / 2.11 مترا كان أول إرسال لإذاعة جامعة التكوين المتواصل تحديدا يوم 19 ماي 1990 ، وهذا بناء على عقد مبرم بين جامعة التكوين المتواصل و الإذاعة الوطنية.

الإذاعة تبث برامج حصص تقارير منتديات ، ريبورتاجات ، حوارات ، أخبار باللغة العربية الفرنسية والأمازيغية تصب كلها في ساحة العلم و المعرفة ، و أيضا كل ما يخص الجامعة الجزائرية بحوث

¹ أونيس عبد المجيد ، (الجامعات الافتراضية ودورها في تدعيم التعليم العالي وخدمة المجتمع - دراسة حالة الجزائر) مرجع سابق ، ص 123.

مشاريع إبتكارات تخصصات جديدة ، و كل ما يخص منظومة التعليم العالي ، كما تحمل الإذاعة على عاتقها مهمة التعليم عن بعد من خلال دروس عبر الأثير¹.

إن إستخدام الإذاعة كجزء متكامل مع النظام المتعدد الوسائل للتدريس ، يستوجب التخطيط الدقيق وتحديد الأهداف من إستخدام الإذاعة إما كوسيلة مساعدة أو وسيلة تعليمية متكاملة قائمة بذاتها ، لكن ما يلاحظ بالنسبة لدروس التعليم عن بعد التي تم بثها من خلال الإذاعة هو إغفالها للتخصصات الأخرى التي يشملها نظام التعليم عن بعد مثل قانون أعمال .

وقد كانت هناك تجارب عالمية في مجال التعليم عن بعد بإستخدام الوسائل السمعية البصرية ، حيث بدأت اليابان في عام 1994 مشروع شبكة تلفازية تبث المواد الدراسية التعليمية بواسطة أشرطة فيديو للمدارس حسب الطلب من خلال (الكيل) كخطوة أولى للتعليم عن بعد، وفي عام 1997 أقر إعداد مركز برمجيات لمكتبات تعليمية في كل مقاطعة لدعم البحث والتطوير في مجال البرمجيات ودعم البحث العلمي الخاص بتقنيات التعليم الجديدة ودعم توظيف شبكات الإنترنت في المعاهد والكليات التربوية² أما في الجزائر ففترة التسعينات، كانت تستوجب إعادة النظر الجدية في سياسة التكوين التي تنتجها الجامعة الجزائرية، خاصة في ظل الاقتصاد الحر الذي تدخله الجزائر تدريجيا، وما يحمله من مستجدات، فتم الرجوع على تطبيق نظام الكليات، فالجامعة أصبحت تتكون من مجموعة من الكليات تتولى هي نفسها (الجامعة) مهمة التنسيق بين أعمال الكليات والمصالح التقنية والإدارية المشتركة، حيث تتولى الكلية المهام التالية:

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج
- تفعيل البحث العلمي
- التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف³

¹ إذاعة جامعة التكوين المتواصل - جامعة التكوين المتواصل ، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=213 ، تاريخ الإطلاع 2020/09/19

² ربيع شفيق ، لطفي عطير ، (إتجاهات طلبة جامعة فلسطين التقنية -خضوري نحو التعليم الإلكتروني)، مرجع سابق ، ص 131.

³ صباح غربي ، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والتنمية ، غير منشورة ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013-2014 ، ص 96.

وقد واصل عدد الطلبة ارتفاعه حيث بلغ عدد المسجلين للموسم الجامعي 1998-1999، 372647 طالبا في مرحلة التدرج و 19225 فيما بعد التدرج ، أما حاملو الشهادات عددهم 44531 ، ثم الموسم الجامعي 1999-2000 فبلغ عدد المسجلين في التدرج 543869 و عدد الطلبة المسجلين فيما بعد التدرج 20846 طالبا ، في حين بلغ عدد حاملي الشهادات 0

أما بالنسبة لجامعة التكوين المتواصل فقد بلغ عدد المسجلين بها للموسم الجامعي 1998-1999 ، 25569 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، و 14281 طالبا مسجل في مرحلة التدرج ، و 3019 طالبا متحصل على الشهادة

- أما في الموسم الجامعي 1999-2000، فقد بلغ تعداد الطلبة 32425 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، 18332 طالبا مسجل في التدرج ، 0 طالبا متحصل على الشهادة
- وبمقارنة الموسمين السابقين نلاحظ إرتفاع ملحوظ أعداد الطلبة بزيادة تقدر 6856 بالنسبة لمرحلة ما قبل التدرج ، و 4051 في مرحلة التدرج ، وتراجع عدد المتحصلين على الشهادات إلى 0.

من الوسائل السمعية البصرية التي تم إستخدامها في إطار التعليم عن بعد بجامعة التكوين المتواصل التلفزيون ، وهذا نظرا لما يملكه من خصائص بإعتبار أنه وسيلة مألوفة وسهلة المنال وغير مكلفة بالنسبة للمتعلم ، و من أجل تطوير التعليم العالي وخدمة المجتمع، عملت الدولة الجزائرية على برمجة حصة خاصة لجامعة التكوين المتواصل، مدتها ساعة ونصف ومرة واحدة في الأسبوع خلال يوم الجمعة من الساعة العاشرة إلى الساعة الحادية عشر والنصف صباحا كما سبق وأن أشرنا إليه، كما يعاد بث هذه الحصة بعد منتصف الليل ضمن البرامج التي يعاد بثها.

الحصة يتخللها برنامج ثري مقسم إلى عدة انشغالات، ابتداء بنشرة إخبارية قصيرة تعرف بمجلة الجامعة يستعرض فيها كل نشاطات الجامعة خلال أسبوع، وبعض النشاطات الأخرى ذات العلاقة بالتعليم العالي إضافة إلى إثراء النقاش عبر موائد مستديرة تتناول مشاكل واهتمامات الجامعة والتعليم العالي، وبث دروس أو ملخصات عنها لمدة لا تزيد عن نصف ساعة.¹

قامت جامعة التكوين المتواصل ببث بعض الدروس الخاصة بالتعلم عن بعد عبر الحصة التلفزيونية بداية من سنة 1990 ، وهذا من خلال إتباع خطة سنوية تتماشى مع المقررات الدراسية ، إلا أنها لم تشمل كل التخصصات المدرسة ضمن كل من فرع .

¹ أونيس عبد المجيد ، (الجامعات الافتراضية ودورها في تدعيم التعليم العالي وخدمة المجتمع - دراسة حالة الجزائر) مرجع سابق، ص 119 .

المرحلة الثانية من 2001/2000 إلى 2004/2003: في هذه المرحلة عمدت جامعة التكوين المتواصل إلى إستبدال المطبوعة بداية من سنة 2001 بالأقراص المضغوطة وكان مجرد نسخ للدروس وعدم إستغلال للخصائص التقنية والتفاعلية للقرص ، وبقيت الدروس في شكلها التقليدي السابق ، وقد بلغ تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل للموسم الجامعي 2001/2000 ، 33043 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، 19783 طالبا مسجل في التدرج ، 0 طالبا متحصل على الشهادة ، أما الموسم الجامعي 2002/2001 ، فقد عدد طلبة جامعة التكوين المتواصل المسجلين في ما قبل التدرج 23271 طالبا و 24760 طالبا مسجل في التدرج ، و 3553 طالبا متحصل على الشهادة، و بلغ تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل للموسم الجامعي 2003/2002 ، 28168 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، 30243 طالبا مسجل في التدرج ، 4540 طالبا متحصل على الشهادة، و الموسم الجامعي 2004/2003 بلغ تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل فيه ، 28670 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، 34581 طالبا مسجل في التدرج ، 3518 طالبا متحصل على الشهادة

المرحلة الثالثة 2005/2004: بداية من سنة 2005 عمدت جامعة التكوين المتواصل إلى إستخدام الإنترنت في التعليم عن بعد من خلال إستغلال أنظمة إدارة التعلم ، وهي عبارة عن برمجيات وإدارة نشاطات التعليم والتعلم من حيث المسافات ، التفاعل التدريبات والنشاطات ، كما أنها تتوفر على عدة أدوات إتصال تزامنية ولا تزامنية

في هذه الفترة كانت بعض الجامعات الأجنبية تقوم بتجارب مماثلة في مجال التعليم الحديث ، حيث اعتمدت الجامعات في اليابان وأمريكا والصين وأوروبا البريد الإلكتروني كوسيلة إتصال معتمدة 1997,55 ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم 2000 من مؤسسات التعليم العالي ببث برنامج (مسار دراسي) واحد على الأقل من برامجها على شبكة الانترنت، ويشكل هذا العدد نسبة % 70 من الجامعات الأمريكية، وقد ارتفعت النسبة عام 2005 إلى 90% ، وفي بريطانيا تم تأسيس شبكة وطنية للتعليم، تم من خلالها ربط أكثر من 32000 مدرسة بشبكة الانترنت، و 9 ملايين طالب وطالبة ، وقد تم منح الطلبة عنوان إلكتروني، وتم تدريب 10 آلاف مدرس، ويتم إرسال المعلومات والمواد التعليمية من موقع الشبكة الوطنية إلى المدارس، كما يمكن الحصول على المنهج الدراسي على شكل أقراص مدمجة. وفي سوريا تم إستحداث الجامعة الافتراضية التي تهدف إلى توفير أربعة مستويات من التعليم الجامعي العالمي للطلاب من مكان إقامتهم بواسطة شبكة الإنترنت ، أما الأردن فيتم التخطيط لتدريس الحاسب في جميع المستويات وربط المدارس بشبكة معلوماتية¹

¹ ربيع شفيق ، لطفي عطير ، (إتجاهات طلبة جامعة فلسطين التقنية -خضوري نحو التعليم الإلكتروني) ، مرجع سابق ، ص 131 .

وقد بلغ تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل في السنة الجامعي 2005/2004، 59637 طالبا (منهم 23273 في ما قبل التدرج و 36364 في مرحلة التدرج) بزيادة تقدر ب 11.99 بالمئة و 49.65 بالمئة على التوالي ، مقارنة بالدخول الجامعي 2004/2003 و 1999/1998 ، وهذا يعكس تطورا كبيرا في عدد المسجلين بجامعة التكوين المتواصل¹

وتم إعداد دروسا لفائدة طلبة التعليم عن بعد في فرع العلاقات الإقتصادية الدولية ، ولقد بلغ عددها 374 درسا مسموعا موزعة كتالي :

جدول رقم 07 : يوضح عدد الدروس الإذاعية الخاصة بالتعليم عن بعد (2005/2004)

السنة	العدد
2004	196
2005	178
المجموع	374

المصدر : كريمة بوعاشور ، (التجربة الجزائرية في مجال التعليم عن بعد - جامعة التكوين المتواصل كنموذج) ، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية ، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2018 ، ص 352.

ويمثل التعليم الإلكتروني أمرا ضروريا في مواجهة التحديات التي يفرضها التطور المعرفي و التكنولوجي حيث يسهم في تلبية احتياجات الطلبة ، وتحقيق التواصل الفعال ، وإتاحة الفرص التعليمية لأكبر عدد ممكن من الأفراد ، وتنمية مهاراتهم وصقل شخصياتهم ، وإعدادهم للحاضر والمستقبل ، وتبرز أهمية التعليم الإلكتروني في توفير التواصل والتعلم لجميع الطلبة وبدون حواجز وفي أي مكان وفي أي وقت ، حيث أن نظام التعليم المفتوح كان له الإهتمام الأكبر في إعتماد التعلم الإلكتروني في تدريس المقررات الدراسية ، وكان للتعليم المفتوح نصيب وافر من الفوائد التي قد تنعكس عليه نتيجة التعليم الإلكتروني فرغم أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات تعم فائدتها على جميع المؤسسات التعليمية ، إلا جامعات التعليم المفتوح تعد المستفيد الأكبر منها².

¹ عمر صخري ، مرايمي محمد ، (الجودة الشاملة في بناء القدرات البشرية الجزائرية - مدخل إستراتيجي إلى تحقيق التنمية الإقتصادية في ظل العولمة) ، بحوث إقتصادية عربية ، العدد 43-44 ، صيف-خريف 2008 ، ص ص . 218-219

² مصطفى عبد الرحمان طه ، خالد مصطفى مالك ، (أسس تصميم الأنشطة التعليمية في بيئات التعلم الإلكترونية) مرجع سابق ، ص 24 .

وتوظيف التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية يجعل الطالب محور العملية التعليمية فيكون له إسهام كبير في المناقشة والبحث والتفكير، التعليم الإلكتروني وسيلة فعالة، وذات أثر إيجابي في تنمية مهارات التفكير العليا عند المتعلمين، وخصوصاً مهارات التفكير الإبداعي ولربط العلوم النظرية بتطبيقاتها العملية، وتطوير مهارات استنباط الحلول، وربط النماذج الذهنية بالعالم الحقيقي، واستكشاف المفاهيم والمبادئ بالتفاعل معها لتنمية القدرات العقلية، وفتح أبواب لاكتساب خبرات جديدة، أو تطوير فكرة ما وتوظيفها والاستفادة منها¹ ، ولقد تم استخدام أرضيات التعليم عن بعد لمراقبة بعض المشاريع التي أسندت للجامعة في إطار التعليم عن بعد والتي تجلت في التكوين أثناء الخدمة لفائدة أساتذة التعليم المتوسط بموجب الإتفاقية الإطار المؤرخة بتاريخ 12 من شهر سبتمبر 2005 لفائدة 75662 أستاذ حيث أن أرضية التكوين المفتوح عن بعد (FOAD) هي برمجيات معلوماتية (logiciel) مكونة من مجموعة من الأدوات اللازمة للأطراف الفاعلة في عملية التعليم : الطلبة أو المتعلمين في التعليم والتكوين في لغة التعليم والتكوين عن بعد ، والأساتذة المكلفين بتكوين هؤلاء الطلبة والإداريين المكلفين بالجانب الإداري ، والمنظمين لعملية التعليم عن بعد بصفة عامة ، تحتوي أرضيات التكوين على ثلاث مساحات أساسية²:

- **مساحة الطالب أو المتعلم (lespace etudiant)** : وتسمح له بالقيام بالعمليات التالية :
 - الإطلاع أو تحميل المضامين البيداغوجية
 - التنظيم والإطلاع على تقدم عملية التعلم لدى الطالب ومدى سيره في البرنامج
 - القيام بتمارين وفروض
 - إرسال الفروض وتصحيحها
- **مساحة الأستاذ أو المعلم** : تقدم أدوات ووسائل للأستاذ يستطيع بواسطتها القيام بالوظائف التالية : -
 - تصميم وإعداد الدروس بواسطة مساحة لتأليف الدروس ووضعها على الخط باستعمال مساحة المؤلف
 - وضع برامج بيداغوجية متعددة الوسائط على الخط
 - متابعة الأعمال التي يقوم بها الطلبة ، عن طريق المتابعة البداغوجية لهم أو ما يسمى الوصاية أو المرافقة (Tutorat. accompagnement)

¹ ماجد علي مبارك الشريدة ، (توظيف أعضاء هيئة التدريس للتعليم الإلكتروني - Blackboard - من وجهة نظر الطلاب والطالبات في جامعة الأمير سطام عبد العزيز) ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل ، العدد 42 ، 2019 ، ص 21 .

² سهام العاقل ، استعمال تكنولوجيايات الإعلام والإتصال في التعليم المفتوح عن بعد - حالة جامعة التكوين المتواصل الجزائرية لأساتذة التعليم المتوسط خلال الفترة 2005-2010 ، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والإتصال ، غير منشورة ، قسم علوم الإعلام والإتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2010-2011 ، ص ص . 205 - 206 .

. مساحة الإداري :وتسمح له بالقيام بالوظائف التالية :

- تسيير ومراقبة تنظيم عملية التعليم عن بعد
- تسيير التسجيلات ومنح كلمة السر (mots de passe) للمتعلمين المسجلين في التكوين المناسب لتمكينهم من الدخول في الموقع الإلكتروني الذي يضم الدروس والمتابعة البيداغوجية عن بعد .

المرحلة الرابعة 2017/2016: في سنة 2016 أهلت وزارة التعليم العالي جامعة التكوين المتواصل لمراقبة بعض الجامعات في إطار الماستر عن بعد وهي : جامعة الجزائر 01 ، جامعة وهران ، وجامعة الجزائر 03 ، ولقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة بهذه الجامعات 3121 طالبا على المستوى الوطني و حدد المنشور التكميلي رقم 635 المؤرخ في 26 أكتوبر 2016 المتعلق بتنظيم الماستر عن بعد مهام جامعة التكوين المتواصل فيما يأتي :

- ضمان المراقبة التقنية طوال مدة التكوين
- تسيير وإدارة الأرضية التعليمية المخصصة لهذا النمط من التكوين ¹

الجدول رقم 08 : عدد طلبة الماستر عن بعد حسب الجامعات والتخصصات 2016-2017

الجامعة	التخصص	عدد الطلبة
جامعة الجزائر 1	إدارة الأعمال	555
جامعة الجزائر 3	محاسبة ومالية	2434
جامعة وهران	الليسانسيات التطبيقية	132
المجموع		3121

المصدر : كريمة بوعاشور ، (التجربة الجزائرية في مجال التعليم عن بعد -جامعة التكوين المتواصل كنموذج) ، مرجع سابق ، ص 354.

¹ كريمة بوعاشور ، (التجربة الجزائرية في مجال التعليم عن بعد - جامعة التكوين المتواصل كنموذج) ، مرجع سابق ، ص 354 .

المرحلة الخامسة 2017/2018: حسب الموقع الرسمي لجامعة التكوين المتواصل الجزائرية اشترطت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الحصول على البكالوريا النظامية لدخول جامعة التكوين المتواصل، والتي ستفتح أبوابها لأول مرة للناجحين الجد في البكالوريا كما ستمنح الفرصة لخريجي الجامعات للتسجيل في ماستر عن بعد.

وفقا لتوصيات معالي السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي، الصادرة في 23 أكتوبر 2017 عن طريق القرار رقم 1022، شرعت جامعة التكوين المتواصل في تحضير برامج تكوينية في طور الماستر في نمط التعليم عن بعد للتخصصات التالية : - الإتصال و العلاقات العامة

- قانون الأعمال
- تسيير عمومي
- تعليمية اللغة الفرنسية

إن الماستر عن بعد هو عبارة عن برنامج تكويني في الطور الثاني في نمط التكوين عن بعد، تشرف عليه جامعة التكوين المتواصل بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وذلك بتعيين مجموعة من الخبراء في ميدان التعليم عن بعد مكلفين بتكوين الأساتذة مصممي الدروس وكذا الأساتذة المرافقين على الخط. والهدف من هذه العملية التحضيرية، الانطلاق في التكوين الفعلي على مستوى المنصات الإلكترونية¹.

وستضمن جامعة التكوين المتواصل عبر مراكزها في جامعات الوطن تكوينا في الليسانس و ماستر مهنية في 17 تخصصا جديدا، وهي تخصصات تواكب متطلبات عالم الشغل والمحيط الاقتصادي والاجتماعي ، حيث بإمكان الطلبة الجدد الحاصلين على البكالوريا وحتى المتحصلين على ليسانس "آل أم دي" التسجيل للدراسة عن بعد ليسانس، ماستر مهنية للسنة الجامعية 2018/2019، وهي التجربة الأولى من نوعها التي ستخوضها جامعة التكوين المتواصل والتي كانت تضمن تكوينا للناجحين في الامتحان الخاص بذات الجامعة بعد إخفاق المعنيين في الحصول على بكالوريا عادية، وبعد الجدل الذي صاحب بقاء هذه الجامعة وتجميد التسجيل في الأقسام التحضيرية التابعة لها منذ سنة 2017 خاصة بعد تصريحات الوزير حجار بخصوص التخلي عن جامعة التكوين المتواصل وغلقها نهائيا والذي قوبل برفض نقابة جامعة التكوين المتواصل خاصة أن هذه الأخيرة تم إنشاؤها منذ سنة 1990، وكانت تضمن التكوين لنحو 200 ألف طالب سنويا ممن لم يسعفهم الحظ في الحصول على البكالوريا عادت

¹ الماستر عن بعد - جامعة التكوين المتواصل ، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=162 ، تاريخ الإطلاع :

الوزارة لتتراجع عن قرار الغلق وتقرر تكييف مسارات التكوين بجامعة التكوين المتواصل والبالغ عددها 53 جامعات الوطن، للتناسب ومتطلبات المحيط الاقتصادي وسوق الشغل.

وتقترح جامعة التكوين المتواصل 17 تخصصا جديدا، في عدة ميادين، ففي ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية نجد تخصص الإعلام والاتصال والمتفرع لتخصصين وهما الصحافة المكتوبة والإلكترونية، والاتصال والعلاقات العامة ، أما في العلوم الاجتماعية نجد تخصص علم النفس المدرسي، وفي ميدان الحقوق والعلوم السياسية تقترح جامعة التكوين المتواصل تكوينا في تخصص قانون الأعمال وقانون خاص وعام ، أما في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية فتقترح على الطلبة تخصص علوم إقتصادية والذي يتفرع لتخصص إقتصاد مالي و بنكي ، أما في علوم التسيير فنجد تخصص إدارة عامة، وتخصص إدارة أعمال، وفي مجال الآداب واللغات نجد تخصص لغة إنجليزية وتخصص لغة فرنسية.

وتشترط ذات الجامعة للتسجيل في الماستر عن بعد حصول المترشح على ليسانس أل أم دي ، أو دبلوم التدرج ، أو شهادة أجنبية معترف بها، بالإضافة إلى شهادة البكالوريا أو شهادة أجنبية معادلة لها وتم تكوين أساتذة ومختصين لضمان التكوين عن بعد لفائدة المسجلين في الماستر، كما ستفتح جامعة التكوين المتواصل أبوابها للناجحين في بكالوريا 2018 للتكوين عن بعد في الليسانس في عدة تخصصات.

المرحلة السادسة : 2020/2019 : قام الوزير الأول بزيارة ميدانية إلى الإدارة المركزية لجامعة التكوين المتواصل ، أين يوجد مقر قناة المعرفة السابعة ، وقد أكد على أهمية هذه القناة المعرفية ودورها في التعليم عن بعد ، وأنها منطلق جديد من ناحية المقاربة البيداغوجية ، في الوقت الذي يشهد العالم تطورا تكنولوجيا كبيرا وأن الوسائل التقليدية والكلاسيكية لم تعد مناسبة لهاته المرحلة ، وعليه فإن للقناة دور مهم في إيصال المعرفة لكل الطلبة ، وأكد الوزير أن جامعة التكوين المتواصل ستكون أول جامعة تتولى التكوين البيداغوجي الافتراضي ، ويكون لها دور في تبليغ العلم في أي مكان يتواجد فيه الطالب أو حتى باقي أفراد المجتمع حيث يستفيدون من خدمات الجامعة في ترقية مستواهم الثقافي .

وفي تصريح متلفز في ختام زيارته لجامعة التكوين المتواصل جدد السيد الوزير التصور الشامل الذي يتضمنه برنامج رئيس الجمهورية حول إستعمال التكنولوجيات الحديثة في كل المجالات وخاصة في المجال التربوي، وهو ما تمخض عنه قراره الأخير بإنشاء عدة قنوات منها قناة لتاريخ الجزائر ، وقناة المعرفة السابعة التي هي في بداية بث برامجها تجريبيا ¹

¹ [http // www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz) ، تاريخ الإطلاع 2020/08/19

يذكر أن قناة المعرفة تثبت عبر القمر الصناعي الجزائري ألكومسات-1 ، ويأتي إطلاقها تزامنا و الإحتفال بذكرى اليوم الوطني للطالب ، وهي تهتم بتقديم الدروس في كل التخصصات لصالح تلاميذ كل الأطوار خاصة أقسام الإمتحانات النهائية .

3- معوقات التعليم عن بعد بجامعة التكوين المتواصل

يعد التعليم العالي من الأدوات الأساسية لتنمية المجتمع وتحديثه ، كونه قمة الهرم التعليمي، والرصيد الإستراتيجي الذي يغذيه بمختلف الكوادر البشرية، ويوفر الرؤية العلمية لمختلف القضايا، ويسهم في نشر المعرفة وتطبيقها في حل المشكلات من خلال البحوث والدراسات، إلا أنه وفي ظل تطور العلوم والمعارف والمهن ، والتوجه نحو الإقتصاد الحر، عرف عدة مشكلات دعت لإعادة إصلاحه للخروج به من أزمتته، فالتعليم العالي واجه ويواجه مشكلات وتحديات توجب مراجعة فلسفته وعلاقته بالمجتمع، ومعالجة مشكلاته حتى يتماشى مع التغيرات الحاصلة على مستوى البنى الإقتصادية والإجتماعية والثقافية ، والتحديات الجديدة في ضوء الظروف المحلية والخصوصيات الثقافية لكل مجتمع ، وهو ما عرفته كثير من جامعات دول العالم، و فيما يلي نعرض أهم تلك المشكلات¹ :

- وجود أعداد متزايدة من الطلاب يقابله ضعف كبير في هياكل الإستقبال و الوسائل البيداغوجية نقص فادح في هيئة التدريس ذات الخبرة العالية.
- إرتفاع العبء التدريسي للكثير من الأساتذة ، إضافة إلى الأعباء الإدارية.
- ضعف التحصيل الدراسي للطلبة .
- عدم الترابط بين سياسات التكوين و التعليم ، و سياسات التوظيف.
- المناهج الدراسية و أهدافها لا تخدم متطلبات التنمية الشاملة.
- هجرة الكفاءات العلمية للخارج ، وما ينجم عنه من نقص فادح في التأطير و البحث العلمي.
- إتباع سياسة النمو الكمي على حساب النمو الكيفي.
- عدم القدرة على مواجهة الانفجار التكنولوجي و المعلوماتي المتزايد.

¹¹ فتحة فحوف ، معوقات البحث الإجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية في جامعات سطيف - قسنطينة - مسيلة ، رسالة ماجستير في إدارة وتنمية الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2007-2008 ، ص72 .

من خلال المسار التعليمي التكويني لجامعة التكوين المتواصل عبر السنوات ، تعرضت لنفس المشاكل التي شهدتها دول عربية خاصة في السنوات الأولى من تطبيقها لنظام التعليم عن بعد وإستخدام التعليم الإلكتروني :

- تخلف البنية التحتية للإتصالات وضيق الحزمة المخصصة للإتصال ، الأمر الذي يؤدي لبطء الإتصال بشبكة الإنترنت وعرقلة عرض المواد التعليمية التي تحوي الوسائط المتعددة
- عدم إقتناع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بإستخدام الوسائط الإلكترونية في التدريس بسبب تخوف أعضاء هيئة التدريس من التقليل من دورهم في العملية التعليمية وانتقال دورهم إلى مصممي البرمجيات التعليمية وصعوبة تطبيق عملية التقييم
- الحاجة المستمرة لتدريب ودعم الأساتذة والإداريين في كافة المستويات وفق للتجديد في التقنية
- أن معظم القائمين في التعليم عن بعد هم من المتخصصين في مجال التقنية أو على الأقل أكثرهم ، أما المتخصصين في مجال المناهج ، فليس لهم رأي في التعليم عن بعد ، أو على الأقل ليسوا صناع القرار في العملية التعليمية¹
- تطوير المعايير : يواجه التعليم الإلكتروني مصاعب قد تطفئ بريقه وتعيق انتشاره بسرعة ، لو نظرنا إلى بعض المناهج والمقررات التعليمية في الجامعات أو المدارس، لوجدنا أنها بحاجة لإجراء تعديلات وتحديثات كثيرة نتيجة للتطورات المختلفة كل سنة، بل كل شهر أحيانا ، فإذا كانت الجامعة قد استثمرت في شراء مواد تعليمية على شكل كتب أو أقراص مدمجة CD ستجد أنها عاجزة عن تعديل أي شيء فيها ما لم تكن هذه الكتب والأقراص قابلة لإعادة الكتابة وهو أمر معقد حتى لو كان ممكنا، ولضمان حماية استثمار الجهة التي تتبنى التعليم الإلكتروني لا بد من حل قابل للتخصيص والتعديل بسهولة²
- يحتاج التعليم الإلكتروني إلى إنشاء بنية تحتية من أجهزة ومعامل وخطوط اتصال بالانترنت
- يتطلب تدريب مكثف لأعضاء هيئة التدريس والطلاب على استخدام التقنيات الحديثة قبل بداية تنفيذ التعليم الإلكتروني
- يحتاج إلى أعضاء هيئة التدريس ذوي تأهيل عال للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية المستخدمة في هذا النوع من التعليم.

¹ كريمة بوعاشور ، (التجربة الجزائرية في مجال التعليم عن بعد -جامعة التكوين المتواصل كنموذج) ، مرجع سابق ، ص 355 .

² سايح بوزيد ، أحمد لعمى ، (التعليم الإلكتروني كخيار إستراتيجي لتحقيق كفاءة المورد البشري في ظل إقتصاد المعرفة في الجزائر)، مرجع سابق ، ص 138.

- كما يحتاج أيضا إلى هيئة إدارية مؤهلة للقيام بالعملية وإلى متخصصين في إعداد وتصميم البرمجيات التعليمية¹

- الخصوصية و السرية : إن حدوث هجمات على المواقع الرئيسية في الإنترنت ، أثرت على المعلمين والتربويين ووضعت في أذهانهم العديد من الأسئلة حول تأثير ذلك على التعليم الإلكتروني مستقبلا ولذا فإن اختراق المحتوى والامتحانات من أهم معوقات التعلم الإلكتروني.

- التصفية الرقمية **Digital Filtering** : هي مقدرة الأشخاص أو المؤسسات على تحديد محيط الإتصال والزمن بالنسبة للأشخاص ، وهل هناك حاجة لاستقبال اتصالاتهم ؟ ثم هل هذه الإتصالات مقيدة أم لا ؟ وهل تسبب ضرر وتلف ؟ ويكون ذلك بوضع فلتر ، أو مرشحات لمنع الإتصال ، أو إغلاقه أمام الإتصالات غير المرغوب فيها ، وكذلك الأمر بالنسبة للدعاية والإعلان²

- أكثر القائمين على التعليم الإلكتروني هم من المتخصصين في مجال التقنية ولا يؤخذ برأي المتخصصين في المناهج والتربية والتعليم.

تضع جامعة التكوين المتواصل ضرورة توظيف و إستغلال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والإتصال من بين أولوياتها التطويرية لمواجهة الصعوبات و التحديات ، وعليه فإن توظيف التكنولوجيات لتقديم التعليم عن بعد يساهم بدون شك في تخفيف هذه النقائص والضغوطات من خلال تطبيقه على مختلف المراحل الدراسية مع أفضلية ملموسة لمرحلة التعليم العالي وعليه فإنه يتعين على الجامعة العمل على تحديث وتطوير مناهجها ، وأساليبها التعليمية من خلال توظيف هذه التكنولوجيا بشكل يمكن من تقديم تكوين نوعي يخدم الإحتياجات الفعلية للمحيط الإجتماعي و الإقتصادي، وهو ما تم العمل على تحقيقه من خلال إنجاز مجموعة من البرامج من أهمها³:

- إقتناء عدة منصات إلكترونية للتعليم عن بعد
- تطوير وتشجيع وترقية وظيفة الإشراف عن بعد
- تطوير الوسائط البيداغوجية المدعمة للعملية التعليمية بهذا الشكل
- إستعمال تقنيات المحاضرات عن بعد للأغراض البيداغوجية
- تطوير وتشجيع فرص وآليات التعاون في هذا المجال مع الجامعات الأجنبية

¹ بوطهرة آسيا ، (دور التعليم الإلكتروني في تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية)، مرجع سابق ، ص ص 65-66 .

² رامي محمد راغب كلاب ، درجة توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى معلمي التعليم التفاعلي المحوسب في مدارس وكالة الغوث بغزة ، وعلاقتها بإتجاهاتهم نحوه ، مرجع سابق ، ص 31 .

³ عكنوش نبيل ، ريحان عبد الحميد ، معمر جميلة ، (التعليم عن بعد بالجامعة الجزائرية وتجربتها في دعم وإرساء إدارة المعرفة - بين واقع التطبيق وخطط التحقيق)، مرجع سابق ، ص 1142 .

المطلب الرابع : انخراط جامعة التكوين المتواصل في نظام ضمان الجودة

1- مشروع تطبيق ضمان الجودة في الجزائر:

إن جودة التعليم العالي تتمثل في المنتج المتولد بواسطة مؤسساته ، حيث أن التعليم يلعب دوراً هاماً و رئيسياً في عملية التنمية ورفي الشعوب وتطورها، ويعد من أهم الإستثمارات المستدامة ، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة ومن جانب الخريجين وسوق العمل والمجتمع ، كل ذلك دفع معظم وزارات التعليم العالي العربية إلى إصدار قوانين وتشريعات خاصة بمعايير الإعتماد العام والخاص للجامعات الخاصة ، إلا أن هذه المعايير لا ترتقي إلى الحد الأدنى لمعايير الجودة العالمية ، حيث أنها معايير كمية بحتة تهدف إلى الوصول إلى قرار بإعطاء الترخيص لإنشاء جامعة أو إجازة البرامج الأكاديمية فيها ، تاركة قضية إعتماد الجامعات وبرامجها الأكاديمية وتقويم مستوى الجودة فيها مرتبطاً بتوجهات الجامعة نفسها.

وتوجد توجهات إيجابية في معظم البلدان العربية نحو إنشاء هيئات مستقلة للإعتماد وضمان الجودة في التعليم ، حيث تم إستحداث حتى الآن حوالي 13 هيئة أو مجلس مستقل للإعتماد وضمان الجودة في بعض البلدان العربية مثل الأردن، مصر، البحرين، السودان، فلسطين، عمان، الإمارات العربية، السعودية، ليبيا، تونس واليمن¹

و قد أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، في سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى ب المجلس الوطني للتقييم (CNE) وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين ، وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي

¹ سيلان جبران العبيدي ، (ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع) ، مداخل في المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان : الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي ، ، بيروت ، المنعقد يومي 06-10 ديسمبر 2009 ، ص ص . 20-21.

(CIAQES)، ليتم بعدها إعتداد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بـ «خلايا ضمان الجودة» كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة¹.

إن إنشاء نظام وطني لضمان الجودة في التعليم العالي، هو مشروع تتولاه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد أنشأت من أجل ذلك هيئة رسمية أطلق عليها " لجنة وضع نظام لضمان الجودة في التعليم العالي" وقد تولت هذه اللجنة العمل انطلاقا من إشراك مؤسسات التعليم العالي، من خلال طلب تعيين خلايا ضمان الجودة و مسؤولين على هذه الخلايا يعتبرون همزة وصل بين مؤسساتهم وهيئات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وعملت الهيئة الوزارية، على تنظيم دورات تكوينية - تحسيسية في صالح مسؤولي ضمان الجودة، تحضيراً لدخول مؤسسات التعليم العالي في مرحلة تقييم نشاطاتها، بما يكفل لها الاندماج في النظام الوطني للجودة.

المرحلة الحالية التي بلغها عمل الهيئة الوزارية، تتمثل في طرح ما يعرف بـ "الإطار المرجعي الوطني" يسمح بتحديد مقاييس التقييم التي يجب اعتمادها من طرف مؤسسات التعليم العالي، وكذا العمل على تأسيس هيئة التقييم الخارجي التي تتولى تدقيق عمليات التقييم الذاتي التي جرت عبر مختلف الجامعات²

¹ باديس بوخلوة، سامي بن خيرة، (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016، ص 100.

² خلية ضمان الجودة -جامعة التكوين المتواصل، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=410، تاريخ الإطلاع : 2020/02/23.

2- انخراط جامعة التكوين المتواصل في نظام ضمان الجودة

1.2- خطوات تطبيق نظام الجودة بجامعة التكوين المتواصل :

- تعيين مسؤول ضمان الجودة بداية من أكتوبر 2012
- المشاركة في نشاطات الهيئة الوزارية (دورات تكوينية ، ملتقيات....)
- تأسيس خلية ضمان الجودة بداية من العام 2014 ، وأشرفت على تنشيط يوم دراسي في جوان من نفس السنة ، سمح بوضع خطة عمل خاصة بجامعة التكوين المتواصل، خاصة ما تعلق بالتقييم الذاتي الذي يمس عدد من الميادين.

في هذا الصدد، تم طرح مسألة كون أن الجامعة ستركز علة ميادين ثلاثة أساسية وهي: التكوين، الحوكمة ، و العلاقات مع المحيط الإقتصادي ، و الإجتماعي ، هذه الميادين تتلاءم مع طبيعة الجامعة ، حيث أن الجامعة لا تمتلك هياكل (تابعة للجامعات الحاضنة)، ولا حياة طلابية (الطلبة معنيون بالدراسة فقط بعد الرابعة مساء خلال أيام الأسبوع)، كما أنها لم تمتلك في السابق نشاطا في البحث العلمي ، في حين أن التعاون الدولي هو من مهام مدير الجامعة.

▪ عرفت الجامعة إصلاحا لمهامها بداية من صدور القرار الوزاري رقم: 1022 لأكتوبر 2017 الذي يمنحها إمكانية التكوين في إطار أل أم دي حسب نمط التعليم الإلكتروني ، ومن هنا كانت الإنطلاقة في التقييم الذاتي الذي سمح بوضع تقرير نهائي في ماي 2018 ، أرسل رسميا للجنة الوزارية بداية جويلية من نفس السنة.

▪ تعمل الجامعة حاليا (2019) على وضع أسس مشروع المؤسسة بالإستناد إلى مهامها الجديدة، بما يكفل بالإحاطة الجيدة بنمط التعليم الإلكتروني¹.

¹ خلية ضمان الجودة -جامعة التكوين المتواصل ، نفس المرجع السابق

2.2- خلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة ، تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات و الهيآت البيداغوجية و الإدارية للمؤسسة ، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظم عملها ، أما الدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة ، وتتدرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، وإتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة¹ ، و تتولى خلية ضمان الجودة القيام بالمهام التالية:

- قيادة كل الأعمال المتعلقة بوضع إطار للجودة في الجامعة، بواسطة الإشراف على إجراءات التقييم لنشاطات المؤسسة
- القيام بالإستشراف التوثيقي من خلال متابعة الإصدارات الوطنية والدولية في ميدان ضمان الجودة
- العمل على إنجاح تجارب الجامعة في ميدان تطبيق ضمان الجودة
- العمل على تطوير الاتصال داخليا وخارجيا والمشاركة في مختلف التظاهرات المتعلقة، وكذا النشر في المجالات المتخصصة
- الإشراف على التكوين الداخلي في ميدان ضمان الجودة²

3.2- مسؤول ضمان الجودة : يتولى مسؤول ضمان الجودة القيام بالمهام التالية:

- يتولى مسؤول ضمان الجودة دور منشط لـ "خلية ضمان الجودة" ، ويعمل في هذا الإطار على تحضير الإمكانيات والوسائل اللازمة لعمل الخلية
- يمثل مسؤول ضمان الجودة همزة الوصل بين المؤسسة التي يمثلها ولجنة ضمان الجودة التابعة للوصاية ، فيما يتعلق بمسألة الجودة
- يعمل مسؤول ضمان الجودة على تسهيل مهام أعمال التقييم التي تعمل المؤسسة على القيام بها
- يضع مسؤول ضمان الجودة تحت تصرف القائمين على التقييم الخارجي كل المعلومات المفيدة لهذه المهمة على أن يعلمهم بكل المصاعب التي تم مواجهتها

¹ باديس بوخلوة ، سامي بن خيرة ، (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية) ، مرجع سابق ، ص 100.

² خلية ضمان الجودة -جامعة التكوين المتواصل ، مرجع سابق

- يساهم مسؤول ضمان الجودة في إعداد تقارير التقييم، ويعمل على ضمان المصادقة عليها ونشرها وأرشفتها.

4.2- مشروع خطة عمل خلية ضمان الجودة

- الإنطلاق في العمل التحسيني وذلك بواسطة:
- فتح صفحة خاصة بنشاط الخلية في موقع الجامعة الإلكتروني، تستخدم أساسا للإعلام والنشر ولضمان الشفافية في عمل الخلية
- العمل التوثيقي المتعلق بجمع مختلف الوسائط التي تهتم بنظام ضمان الجودة في الجزائر وفي العالم، بما يسمح بنشر المعلومات الكفيلة بتقريب محتوى النظام من مختلف الفاعلين بالجامعة (الأساتذة، الإداريين، الطلبة ...)
- تنشيط فعاليات دورية في شكل أيام دراسية ، و ورشات تكوينية ، وملتقيات حول ضمان الجودة
- إطلاع مختلف الفاعلين بالجامعة بالتجارب الوطنية والدولية في ميدان ضمان الجودة
- تقسيم المهام بين مختلف أعضاء خلية ضمان الجودة، حسب نطاق تخصص كل منهم في ميادين نشاط الجامعة، والتي تتمثل، حسب المنهجية المعتمدة في الجزائر، في:

- الحوكمة
- الهياكل
- التكوين
- البحث
- حياة الطلبة
- التعاون الدولي
- العلاقات الاجتماعية الاقتصادية

- اعتماد الإطار المرجعي الوطني لضمان الجودة ، و الإنطلاق في عملية التقييم الذاتي ، وهي العملية التي تمت بين أكتوبر 2017 و ماي 2018 ، وشملت ثلاثة ميادين: الحوكمة ، التكوين والعلاقات مع المحيط الإقتصادي والإجتماعي.
- تقديم التقرير النهائي حول أداء نشاطات الجامعة ، بعد اعتماد التصحيحات اللازمة ، للهيئة الخارجية للتقييم (قيد التأسيس) ، بغرض الحصول على شهادة اعتماد الجودة.

إن مجموع هذه الأعمال تستهدف العمل على التحسين المستمر لأداء الجامعة ، وهو الهدف الأساسي للإصلاح المعتمد من قبل السلطات العمومية¹.

المطلب الخامس : آفاق جامعة التكوين المتواصل

إن جامعة التكوين المتواصل تعتبر الجامعة الوحيدة المفتوحة و الافتراضية في الجزائر والتي أضحت مع مرور الوقت مؤسسة تعليمية تؤدي دورا كبيرا في التكوين والتعليم ، سواء الحضورى أو التعليم عن بعد ، لاسيما و أنها تتمتع بخبرة تقارب ثلاثة عقود في هذا المجال²

وقد أشار القائمون على جامعة التكوين المتواصل إلى أن أكبر شريحة مهنية إستقادت من تكوين جامعة التكوين المتواصل في السنة الماضية ، قد كانوا من قطاع التربية حيث تم تكوين ما يزيد عن 68 ألف أستاذ ، و أبدى هؤلاء تطلعا إلى الإعتماد مستقبلا على نظام " أل. أم. دي " كمنهج تكويني بجامعة التكوين المتواصل ، حيث ناقش المشاركون في أشغال الجامعة الصيفية لجامعة التكوين المتواصل التي إنطلقت بتيبازة ، من أساتذة جامعيين ، ومختصون مسودة مشروع إدماج نظام (أل. أم. دي) بجامعة

3

التكوين المتواصل و مدى ملاءمته مع التعليم عن بعد ، ومن خلال نفس المقال فإنه خلال أشغال الطبعة الحادية عشر من الجامعة الصيفية لجامعة التكوين المتواصل، فقد أوضح مدير جامعة التكوين المتواصل في تصريح صحفي أن اختيار هذا المحور لأشغال الجامعة الصيفية التي احتضنتها جامعة عبد الله مرسلي بتيبازة يأتي ضمن احتمال إدراج نظام أل. أم. دي مستقبلا كمنهج تكويني بجامعة التكوين المتواصل بناء على الإصلاحات التي تعتمده الوزارة الوصية اعتمادها لتطوير القطاع

وأضاف أن التقييم الذاتي لأداء الجامعة خلال الموسم الدراسي المنصرم يبقى في صلب محور نقاش نحو 200 مشارك في فعاليات الجامعة الصيفية في طبعتها الحادية عشر وذلك لتقديم الأفضل لمنتسبيها مستقبلا و لتفادي الأخطاء والنقائص المحتملة في المشروع التكويني المتواصل الذي تمثله هذا الجامعة منذ نحو 27 سنة.

من جهتها صرحت نائب مدير الجامعة مكلفة بالدراسات و البيداغوجيا أن برنامج الجامعة الصيفية لهذه السنة ينصب على عملية التقييم والتطوير المتواصل للتعليم عن بعد ناهيك عن مناقشة إمكانية ادماج نظام أل. أم. دي في برامج التعليم من قبل الأساتذة الجامعيين ، ويشمل برنامج الجامعة الصيفية

¹ خلية ضمان الجودة -جامعة التكوين المتواصل ، مرجع سابق

² أونيس عبد المجيد ، (الجامعات الافتراضية ودورها في تدعيم التعليم العالي وخدمة المجتمع - دراسة حالة الجزائر) مرجع سابق ص 119 .

³ سعيد . س ، جامعة التكوين المتواصل تقبل على نظام ال.أم.دي كمنهج تكويني لها ، يومية الرائد ، الصادرة بتاريخ 2017/07/24 النسخة الإلكترونية ، الموقع الرسمي للجريدة

على مدى ثلاثة أيام ورشات في هذا المضمون تضم أيضا ورشات فرعية تخص الإقتصاد والقانون والإقتصاد السياحي الذي يعرف طلبا كثيرا كتخصص جديد بالجامعة إضافة إلى ورشة تصميم الدروس ، وورشة أخرى تتعلق بالتسيير البيداغوجي للجامعة وتكوين موظفي مصلحة التدرج على البرمجية الوطنية للمداولات وهو إستمرار لأشغال الجامعة الصيفية الماضية التي ركزت على برمجية التسجيل الوطني والذي أصبح فعليا خلال الموسم الجامعي الماضي.

أضافت نائب مدير الجامعة مكلفة بالدراسات و البيداغوجيا أن عدد الطلبة المسجلين في الجامعة بلغ خلال الموسم الجامعي المنصرم 125 ألف طالب مسجلين للحصول على شهادات دراسة جامعية تطبيقية ، إضافة إلى 37 ألف طالب مسجل في نظام التكوين عن بعد ناهيك عن أنماط تكوينية أخرى تخص عمال الوظائف العمومي، مبرزة أن أكبر شريحة مهنية إستفادت من تكوين جامعة التكوين المتواصل تخص قطاع التربية بنحو يزيد عن 68 ألف أستاذ تم تكوينهم السنة الماضية ، وتتواجد جامعة التكوين المتواصل عبر جميع ولايات الوطن من خلال 53 مركز جامعي و 11 ملحقة ، وتضمن التكوين لأزيد من 126.000 طالب ، إضافة إلى إتفاقيات تخص المنتسبين للإدارات و المؤسسات العمومية ، وعملت جامعة التكوين المتواصل على توسيع مجالات الشراكة و الإتفاقيات في هذا المجال خلال موسم 2016/2017 ، ليصل مجموع تلك الإتفاقيات إلى 100 إتفاقية حسب مدير الجامعة .

وقد أقرجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن قرار وزاري جديد موقع من وزير القطاع الطاهر حجار في 23 أكتوبر 2017 ، متعلق بتحديد مهام جامعة التكوين المتواصل وشروط الإلتحاق بالتكوين العالي الذي تضمنه القرار الوزاري الجديد ، حيث أنه تم إستحداث في مجال التكوين العالي تحضير شهادة الليسانس ، أو الماستر عن بعد ، فقد إشتراط على الراغبين للإلتحاق بالتكوين العالي لتحضير شهادة الليسانس ، أو الماستر عن بعد حصولهم على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها ، فيما يمكن التسجيل لتحضير شهادة الطور الثاني عن بعد بجامعة التكوين المتواصل للمتدربين الحائزين على شهادة التدرج ، أو شهادة الطور الأول ، أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها¹.

إن هذه القرارات تهدف إلى إعادة هيكلة جامعة التكوين المتواصل لمواكبة الإصلاحات العامة لقطاع التعليم العالي ، وهي بذلك تسعى لتبني نظام الـ LMD عوض DUEA ، لذلك ألغت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مرحلة التحضير ، و ألغت إمتحان الدخول لجامعة التكوين المتواصل و سيشتراط لاحقا بكالوريا التعليم الثانوي فقط للدخول لهذه الجامعة.

¹ ليسانس و ماستر عن بعد بجامعة التكوين المتواصل <https://eddirasa.com/licence-et-master-a-distance->

ufc/ ، تاريخ الإطلاع 2020/07/02

فيما يلي أهم ما جاء في القرار الوزاري رقم 1022 المؤرخ في 23 أكتوبر 2017 ، والذي يحدد مهام وشروط الالتحاق بجامعة التكوين المتواصل¹: يهدف هذا القرار إلى تحديد مهام جامعة التكوين المتواصل و شروط الالتحاق بالتكوين العالي الذي تضمنه

- في مجال التكوين المتواصل تتولى جامعة التكوين المتواصل تطوير التكوين المتواصل بالتعاون مع المؤسسات والقطاعات المستخدمة ، و تنظيم دورات تحسين المستوى وتجديد التكوين لفائدة القطاعات المستخدمة وذلك بناء على طلبها

- في مجال التكوين العالي تضمن جامعة التكوين المتواصل في الطور الثاني لتحضير شهادة الماستر عن بعد ، كما يمكنها ضمان التكوين في الطور الأول لتحضير شهادة الليسانس عن بعد ، و تحدد ميادين التكوين بجامعة التكوين المتواصل و كفاءات تنظيمه وتقييمه في الطورين الأول والثاني عن بعد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي

- يمكن التسجيل لتحضير شهادة الطور الأول عن بعد بجامعة التكوين المتواصل للمتشحين الحائزين على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها

- يمكن التسجيل لتحضير شهادة الطور الثاني عن بعد بجامعة التكوين المتواصل للمتشحين الحائزين شهادة التدرج أو شهادة الطور الأول أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها

- زيادة على الشروط المذكورة أعلاه يجب أن يكون المترشح حائزا على شهادة البكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها ، و يوجه الطلبة المقبولين ، حسب إختيارهم والمعلومات البيداغوجية للتسجيل ، التي سوف تحدد من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي

- في مجال تطوير وسائل ومناهج التكوين ، تتولى جامعة التكوين المتواصل تطبيق كل المناهج والأساليب التي تراها ملائمة ، لاسيما استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التعليم

- تضمن جامعة التكوين المتواصل تكوين الطلبة المسجلين بانتظام لتحضير شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ، عند تاريخ صدور هذا القرار ، إلى غاية إنهاء تكوينهم

- تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار ، لاسيما القرار المؤرخ في 28 ديسمبر 1994

¹ القرار الوزاري رقم 1022 المؤرخ في 23 أكتوبر 2017 ، يحدد مهام وشروط الالتحاق بجامعة التكوين المتواصل

- يكلف المدير العام للتعليم والتكوين العالين ومدير جامعة التكوين المتواصل ، كل فيما يخصه ، بتطبيق هذا القرار الذي سينشر في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي .

أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قرار جديد يسمح لطلبة جامعة التكوين المتواصل بمواصلة الدراسة للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر، وحددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في تعليمية لها، مهام جامعة التكوين المتواصل وشروط الالتحاق بالتكوين العالي الذي تضمنه، حيث تتولى الجامعة تطوير التكوين المتواصل بالتعاون مع المؤسسات والقطاعات المستخدمة، تنظيم دورات تحسين المستوى وتجديد التكوين لفائدة القطاعات المستخدمة وذلك بناء على طلبها، حيث وفي مجال التكوين العالي تضمن جامعة التكوين المتواصل التكوين في الطور الثاني لتحضير شهادة الماستر عن بعد كما يمكنها ضمان التكوين في الطور الأول لتحضير شهادة الليسانس عن بعد¹ .

وحسب ذات التعليمية ، تحدد ميادين التكوين بجامعة التكوين المتواصل و كفيات تنظيمه وتقييمه في الطورين الأول والثاني عن بعد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، كما يمكن التسجيل لتحضير شهادة الطور الأول عن بعد بجامعة التكوين المتواصل للمتشحين الحائزين شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها، و يمكن التسجيل لتحضير شهادة الطور الثاني عن بعد بجامعة التكوين المتواصل للمتشحين الحائزين شهادة التدرج أو شهادة الطور الأول أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها زيادة على الشروط المذكورة يجب أن يكون المترشح حائزا شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها ، وأكدت ذات التعليمية عن توجيه الطلبة المقبولين حسب إختيارهم البيداغوجية للتسجيل التي سوف تحدد من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي، أما في مجال تطوير وسائل و مناهج التكوين تتولى جامعة التكوين المتواصل تطبيق كل المناهج و الأساليب التي تراها ملائمة لاسيما إستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التعليم، كما تضمن جامعة التكوين المتواصل تكوين الطلبة المسجلين بانتظام لتحضير شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية عند تاريخ صدور هذا القرار إلى غاية إنهاء تكوينهم.

¹ ليسانس و ماستر للحائزين على باك UFC <https://www.djazairress.com/alseyassi/88036> ، تاريخ الاطلاع

خلاصة الفصل

مما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي أحد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة لغرض الإستمرارية و النمو، ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ إستمرارية المنظمة في مزاوله أنشطتها وممارسة مهامها وإضطلاعها بمسؤولياتها تجاه أفرادها وزبائننها ، والتكيف مع المستجدات الداخلية و الخارجية التي تواجهها .

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل إهتماما عالميا في جميع دول العالم يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته ، و برامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية و كفاءة ، وإنما بعدالة وإبتكار، وتعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

لم تكن المؤسسات التعليمية في مختلف بلدان العالم ومنها الجزائر بمنأى عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة ، حيث شهدت مؤسساتها إصلاحات لمواكبة هذه التغيرات ، فنجد أن مختلف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، ومنها جامعة التكوين المتواصل قد عملت على تطوير أنظمتها وهيكلها وتوجهاتها لتناسب مع المرحلة الحالية والمستقبلية .

الفصل الثالث: جودة التعليم العالي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : ماهية الجودة

المطلب الأول : مفهوم الجودة

المطلب الثاني :التطور التاريخي للجودة

المطلب الثالث : الجذور والمؤشرات المعاصرة للإهتمام العالمي بالجودة

المطلب الرابع : أهمية الجودة

المبحث الثاني :إستراتيجية الجودة الشاملة في إدارة المنظمات

المطلب الأول : فلسفة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة

المبحث الثالث : جودة التعليم العالي

المطلب الأول : الجودة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثاني :أسباب الإهتمام المتزايد بجودة الأداء الجامعي

المطلب الثالث : مبادئ الجودة في التعليم العالي

المبحث الرابع : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المطلب الأول : مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم العالي

المطلب الثاني : فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

المطلب الثالث : متطلبات وأهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

المبحث الخامس :آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول : خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

المطلب الثالث : تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع : جودة التعليم العالي بالجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

نظرا للتقدم الملحوظ الذي حققته مختلف التنظيمات الصناعية و التجارية والتكنولوجية والخدمية من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة ، كان لزاما على مؤسسات التعليم العالي وعلى أساس كونها مؤسسات خدمية ، أن تسعى جاهدة لتحقيق جودة خدماتها من خلال تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره أسلوب إداري متميز قد أثبت فاعليته خصوصا مع تنامي ظاهرة العولمة وتنامي التكتلات الإقتصادية والثورة التقنية.

سنستعرض في هذه الفصل أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع المدروس ، وكذلك معرفة الدواعي وراء تبني هذا الأسلوب ، وتوضيح أهم المحاور والمؤشرات ، والمتطلبات التي يستلزمها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي.

وسنتعرف أيضا على مختلف المراحل التي يمر بها تطبيق هذا الأسلوب ، و في الأخير سنتطرق إلى مختلف المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ممثلة بجامعة التكوين المتواصل ميدان دراستنا .

المبحث الأول : ماهية الجودة

المطلب الأول : مفهوم الجودة

يحظى مفهوم الجودة بإهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها وهذا الإهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة وكلمة الجودة (Quality) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualis) والتي تعني من الناحية اللغوية such us the thing really أي ما معناه " الشيء كما هو في الواقع" ¹ .

لقد ارتبطت الجودة بديننا الحنيف منذ الوهلة الأولى لخروج هذا الدين إلى الوجود، وكفينا الإستدلال بآيات بينات لتأكيد ذلك، قال تعالى : " وأحسن كما أحسن الله إليك " ، وقوله " صنع الله الذي أتقن كل شيء " ، وقوله كذلك " لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" ² ، كما يحث الدين الإسلامي بكل ما فيه المسلمين على الجودة الشاملة والمتمثلة في الإتقان ، والجودة الشاملة تكون في كل أمور المسلمين لا سيما في التعليم والتربية وذلك لإتصال مفاهيم إسلامية عديدة بمفهوم الجودة الشاملة التي شجعت وحثت العلماء الأوائل بالإهتمام بالعلوم الدينية والدنيوية³.

ومن هنا ربما لا نجد غرابة في أن خلاصة الرسالة الإسلامية ، هي عبارة عن تكليف الله لعباده ومطالبتهم إياهم بإتخاذ الموقف الأجود والأفضل في كل حركاتهم وسكناتهم، أو مجمل عملهم ونشاطهم. تعرفها المنظمة العالمية للمعايرة ISO على أنها مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، و بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات المستهلكين والأطراف الخاصة الأخرى⁴. كما تعرف الجودة بأنها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع أو تلبية حاجات المستعملين ، ويقصد بالمستعملين : الأفراد ، المؤسسات الخاصة والعمومية ⁵ .

¹ عباس نوار كحيط الموسوي ، فاطمة صالح مهدي الغريان ، (التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 80 ، 2010 ، ص 04

² سيد أحمد حاج عيسى ، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية - دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر 03 ، 2011-2012 ، ص 03.

³ هاني بن سعيد بن مبارك الغيثي ، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان ، جامعة آل البيت ، 2007 ، ص 24

⁴ سيد أحمد حاج عيسى ، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية - دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، مرجع سابق ، ص 07.

⁵ عاشور مزريق ، محمد غربي ، (تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية) ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 02 ، ص ص 234-235 .

والجودة تعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم ، أو ما يفوق توقعاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين¹ يعرفها Juran أنها وهي ملائمة المنتج للاستعمال أو الاستخدام من منطلق ثلاثيته : التخطيط ، المراقبة ، والتحسين².

فالنظر إلى الجودة يعني تقديم المنتج أو الخدمة بما يتلاءم ويتطابق مع توقعات واحتياجات الزبون أما تعريفها ضمن إدارة الجودة الشاملة فهو الإستمرار في تحقيق وتوفير الجودة من البداية وحتى النهاية من خلال التحسين المستمر ، أي أن تكون الأنشطة والعمليات التي تساهم في تحقيق الجودة حلقات مرتبطة بعضها مع بعض ، وترتكز على الجودة في إنجاز مهامها ، وهذا بالطبع يعتبر الضمانة التي ستؤدي إلى تحقيق الجودة التي ترضي الزبون وتلبي حاجاته ورغباته³ ، حيث يعني مفهوم الجودة بوجه عام أشياء كثيرة لعديد من الناس بالرغم من أنها غير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة قد تكون محدودة المعالم ولكنها بدون حدود أو نهاية لذلك فقد قدم الباحثون عدة مفاهيم للجودة حسب وجهة نظرهم .

ترجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل ديمنج Deming ، آيشيكافا Ishikawa ، أوكلاند Oakland ، كروزبي Crosby ، Juran جوران ، ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المتميز والتحسين المستمر للإنتاج والتطوير للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل، مع الخلو من العيوب والشوائب "من أول مرة وفي كل مرة" وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وبهذا التوجه يقول ديمنج : "... إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليف⁴ .

تمتاز مفاهيم الجودة باختلاف وجهات النظر على الرغم من موضوعيتها فهناك من إعتد على مدخل التصنيع وآخر ركز على المنتج ، وهناك من إهتم بالمستخدم وكلها تعتبر مداخل لقياس الجودة وقد إهتم الكثير من العلماء والباحثين بالجودة ومبادئها، وحاولوا وضع تصور لمفهوم الجودة ، ومن أبرز رواد

¹ فالج شجاع فالح العتيبي، مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، أبريل 2010 ، ص 10.

² سلمان عبود زبار ، (لتكامل بين نظام المعلومات الإدارية ونظام إدارة الجودة الشاملة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية - بابل)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 17 ، العدد 3 ، 2009 ، ص 357 .

³ فالج عبد القادر الحوري ، (تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية - دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة)، مجلة البصائر ، المجلد 12 ، العدد 1 ، آذار 2008 ، ص ص. 149 - 150.

⁴ موسى أحمد السعودي ، (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 3 ، 2008 ، ص 262.

الجودة نذكر :ديمنج، جوران، كروسبي، ايشيكاوا وبالدريج وقد لخصها نايف قاسم علوان في الجدول التالي :

جدول رقم (09) يوضح مفاهيم الجودة في نظر روادها

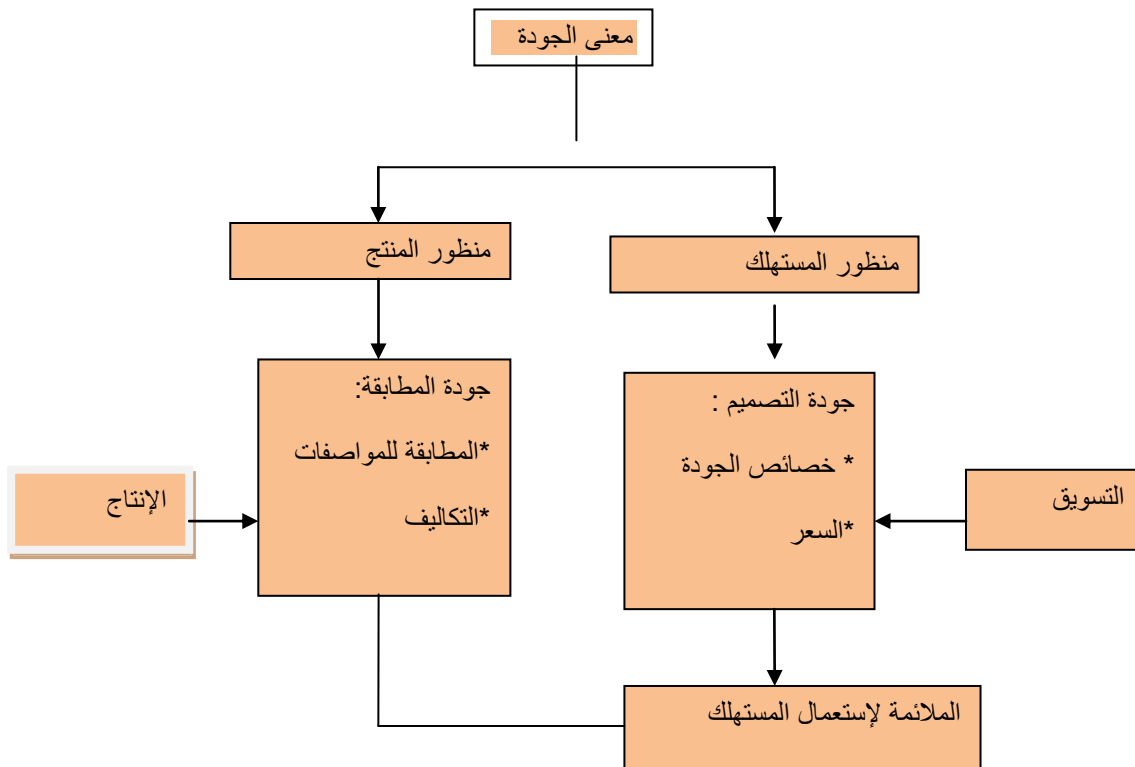
رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Jauran	الملائمة للاستخدام	المستهلك
ديمنج Deming	الملائمة للغرض	المستهلك
جارفين Garvin	حسب خصوصية المستخدم	المستهلك والمورد
كروسبي Crosby	المطابقة للمواصفات	المورد (المجهز)
اشيكاوا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم	المورد (المجهز)
فيجنباوم Figenbaum	رضا المستهلك عند أقل كلفة	المورد (المجهز)
تاجوكي Taguchi	حسب خصوصية المستخدم	المورد (المجهز)

المصدر : قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005 ، ص 23.

إن الجودة مفهوم نسبي حيث يختلف المفهوم باختلاف وجهات النظر من هم داخل المنظمة وخارجها ، فهي تعني للمصمم تقديم التصميم المطابق للمواصفات الفنية الذي يمكنه من انتاج السلع أو تقديم الخدمة بأقل التكاليف و تعني بالنسبة للمهندس نسبة الوحدات المعيبة وحجم الشكاوي وللمستهلك الشكل النهائي للمنتج ومعدليته في خدمته والسعر¹ ، وقد حدد Taylor مفهوم الجودة من منظور كل من المنتج والمستهلك كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد أشمري ، (التطبيق الفعال للجودة الشاملة في القطاع الصناعي مع التركيز على دور ومسؤولية الإدارة (دراسة حالة في الشركة العامة للبطاريات) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 28 ، 2010 ،

الشكل رقم (08) الجودة من منظور المستهلك والمنتج



المصدر : ماهر صديري درويش، إبراهيم راشد أشمري ، (التطبيق الفعال للجودة الشاملة في القطاع الصناعي مع التركيز على دور ومسؤولية الإدارة (دراسة حالة في الشركة العامة للبطاريات)، مرجع سابق ، ص 11 .

المطلب الثاني :التطور التاريخي للجودة

إن أول ما يمكن ملاحظته في مسار الجودة، التطور المعترف في الأفكار خلال السنوات الماضية والحالية والناتج عن الأبحاث المستمرة في هذا المجال، مما أدى إلى توسع وتطور كبيرين في مفهوم الجودة. لقد كانت مسؤولية الجودة في الماضي، تعود أساسا إلى المراقب، ثم إلى الأقسام العملية ، بدءا بالإنتاج مروراً بالتصميم ثم التسويق، أما في الوقت الحالي فإن مسؤولية الجودة، ترجع إلى المديرية وجميع أقسام المنظمة (الإدارة والمحاسبة ، التنظيم والتخطيط الإستراتيجي ، الأفراد .. إلخ) ويمكننا بشكل عام تلخيص التطورات التي عرفتتها الجودة كما يأتي:

1- مرحلة مراقبة الجودة (1910-1940)

تميزت هذه المرحلة في البداية بظهور نظرية تايلور، التي إهتمت بالتنظيم العلمي للعمل، والتي تقوم على الفصل بين مراحل : التصميم، التحضير، المراقبة، وبين مرحلة التنفيذ، ثم ظهر بعد ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، مصطلح مراقبة الجودة، التي فصلت بين أقسام الإنتاج وأقسام المراقبة، وركزت على المراقبة النهائية للمنتجات، بواسطة المراقب الذي كان سنة 1910 رئيسا للعمال، مهمته مراقبة العامل أثناء تأديته لعمله¹.

وعليه فإن ضبط ومراقبة الجودة هو جزء من إدارة الجودة يركز على استيفاء متطلبات الجودة كما تعرف بأنها عملية إدارية يقاس فيها الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأداء المتوقع وتتخذ الإجراءات التصحيحية بناء على الفرق بين الأداءين².

2- مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة (1950-1960):

يقصد بتأكيد الجودة، تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على نطاق ومراحل عمليات إنتاج السلعة/الخدمة ، بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المؤسسة ككل، وترتكز أنشطة تأكيد الجودة على منع الانحرافات ، بينما تركز مراقبة الجودة على كشفها أو إكتشافها بعد حدوثها .

إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالمواد الأولية ، التجهيزات، واليد العاملة ، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية إحتياجات المستهلك كما

¹ فتيحة حباشي ، إدارة الجودة الشاملة- مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006-2007، ص ص 38-39 .

² سعيد بن علي العضايمي ، (معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مجلد 05 ، العدد 09 ، 2012 ، ص 74.

تقوم أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لإكتشاف مواطن القصور وتلاقيها¹. وتميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح ضمان الجودة، أو تأثير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية.

3- مرحلة الجودة الشاملة 1980

تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الجودة الشاملة ، الذي يركز على أن مسؤولية الجودة هي مسؤولية كل أقسام المنظمة ، و أن الكل مسؤول عن جودة المنتجات وقد تم التركيز على:

- إستخدام أساليب التسيير التي تهدف إلى تحقيق النجاح بتحقيق رضا العميل، والتركيز على تلبية رغباته.

- مساهمة ومسؤولية كل الأفراد داخل المنظمة.

- البحث المستمر والمركز على تحسين سير العمل في المنظمة (البحث عن العيوب الصفرية ومؤشرات القياس) .

إن مفهوم الجودة تطور مع تطور الحياة (الإقتصادية ، الثقافية ، الإجتماعية، التكنولوجية... وغيرها) وذلك من إعتبار الجودة في البداية كعملية مراقبة مدى مطابقة المواصفات، إلى مراقبة العامل بواسطة رئيس العمال، ثم تحول رئيس العمال إلى مراقب للمنتجات سنة 1945 ، ثم ظهر النموذج المثالي "التايلوري" للإدارة ، حيث أصبحت الجودة عبارة عن الإحترام التام لما هو متوقع ثم تطور المفهوم في الستينات إلى إعتبارها كبرهان عن مدى الثقة في المنتج (ضمان الجودة) ، ثم تطور في الثمانينات مع تطور إدارة الجودة إلى إعتبارها عبارة عن قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الإحتياجات الظاهرة والكامنة للعميل ، وإعتبار العميل ملكا (مفهوم الجودة الشاملة)² .

¹ سيد أحمد حاج عيسى ، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية - دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، مرجع سابق ، ص 12.

² فتيحة حباشي ، إدارة الجودة الشاملة- مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة ، مرجع سابق ، ص ص 38-39 .

4- فترة التسعينيات حتى الوقت الحاضر¹:

من أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية، تستخدم الشركات التي تعتمد هذا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته وبما يلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم ويحقق مستوى رضا عال للزبائن الحاليين والمرتقبين، أما مساهمة أو مشاركة المورد في إدارة الجودة الشاملة فإنه يساعد في تقليل الهدر ، وتحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات، هذا المدخل يؤكد على أهمية المورد ومشاركة المورد، وفي هذه المرحلة نجد مستوى أداء عال للمنتج تكاليف أقل، تسليم أسرع، فضلا عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس " ISO " تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO 9000) اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

وبذلك فإن المواصفة (ISO 9001) إصدار 2000 تعد حجر الارتكاز لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.²

ويمكن توضيح تلك التطورات التاريخية في مجالات الأداء النوعي باعتماد التطورات الآتية

- مرحلة الفحص والتفتيش Inspection
- مراقبة الجودة Quality Control
- تأكيد الجودة Quality Assurance
- حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles
- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

مما سبق يمكن القول أن كل مرحلة من المراحل سألقة الذكر لم تأت لتستبعد سابقتها، لكنها اعتمدت واستندت عليها وجاءت بما هو جديد فيما يتعلق بالجودة ولكن بمنظور أوسع وأشمل وهذا يوضح الغاية من الجودة المتمثلة في البحث المستمر عن التطوير وعما هو أفضل.

¹ فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، مرجع سابق ، ص 20.

² شرف الدين زديرة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية ، أطروحة دكتوراه في مناجمت المنظمات ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016-2017 ، - ص ص 10-11 .

المطلب الثالث : الجذور والمؤشرات المعاصرة للاهتمام العالمي بالجودة

إن تطور وتنامي الاهتمام العالمي بالجودة يعود إلى سبعة آلاف عام منذ أن اهتم المصريون القدامى بها ، ويتضح ذلك من خلال النقوش الفرعونية وبناءات الأهرامات، ثم أسفر الإهتمام المعاصر بقضية الجودة عن نشأة إهتمام دولي عالمي متنميا بنظمها وإيجاد معايير دولية لها وهي:

1-المعيار الصناعي الياباني : طور اليابانيون في عام 1981 مواصفة لإدارة الجودة الشاملة عرفت بإسم المعيار الصناعي (1981 - Z8101) ، وقد أوضح المعيار أن السيطرة الفاعلة على الجودة تتطلب تعاون كافة مجالات وأنشطة المنظمة ، وهم : الإدارة العليا ، والمديرون والمشرفون، والعمال في كافة مجالات وأنشطة المنظمة مثل: بحوث السوق ، البحوث والتطوير التخطيط لتصميم المنتج، التجهيز للإنتاج ، الشراء ، الصنع، الفحص ، المبيعات، وخدمة ما بعد البيع وكذلك السيطرة المالية ، وإدارة الموارد البشرية ، والتدريب والتعليم ، وقد أدى هذا الإهتمام بجودة السلع والخدمات لليابانيين على تجسيد ظاهرة الاهتمام العالمي بالجودة¹ ، وذلك بمنح جائزتين وهما على التوالي:

1-1- جائزة ديمينج : منحت هذه الجائزة المسماة بإسم خبير الجودة "ديمنج" لأول مرة في عام 1951 حيث قدمها إتحاد علماء ومهندسي اليابان إلى الشركات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة. بعد أن بذل خبرته في مراقبة الجودة الإحصائية لمساعدة المجهود الحربي الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية، أوفدته وزارة الدفاع الأمريكية إلى اليابان سنة 1946 لمساعدتها على تدارك خسائر الحرب، والإسهام في إعادة إعمارها، وللمساعدة في إنعاش إقتصادها، حيث كان له الدور الكبير في تعليم اليابانيين إستخدام الأساليب الإحصائية في رقابة الجودة.

ويعتبر ديمينج أحد أسباب نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، فكان يرى أن الإدارة العليا غالبا ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في حدود إختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة ، لذلك فإنه كان يؤمن بضرورة تشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها.

وعلى أساس إسهاماتهم في الصناعة اليابانية، فقد تم تقليده وسام الإمبراطور هيرو هيتو عام 1960 تكريما لدوره في النهضة اليابانية، كما خصصت الحكومة اليابانية عام 1951 جائزة يطلق عليها (جائزة ديمينج) تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة².

¹ بن عنتر عبد الرحمان ، (إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة) ، مجلة الباحث - عدد 06 ، 2008 ، ص ص : 176-177

² شرف الدين زديرة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية ، مرجع سابق ، ص ص . 10-11 .

وكانت هذه الجائزة من أولى التحركات العالمية لإعتبار وتقدير، ومكافأة، وتشجيع التقدم في مجال تحسين جودة السلع والخدمات، كما كانت هامة للغاية في التحرك تجاه رفع مستوى إدراك الإدارة العليا على المستوى العالمي لأهمية الجودة والإممتاز فيها.

1-2- جائزة "مالكولم بالدريج" القومية

يعد مالكولم بالدريج أول من نقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وظل ينادي بتطبيق هذا المفهوم لحين وفاته عام 1987، وأصبح تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعة عندما أعلن رونالد براون عام 1993 أن جائزة مالكولم بالدريج قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة.¹

وبعد التفوق الواضح لليابانيين في مجال الجودة، ظهر إهتمام واسع النطاق في الولايات المتحدة الأمريكية بتحسين جودة السلع والخدمات، وقد أنشأ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية، في عام 1987 جائزة "مالكولم بالدريج" لتمنح للشركات الأمريكية فقط المتميزة في مجال الجودة، ويعد رضا العميل أهم العوامل وأثقلها وزناً في مساعدة الشركة على نيل الجائزة، وتتلقى الشركات المتقدمة لنيل الجائزة ملخصاً مكتوباً من هيئة المحكمين أو المقيمين عن ملاحظاتهم، متضمنة نقاط القوة والضعف في برامج الجودة، واقتراحاتهم للتحسين، وهكذا لا يكون نيل الجائزة هو المكسب الوحيد للشركة التي تحاول نيلها، كما تهدف الجائزة بشكل عام إلى حث الشركات الأمريكية على تحسين برامجها في إدارة الجودة وتطوير معايير وأدلة إرشادية يؤدي الإلتزام بها لتحسين الجودة وتعزيز استراتيجياتها.

وقد حصل على هذه الجائزة عدد من الشركات الصناعية الأمريكية الكبيرة مثل "موتورولا" و"ويستنجهاوس" و"زيروكس"، "آي.بي.إم" وقطاع سيارات "كاديلاك" بشركة "جنرال موتورس"، كما حصل عليها عدد من الشركات الخدمية الكبيرة مثل "فيديرال إكسبرس"، وشركات صغيرة أيضاً ويحصل الفائزون على ميداليات من الكريستال ومزايا النشر عن الفوز في وسائل الإعلام، وحق الشركة في أن تعلن عن أنها فازت بالجائزة.

ولما كانت مؤسسات التعليم العالي هي الموطن الأساس الذي تتطور فيه العلوم، وتكتشف فيه المعارف وتنمو المهارات، فقد سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي تقدماً في مجال تخطيط الإستراتيجيات الداعمة لنمو وتطور التعليم والبحث العلمي فيها، وأولت تحسين أدائها وتحقيق الجودة الشاملة في أنظمتها، وعملياتها ومخرجاتها اهتماماً خاصاً مرتكزة على إسهامات رواد الإدارة، وهيئات الإعتماد والجودة والنوعية في تحديد معايير الجودة لأداء المؤسسات التعليمية مثل معايير مالكولم بالدريج،

¹ فلسطين محمود أحمد رصرص، التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 19.

التي قسمت القيم والمفاهيم الأساسية إلى سبعة محاور هي : القيادة ، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الطلاب والمعلمين بالسوق، إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها، التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين، إدارة ، العمليات، ونتائج الأداء التنظيمي¹.

2- معيار الإيزو 9000 الأوروبي : ركز هذا المعيار الذي طوره الأوروبيون وهو إيزو 9000 على إلزام منظمات الأعمال العاملة في نطاق دول الجماعة الأوروبية بإتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة ، وقد تضمن المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ -توفر دليل للسيطرة على الجودة يستوفي القواعد الإرشادية للإيزو.

ب -توثيق إجراءات الجودة.

ج -وجود تعليمات مكتوبة للعامل.

ويتعين أن يقوم مراجعون - كطرف ثالث -بمراجعة مدى توافق نظام الجودة مع مواصفة الإيزو ، وهناك عوامل عديدة تجعل من الإيزو 9000 موضوعا للاهتمام المكثف على المستوى العالمي،وتتضمن هذه العوامل مايلي:

أ -القبول العالمي لمواصفات الإيزو كنظام لمواصفات الجودة.

ب -اتجاه الاتحاد الأوروبي منذ 1993 إلى تطبيق مواصفات ومعايير جودة على المنتجات المصنعة بالدول الأعضاء أو المصدرة إليها.ومن ثم يتزايد الاهتمام بنظام جودة الإيزو الذي يساعد على تهيئة أو إفرار منتجات جيدة تتوافق وهذه المواصفات.

ج -احتياج الأسواق-الذي يتوقع تزايد-لأن تستوفي المنظمات المتعاملة متطلبات التوافق مع الإيزو 9000

¹ إياد علي الدجني ، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص 05.

ومما سبق يمكن توضيح مراحل تطور الإهتمام بالجودة والسمات المميزة لكل مرحلة حتى الوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح التطور النوعي لمراحل الإهتمام بالجودة وملامحها الأساسية

مراحل الإهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
المرحلة الأولى: مرحلة الإهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية	*العشرينيات . *فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة.
المرحلة الثانية: مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الإنتاج.	*الثلاثينات /الأربعينات. *أهم الأساليب :العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية وخرائط العملية وخرائط الرقابة على الجودة.
المرحلة الثالثة: مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	منذ منتصف الخمسينات. *بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة، والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة. *قضايا هامة ومحورية :تكلفة الجودة، قياس درجة الاعتمادية للسلع،والتركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب.
المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	*اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة. *الربط بين الجودة والربحية في المنظمات. *إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية. *إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي.

المصدر : بن عنتر عبد الرحمان ، (إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة) ، مرجع سابق ، ص 178 .

المطلب الرابع : أهمية الجودة

حظيت عمليات إصلاح التعليم بإهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الإهتمام، إلى حد جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر " عصر الجودة " ، بإعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي بإعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول بأن الجودة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة ، ويمكن تلخيص أهمية الجودة كما يلي¹:

- **سمعة الشركة** : تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم.
- **المسؤولية القانونية للجودة**: إن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات .
- **المنافسة العالمية** : في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية ، وتحسين الإقتصاد بشكل عام والحصول على موطيء قدم في الأسواق العالمية .
- **حماية المستهلك** : عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة ، وكذلك عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه .
- **التكاليف وحصة السوق**: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لإكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الإستفادة القصوى من زمن المكان والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج ، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة .

¹ قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000:9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005 ، ص ص . 30-32.

المبحث الثاني: إستراتيجية الجودة الشاملة في إدارة المنظمات

المطلب الأول : فلسفة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

1- الإدارة الإستراتيجية :

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك الرئيسي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ، ويسعى إلى تحقيق أهداف المشروع ويتماشى مع سياساته¹ ، والإدارة الإستراتيجية تشير كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل ، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع و إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فالإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة كما يقول Glacck².

إن الإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية ومستمرة ، وقد يترتب على تغيير أي عنصر من العناصر الرئيسية في النموذج إجراء تغيير في أحد - أو كل - المكونات الأخرى فعلى سبيل المثال ، قد تمثل بعض التغييرات في البيئة الإقتصادية فرصة كبيرة تتطلب تعديل الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات وقد يستدعي الفشل في تحقيق الأهداف السنوية تغيير السياسة كما أن التعديل الجذري في إستراتيجية المنافسين قد يستلزم تغيير رسالة المنشأة ، ولذا فإن أنشطة وضع الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها لابد أن تؤدي بصفة مستمرة وليس فقط في نهاية العام أو بشكل نصف سنوي لأن عملية الإدارة الإستراتيجية لا تتوقف بتاتا³.

ويتم صياغة الإستراتيجية وفق المراحل التالية⁴:

- رسالة المنظمة : وهي غاية المنظمة وسبب وجودها وهي التي نخبرنا بالغرض الأساسي التي وجدت من أجله وهي فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين .
- تحديد الأهداف : وهي النتيجة النهائية في نشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى ؟ ، ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة وغالبا ما يكون الهدف إستراتيجيا مخطط له .

¹ أحمد ماهر ، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، د. ط ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 11

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق ، ص 42.

³ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 26 .

⁴ طاهر محمود الكلاله ، الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون ، ط1 ،الأردن ، 2013 ، ص 23.

2- علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة :

- إن علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة تبنى على أساس المعطيات التالية:¹
- تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، حيث تعد جزء من سياسة الإنتاج لذا يجب أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحسين الوضع التنافسي لها
- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة
- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة معروفة من كافة الجهات سواء داخل أو خارج المؤسسة
- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشاركة في العمليات الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المحددة في التصميم
- ضرورة الحصول على التغذية العكسية (البيانات المرتدة) بهدف إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

¹ داني الكبير نصيرة ، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة أعمال ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيلالي ليايس ، سيدي بلعباس ، 2014-2015 ، ص ص . 31-32 .

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة

ويعتبر مدخل الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، فهي فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمات إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمنظمات المعاصرة ، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر .

تعريف منظمة أيزو (ISO) إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري لمؤسسة أو شركة يركز على الجودة ، و تعتمد على مساهمة جميع الأعضاء ، و تهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وإستفادة جميع أعضاء المؤسسة و المجتمع أيضا.¹

فعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة ² ، وهي نظام إداري إستراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة ³.

في حين يعرفها جوزيف جابلونسكي أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل ⁴.

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية معاصرة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، بحيث تشمل جميع المتغيرات : الفكر، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية، الأعمال والوظائف، إجراءات وطرق العمل ... إلخ وبهدف تحسين كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع ، خدمات) وبأقل تكلفة، وبهدف تحقيق الرضا العالي والسعادة لدى زبائنهم ، ومن أجل تحقيق ذلك

¹ شادي عطا محمد عايش ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 22

² أريج سعيد خليل ، وآخرون ، (أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية) ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 20 ، العدد 01 ، 2012 ، ص 07.

³ عبد العظيم المصدر ، (مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02 ، يونيو ، 2012، ص 383.

⁴ زكي أبو زيادة ، (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ، مجلد 25 ، عدد 4 ، 2011 ، ص 883

تسعى إدارة الجودة الشاملة تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع من يعمل في المنظمة إلى ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وإستغلالها بشكل حسن وتطويرها بشكل مستمر لتحقيق أعلى مستوى جودة في أداء الأعمال فإدارة الجودة الشاملة هي الإستراتيجية التي تعتمد على تضافر جهود جميع العاملين بالمنظمة من إداريين وعاملين لأغراض رفع مستوى الجودة ، وأيضاً إدارة المنظمة بأكملها لكي تتفوق في كل نواحي المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون ¹.

إضافة إلى ذلك فهي فلسفة إدارية تهدف إلى إنشاء هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة في عمليات التخطيط والتنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها ويساهم في تحديد أساسيات الأداء التنظيمي وتم تبني هذه الفلسفة لدى جامعة هارفارد Harvard في الولايات المتحدة الأمريكية وجرى إستخدام صناديق الإقتراحات التي تضعها الجامعة في أروقتها لتحسين برامج الجودة الشاملة التي تطبقها ² وهي أيضاً مفهوم متكامل للإدارة موجه نحو التحسين و التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبمشاركة جميع مستويات المنظمة ، وهدفها بناء الجودة منذ البداية ، وذلك بجعلها مسؤولية كل فرد بالمنظمة ³.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والإجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته ، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة إستراتيجية الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد بإتجاه تحقيق أنظارتهم المتألفة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية الكفاءة.

¹ مرتضى جبار النوري وآخرون، (إستخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة)، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 83 ، 2010 ، ص 54 .

² محمد تركي ، (استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الأداء - دراسة تحليلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 25 ، ص 04.

³ عواطف يونس إسماعيل ، (إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني - دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة نينوي للصناعات الغذائية بالموصل)، مجلة تنمية الراقدين ، مجلد 32 ، العدد 101 ، 2010 ، ص 156.

المطلب الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة

إن الكلمة السحرية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي " الإدارة " ، فجودة الأداء أو الأداء الجيد ، لا يحدث عفويا أو بالصدفة ، بل إن هذه الجودة تتحقق فقط لأنها قد خطط لها من واقع وصميم عمل المؤسسة الفعلي ذاته ، لذا فإنها تخترق وتنفذ إلى كل أوجه العمل في المؤسسة ، كما ينبغي أيضا التأكيد على أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو " القيادة " ، وبمعنى أدق : نوع القيادة المطلوب لضمان أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بالأسلوب الذي يؤكد على تحقيق كفاءة عالية وراسخة في الأداء وضمان عملية التطوير المستمر ¹ ، وعموما فالإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة تمر بعدة مراحل وهي :

- تحديد المهمة : وتعني تحديد المهمة ورسالة المنظمة في المجال الذي تعمل فيه
- تحديد الرؤية : هي قائمة الطموحات التي تسعى المنظمة الي تحقيقها مستقبلا
- تحليل البيئة الخارجية : وهي تحديد متغيرات البيئة الخارجية ونوعية التأثير (مباشر أو غير مباشر) ودراستها والتنبؤ بسلوكها مستقبلا والتعرف على المخاطر أو الفرص
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة : إن الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وتعزيزها والاستفادة منها وتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها حتى يتم تقويتها أو التخفيف منها

• وضع الأهداف الإستراتيجية للجودة :

- إن تحديد الأهداف يعتبر أساس وضع الخطط وتنفيذها خلال فترة زمنية طويلة قد تدوم 5 سنوات وفي هذه المرحلة يستخدم مفهوم الإدارة بالأهداف ويمكن تكوين أهداف الجودة من خلال مصادر منها ² :
- تحليل باريتو لإشارات الإنذار الخارجية (شكاوى العملاء ، معدلات مردودات المبيعات ، انخفاض جودة المنتجات)

• تحليل باريتو لإشارات الإنذار الداخلية (الفاقد / التالف)

- المقترحات من المصادر الداخلية مثل المديرين والعاملين بالمنظمة
- تصميم واختيار الإستراتيجية المناسبة : بإستخدام تحليل swot يمكن الحصول على معلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ، وهي معلومات تستخدمها المنظمة في وضع الخطط المستقبلية كما يمكن تكوين فريق الجودة من طرف الإدارة العليا ومهمته الأساسية هي توظيف الجودة

¹ أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط01 الإسكندرية ، 2003 ، ص 90.

² إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، مرجع سابق ، ص 197.

بإدخال رغبات في المنتج أي مواصفات المنتج ، والحصول على ميزة تنافسية وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية النشاط وتضم إستراتيجية: النمو -التنوع - الربح

والموقف الحالي للمنظمة هو الذي يفرض اختيار أي من هذه الإستراتيجيات

- تنفيذ الإستراتيجية على جزء صغير من المنظمة :

يتم تطبيق الإستراتيجية على نطاق محدود بالمنظمة في شكل نوع معين من السلع والخدمات التي تقدمها ويتم مقارنة السلعة أو الخدمة المقدمة بالمواصفات وحاجات العملاء ، وتستخدم أدوات رقابة الجودة للتأكد من مطابقة المواصفات .

- تقييم نتائج التنفيذ :

وتهدف هذه الخطوة إلى إكتشاف الأخطاء ومصادرها ثم القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة

- تطبيق الإستراتيجية على النطاق الكلي للمنظمة :

تأتي هذه الخطوة بعد المرحلة التقييمية حيث يتم تعميم الإستراتيجية المختارة على المنظمة ككل

جدول رقم 11 : يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث و الإدارة التقليدية

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الكلي	تعظيم العائد على الإستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	قصير المدى	تكامل و توازن بين القصير و الطويل
أسلوب العمل	فردى	جماعى تعاونى
المسؤولية	شخصية،جزئية	جماعية،شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية و إصدار أوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لا مركزية و تأكيد على تفويض السلطة
التحفيز	مادى	مادى و معنوى معا
السياسات و لإجراءات	جامدة	مرنة
هدف الرقابة	كشف الأخطاء و محاسبة المسؤولين	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ثم وضع العلاج مع تنمية الرقابة الذاتية
الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية و إرضاء الزبون
التخصيص	ضيق و فردى	واسع
حل المشاكل	فردى	جماعى
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة واضحة و مفهومة
أسلوب الرقابة	بعدي	متزامنة
علاقات العمل	الشك	الثقة العالية بين رؤساء و مرؤوسين
هدف الإنتاج	التكلفة و كمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة عالية
التطوير و التحسين	عند الحاجة و الضرورة	مستمر
محور العمل الإدارى	التنسيق	التنسيق و التكامل
اهتمام الأفراد	الأمان و الاستقرار الوظيفى	النمو و التطور
توجيه الأفراد	حب العمل	زرع الولاء و الانتماء للمنظمة
مسئولية الجودة	محصورة في جهة معينة	مسئولية الجميع
الزبون	خارجى فقط	داخلى و خارجى
الموردون	خصوم	خير معين
شراء المستلزمات	الهدف الشراء بأقل الأسعار	الشراء بما يخدم الجودة
اللوائح و الأنظمة	تمسك و التزام حرفى و تام بها	مرونة فى تطبيق اللوائح و الأنظمة
علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية، والاستشارية	الجمع بين السلطتين فى فريق واحد

المصدر : شادى عطا محمد عايش ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسى - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة فى قطاع غزة ، مرجع سابق، ص 24.

المبحث الثالث : جودة التعليم العالي

المطلب الأول : الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أصبح الإهتمام بموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية يحظى بإهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر، و تعرف الجودة في التعليم بأنها " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة ، وينظر إلى الجودة في التعليم على أنه مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقيق تلك المعايير من خلال الإستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية¹.

و بما أن موضوع الجودة أصبح من المواضيع الشائعة التي يجب على كل مؤسسة انتهاجها؛ وذلك للفائدة الناجمة عن استخدام مفاهيم الجودة، فقد واجهت مؤسسات التعليم العالي العديد من الظروف والتي أرغمتها على البحث عن الجودة وتطبيقها لتحقيق الأهداف المرجوة ومن بين هذه الظروف²:

- الثورة التكنولوجية وما نتج عنها من معارف ومعلومات حولت العالم إلى قرية صغيرة تعمل على التنافس والتطور.

- الإعتدال التدريجي للإدارة العامة الجديدة التي تتطلب من المسؤولين إثبات فعالية الإنفاق العام ، الدول وافقت على منح مزيد من الإستقلالية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين إدارتها المركزية مقابل ضمان الجودة .

- دور التعليم العالي في تكوين العاملين في مجال المعرفة يسهم في النمو الإقتصادي
- التطور بإتجاه الإقتصاد الجديد بحث الطلاب وأرباب العمل على المزيد من التعليم العالي
- ضرورة تحسين نوعية خريجي الجامعات ، وهذا وفقا لمتطلبات سوق العمل الذي يعرف هو أيضا قفزة نوعية.

- الكم الهائل من الجامعات والطلبة جعل التعليم يفقد نوعا ما يعرف بالنوعية
- ضرورة تحسين المناهج ضمن معايير عالمية للتمكن من التصنيف
- الإستثمار في رأس المال البشري هو هدف العملية التعليمية لذا يجب استثماره على أحسن وجه.

¹ محسن أظالمي، وآخرون ، (قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل - دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط) ، مجلة الإدارة والإقتصاد السنة الرابعة والثلاثون ، العدد 90 ، 2012 ، ص 150.

² بن ونيسة ليلي ، بن عبو جيلالي ، (واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، عدد 1 ، 2015 ، ص 108.

-محاولة تحسين المنظومة التعليمية بصفة عامة

-تكوين بنية تحتية مكونة من خريجي الجامعات ذوي كفاءة عالية للإندماج في إقتصاد المعرفة

إن نشاط ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي يتم من خلال التقويم والإعتماد في مؤسسات التعليم العالي في العالم ، وذلك لرصد جملة المفاهيم والإجراءات المتبعة على المستوى العالمي ، وفي الدول العربية في الوقت الذي تحرص فيه كل الحرص على هويتها الثقافية ومراعاة خصوصيتها الحضارية لا نهدر أي فرصة تتيح لنا الإستفادة من تجارب الغير خصوصا تلك التي تثبت نجاحها و ريادتها فنأخذ منها ما يتناسب مع قيمنا وثوابتنا ، فلقد ظهرت حركة ضمان الجودة كرد فعل إيجابي لما أبداه الأكاديميون و المسؤولون والمجتمع من قلق حول جودة التعليم العالي ، وهو الذي نجم عن عوامل كثيرة منها التنافس الدولي ، و الإحتياجات المتغيرة للسوق والتمويل ، فالمجتمعات والحكومات أيضا يهتمان بجودة التعليم العالي ، ويسعيان لإيجاد أنظمة تحدد المسؤوليات تحديدا واضحا¹.

¹ عبد الكريم عطا كريم ، وآخرون ، (مؤشرات الجودة الشاملة في جامعة ذي قار - الواقع والطموح)، مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية ، المجلد 36 ، العدد 04 ، 2011 ، ص ص . 66-67.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام المتزايد بجودة الأداء الجامعي

لقد ظهر مفهوم الجودة أول ما ظهر في مجال الصناعة والاقتصاد، وتؤكد نجاح تطبيقه وتوفيره لمزايا متعددة ، وكان من الطبيعي أن تنتسب هذه المفاهيم والأفكار من قطاعي الصناعة والاقتصاد إلى قطاع التعليم، شأن كثير من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين أخرى، فلقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل مع كافة متغيرات العصر المتسارعة، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة للمجتمع وذلك من خلال تطوير المناهج والبرامج ، ووضع نظام تقويم يقيس بدقة مدى اكتساب الطلبة للمعلومات، وتحقيق مخرجات أفضل في مواصفات الخريج وشمولية التعليم لكافة أفراد المجتمع والاحتفاظ بنسب عالية، ونسب تسرب منخفضة، وتطوير التقنيات المستخدمة في إنجاز الأعمال، وتقديم أفضل الطرق التي تنتجها الأبحاث لتطوير قدرات المجتمع وطاقاته، ومنتجاته.

ولا تملك أهمية التعليم العالي ومؤسساته إلا أن تزداد وتزدهر في عالم تسود فيه على نحو متزايد موارد المعرفة على الموارد المادية كعوامل في التنمية ، وفضلا عن ذلك فإن تأثير التجديد والتقدم التكنولوجي تعني أن الإقتصاديات سوف تتطلب على نحو متزايد الكفاءات والبراعات التي تقتضي دراسات ذات مستوى عال ، لذا تزايد الإهتمام العالمي في العقدين الأخيرين بجودة التعليم ، ومن المتوقع أن يزداد هذا الإهتمام في المستقبل نظرا للشكوى العالمية من انخفاض مستوى الجودة ، إذ تشير تقارير اليونسكو (2002) إلى أن الدول المتقدمة أكثر شكوى من الدول النامية ، ويتضح ذلك في انخفاض مستوى المنتج العلمي وانخفاض الإتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية وبين المجتمع¹ ، ويمكن تلخيص أسباب الإهتمام المتزايد بتطبيق الجودة في التعليم العالي كما يلي²:

- تنامي ظاهرة التعليم الجامعي الخاص، ومن ثم تزايد الاتجاه نحو تحميل المتعلم تكاليف تعليمه، أو الجزء الأكبر منها وبما أن المتعلم سوف يتحمل تكاليف تعليمه، فسوف يبحث عن الأفضل في التعليم والأجود في التدريس.

• إتساع دائرة المنافسة بين الجامعات على إستقطاب الطلبة ليس على المستوى المحلي فحسب ، بل وعلى المستوى العالمي، وخاصة مع استثمار التعليم العالي لممكنات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في التدريس عن بعد.

¹ أمة الله دحان المسهلي ، وآخرون ، تطوير سياسة القبول بالتعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط 01 ، عمان- الأردن ، 2015 ، ص ص . 111-112 .

² فلسطين محمود أحمد رصرص ، التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب في جامعة الأقصى بغزة ، مرجع سابق ، ص ص. 30-31 .

- مطالبة أصحاب المصالح من التعليم العالي زيادة مستوى أدائه؛ فيريد المجتمع أن يتأكد من أن المؤسسات التعليمية تقوم بدورها الذي أنشئت من أجله، ولتتوافق كفاءة الخريجين مع حاجات المجتمع الجديدة والمتغيرة ، ويريد أولياء الأمور أن يشعروا بالثقة في المؤسسة التعليمية التي تتولى تعليم أبنائهم، وأن يتأكدوا أن ما ينفقونه على تعليم أبنائهم ينتهي بهم إلى تعليم على مستوى المعايير العالمية.
- حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية في الأداء أو شهادة الاعتماد الأكاديمي، وهذا يعنى إخضاع ISO الجامعي، كشهادة الإيزو الجامعة لرقابة الجهة المانحة لشهادة الجودة للتأكد من أن الجامعة تتحقق فيها الشروط والمعايير التي تضعها الجهة المانحة، وفي المقابل تحرص الجامعة على الوفاء بهذه الشروط والمعايير ضمان لحصولها على اعتماداتها المالية، وقد أدى ذلك إلى تأكيد الجامعات بشكل أكبر على حسن أدائها.

المطلب الثالث : مبادئ الجودة في التعليم العالي

استطاع " أركارو " تحديد عدة قيم رئيسة تعبر عن الجودة في التعليم وهي :

- **المشاركة** : تأتي عن طريق تحمل الطلاب والآباء ورجال الأعمال المسؤولية بإمتلاكهم لمهارات الجودة وحل المشكلات.
 - **المبادأة** : تشير إلى أن هيئة التدريس والإداريين يجب أن يخلقوا لأنفسهم قيم جودة محددة داخل المؤسسة، وذلك بالتخلي عن الأساليب الروتينية داخل المؤسسة.
 - **سرعة رد الفعل** : يقصد بها الإستجابة السريعة لمتطلبات المستهلك، من خلال تحسين زمن الإستجابة وما يتطلبه من مراجعة العمليات والأهداف والأنشطة، من خلال عمليات القياس المستمر الذي يؤدي إلى تحسين الجودة، إذ تمثل عملية رد الفعل أهمية كبيرة في تحقيق رضا العميل.
 - **الرؤية الإستراتيجية** : لدى كل من الطلاب والمعلمين والآباء وترجمتها إلى خطط مستقبلية، إذ لا تقتصر على فئة معينة في المؤسسة التعليمية ، بل تشمل جميع أعضاء المؤسسة ، أي أن كل شخص بمثابة رائد جودة.
 - **المنفعة والتعاون** : مع سائر المؤسسات الإنتاجية في المجتمع من خلال تبادل المنافع بين المؤسسة التربوية ومؤسسات المجتمع المدني¹.
 - **التحسين المستمر** : إن هدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات الطلبة والأساتذة واحتياجات الأسواق والمجتمع.
- وينبغي متابعة العملية التعليمية للمؤسسة بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية الجامعية، كما ينبغي أن تعتمد مؤسسة التعليم العالي مدخلا نظميًا للتحسين المستمر، بإعتماد الأساليب العلمية، وعلى أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة ، وينبغي مراعاة أن هناك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي وهي:
- **الرقابة على العمليات** : هي أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات وما ينجم عنها من مخرجات.
 - **التحسين المستجيب Reactive Improvement** : ملخص هذا النمط أن التحسين يزاول بعد حصول المشكلة ، فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة.

1 شادي عبد الله أبو عزيز ، معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز الإنتاج بغزة ، رسالة ماجستير في المناهج وتكنولوجيا التعليم ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009، ص 91.

• التحسين الفاعل **Proactive Improvement** : هذا النمط يقوم على بناء التوقعات ودراسة وتحليل حاجات ورغبات العميل، وإجراء عمليات التحسين في ضوء ذلك، وهذا النمط هو الذي يمكن مؤسسة التعليم العالي من تحقيق النجاح كونه شديد الفاعلية¹

يعتبر التعليم بيئة تنافسية حيث تسعى النظم التعليمية إلى منافسة التحديات الاقتصادية العالمية وإدخالها في المنظومة التعليمية ، فكل عضو في منظومة التعليم يجب أن يتعلم المهارات الجديدة التي تدعم ثورة الجودة ، ويجب أن يكون لدى الأفراد الإستعداد لقبول تحديات الجودة وأن يسعوا نحو تحمل مسؤولية تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعميل ويجب أن يتعلم كل فرد كيف يؤدي عمله بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق إنتاجية عالية ، بل ولا بد أن يتقبل كل فرد مبادئ الجودة².

¹ لخضر مداح ، محمد لطرش ، (إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها) ، مداخل في ملتقى دولي بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، د. ت ، ص ص 06-07.

² أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، مرجع سابق ، ص 25.

المبحث الرابع : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المطلب الأول : مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم العالي

مؤشرات الجودة وهي البيانات التي يمكن قياسها إيجابيا ويعتمد عليها كمقياس للجودة أو الإنجاز (مثلا نسبة عدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين يحملون شهادة الدكتوراه ، يمكن الإستناد إليهم كمؤشر لجودة أعضاء الهيئة التدريسية ، وكذلك نسبة الخريجين الذين يعملون في مجال تخصصهم يمكن الإستناد إليها كمؤشر لعلاقة البرامج بالعمل التخصصي).

وتؤخذ المؤشرات عادة من البيانات المنشورة وعادة ما تكون دليلا غير مباشر على جودة الموضوع الذي تعنى به ، ونتيجة لذلك فإن الأمر يتطلب عادة وضع العديد من المؤشرات لتقييم الإنجاز وقد تتطلب المعلومات الناتجة عنها بعض التفسيرات في ظل الظروف السائدة¹.

كان السعي وراء تطبيق الجودة الشاملة في التعليم حديثا، وموضوعا أثار اهتمام العلماء في بحوثهم وذلك سعيا للوصول إلى قيمة جوهرية من الفعل التعليمي داخل المؤسسات وخارجها وعلى المستوى الفردي والإجتماعي، فكانت مؤشرات ومعايير الجودة من أهم مداخل التطوير في العملية التعليمية بعدما كانت مقتصرة في المجال الإقتصادي.

وعليه فقد تعددت مؤشرات الجودة الشاملة حسب الفلسفات القائمة عليها والأهداف التي تسعى إليها وقام العاملون على إدارة الجودة على تبنى محاور لجودة الفعل التعليمي ، تعد بمثابة معايير تحدد مجال تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية فيما يلي ذكر لهذه المؤشرات:

1- مؤشرات جودة الموارد البشرية :

العناصر البشرية في مؤسسات التعليم العالي بما تحتويه من دلالات كمية ونوعية تعتبر العناصر الحيوية لوجود النظام الجامعي وبقائه ، وتتوحد هذه العناصر بين أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم وبين الطلاب وهم مادة النظام الخام كما لا ننسى العنصر البشري الثالث في مؤسسات التعليم العالي ألا وهو الكادر الإداري أو الهيئة الإدارية ، حيث تساهم هذه الأخيرة في زيادة فعالية الموارد المادية والمالية

¹ حسن حسين البيلاوي ، وآخرون ، تحرير : رشدي أحمد طعيمة ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الإعتماد - الأسس والتطبيقات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 2 ، عمان- الأردن، 2008 ،

1-1 جودة أعضاء الهيئة التدريسية

ويمكن أن نصنف جودة أعضاء هيئة التدريس إلى عدة مقاييس يمكن الإستدلال بها على الجودة وهي كالآتي :

1-1-1 مؤهلات أعضاء هيئة التدريس وكفاياتهم :

إن التدريس هو كل الأنشطة التي يقوم بها المدرس مع طلبته والهادفة إلى ترقية الأداء العلمي والمعرفي¹ ، ونستدل على مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال نسبة الحاصلين على الدكتوراه من جامعات أجنبية ، وكذا نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من مؤسسات أخرى غير التي يعملون بها دون أن ننسى متوسط الخبرة في التدريس الجامعي ، والتي تحدد أقدمية التدريس بالنسبة للأستاذ الجامعي ، وكلنا يعرف أن الأقدمية لاتقل شأنًا عن الكفاءة خاصة في مجال التدريس ، وكذلك متوسط عبء التدريس الأسبوعي وتوزيعه على المراحل الجامعية الأولى وكذا الدراسات العليا .

2-1-1 الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس :

ويحدد الإنتاج العلمي لهيئة التدريس في الجامعات و مؤسسات التعليم العالي من خلال :

- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والمنشورة في خمسة سنوات
- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المترجمة والمنشورة في خمسة سنوات
- متوسط إنتاجية العضو من البحوث المنشورة في خمسة سنوات
- نسبة البحوث البينية أو متداخلة التخصصات التي قام بها عضو في خمسة سنوات
- متوسط عدد الرسائل التي أشرف عليها العضو في خمسة سنوات
- نسبة الذين لهم صفحة على شبكة الإنترنت
- نسبة الحاصلين منهم على براءات اختراع أو إكتشاف
- متوسط عدد المؤتمرات (العربية - الأجنبية) التي حضرها العضو في خمسة سنوات²

وذلك من خلال الإعداد الجيد للمعلمين الذين يقومون بفعل التعليم وهذا بتكوينهم تكوينًا جيدًا علميًا وثقافيًا وبنائه وفق متطلبات المجتمع وأهدافه، وتوجد هناك مؤشرات تدل على جودة المعلم منها:

¹ بوغازي الطاهر ، (الدور المهني للجامعة وعلاقته بتمثلات أسرة التدريس - دراسة ميدانية بجامعة تلمسان)، مداخلة في ملتقى وطني بعنوان : آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية ، جامعة الجزائر 1 ، المنعقد أيام 23-24-25-26 أبريل 2012، ص 16 .

² أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي- دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة ، ط.د. ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 198.

- مستوى تدريب وتأهيل لأعضاء هيئة التدريس
- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع
- مقدار الإنتاج العملي لهيئة التدريس
- القدرة على خلق و استخدام خبرات تتناسب مع المتعلمين
- القدرة على تطوير وتنفيذ أساليب التقويم
- القدرة على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الطلبة
- القدرة على التعامل مع الإمكانات الحديثة في التعليم
- التحكم في المجال، ومواكبة التطورات الحاصلة فيه
- التعاون بينه وبين المعلمين الذين يدرسون في التخصص نفسه

1-1-3 الجودة البحثية:

البحث يعني كل الأنشطة الفكرية التي يقوم بها المدرس من أعمال بحثية حرة ، أنشطة علمية داخل وحدات، ومخابر البحث¹ ، وتقوم مؤشرات الجودة البحثية على ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

- مؤشرات جودة العمل البحثي
- مؤشرات متعلقة بالباحث أو مجموعة البحث
- مؤشرات جودة مخرجات البحث

أ- مؤشرات جودة العمل البحثي²:

توجد العديد من المؤشرات لتقييم الجودة البحثية وهي:

- وضوح أهداف البحث .
- اختيار المنهجية الملائمة للبحث والتطبيق الفعال لها
- ترجمة المفاهيم المرتبطة بالبحث إلى عبارات سهلة ومفهومة للتعبير عن النظريات والنماذج، ولتحديد أفضل السبل لنشر المعلومات المتولدة عن البحث أو نقل النتائج التي يسفر عنها.
- قدرة الباحث على معالجة المشكلات البحثية التي يتطلب التعامل معها مدى واسع من الخبرات العملية والمهارات والمعارف العلمية.

¹ بوغازي الطاهر ، (الدور المهني للجامعة وعلاقته بتمثلات أسرة التدريس - دراسة ميدانية بجامعة تلمسان)، مرجع سابق ، ص 16.

² عبد العزيز حدار ، (نحو بناء نسق لتقييم الجودة البحثية في الجامعة الجزائرية مؤشرات جودة المخرجات البحثية - النشر العلمي والتأثير العلمي)، مداخلة في ملتقى وطني بعنوان : آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، جامعة الجزائر 1 ، المنعقد أيام 23-24-25-26 أبريل 2012 ، ص 182.

- قدرة الباحث على تحديد المجال الدقيق للمشكلات أو القضايا البحثية التي يتعامل معها والتي تتسم بصعوبتها وتعقدها.
- تناول البحث لقضايا ومشكلات جديدة لم يسبق التعامل معها أو تناولها.
- التحديد الجيد للملامح المختلفة للمشكلات الحرجة والحساسة .
- الصياغة الجيدة لفروض البحث بشكل قابل للإختبار وتحديد العلاقة بين المتغيرات .
- قدرة الباحث على الربط بين النظريات والمبادئ والتقنيات المختلفة والخروج منها برؤية أو نظرية أو تركيب جديد أو مبتكر يخدم البحث.
- تنمية مداخل وطرق وتقنيات بحثية جديدة ومهمة وتوظيفها في البحث.
- القدرة على تفسير وربط نتائج البحث الحالي بنتائج البحوث الأخرى.
- خروج البحث بنتائج جديدة تتدرج من مجرد التطوير للنظريات والمفاهيم والأطر القائمة، إلى تصميم أطر إبداعية أو إنتاج مفاهيم جديدة أو صياغة نظريات مغايرة.
- قدرة الباحث على التعامل الجيد مع المادة العلمية المتاحة لبحثه حال توافرها.
- قدرة الباحث على توظيف المعارف المتاحة في المجالات العلمية الأخرى ومحاولة القياس والتقريب من أجل الوصول إلى بناء معرفي جيد لبحثه في حال تعذر توافر المادة العلمية للبحث.
- ب - مؤشرات متعلقة بالباحث أو المجموعة البحثية، وتتضمن:
 - تقدير الأقران، ويراعى عند الوقوف على هذا المؤشر ما يلي :

يمثل التقدير الذي يتمتع به أو يتلقاه من قبل الآخرين سواء أكان ذلك من زملائه من الباحثين أو من الهيئات العلمية المختلفة انعكاسا طبيعيا للمكانة العلمية التي يتمتع بها الباحث في الوسط العلمي والمجتمعي له نتيجة لما قام به من نشاط علمي وبحثي، سواء أكان ذلك في صورة بحوث خاصة ، أو أنشطة جماعية وأعمال بحثية مع مجموعات وفرق علمية كانت لها آثارها الكبيرة في المجتمع العلمي الذي ينتمي إليه.
 - أشكال التقدير : يمكن الاستدلال على التقدير الذي يحظى به الباحث أو المجموعة البحثية من خلال عدد من المحكات والمتمثلة في:
 - الجوائز العلمية والمكافآت المالية عضوية الهيئات والجمعيات والأكاديميات العلمية ولجان تحرير الدوريات المختلفة وأيضا عضوية لجان تحكيم البحوث العلمية للمؤتمرات والدوريات والموسوعات العلمية وقيادة الفرق البحثية الدولية أو عضويتها.
 - المشاركة في المحافل العلمية من مؤتمرات وندوات وملتقيات والتي تعد قضايا تناقش جدلية وعلمية على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للتخصص العلمي
 - تقديم الإستشارات العلمية
 - الدعوة للمشاركة في المؤتمرات العلمية وإلقاء الكلمات الإفتتاحية فيها

- أن هناك محكات يمكن الإستناد إليها للتأكيد على المكانة العلمية التي يتمتع بها القسم العلمي من قبل نظرائه في الكليات والجامعات المختلفة ، بل وعلى المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- ج - مؤشرات جودة المخرجات البحثية، وتتمثل فيما يلي:
- النشر العلمي للبحوث، والذي ينبغي أن يراعى فيه :
- عدد المحكمين الذين تلجأ إليهم الدورية للحكم على أهلية البحث للنشر
- صرامة المعايير الموضوعية من قبل الدورية للحكم على جودة البحث المقدم لها وأهليته للنشر بها
- المكانة التي تتمتع بها الدورية بين أهل التخصص على المستوى المحلي والإقليمي والدولي
- صرامة الضوابط المنظمة للنشر العلمي للدورية
- المكانة العلمية للمحكمين الذين تستعين بهم للوقوف على مدى إستحقاق البحث وأهليته للنشر في تلك الدوريات.
- التأثير المتولد عن البحث، والذي ينبغي أن يراعى فيه :
- التأثير السياسي والإقتصادي والمعرفي والاجتماعي : يمثل التأثير العلمي للبحث ذلك التغيير الذي تحدثه نتائج البحث في الممارسات القائمة سياسيا واقتصاديا ومعرفيا واجتماعيا؛ لذا، فإنه يمكن التعبير عنه في صورة الإضافة المعرفية التي تقدمها نتائج البحث للمجال المعرفي الواقع فيه.
- دعم القرارات أو بناء السياسات ورسم الإستراتيجيات التي تتم على المستوى السياسي.
- علاج المشكلات التي تواجه المجتمع .
- خروج البحث بمنتج جديد له رواج اقتصادي أو خفضه لتكلفة منتج قديم.
- الوزن التأثيري المعرفي أو عامل التأثير (الإستهلاكي أو الإستشهاد) ، وبحسب بعدد مرات الإستشهاد بالمقال المنشور في مقالات أخرى لمدة معينة.

1-3: جودة المتعلم:

يعتبر الطالب حجر الزاوية في العملية التعليمية ، لذا يجب إعداده وتأهيله علميا وصحيا ونفسيا وإجتماعيا ، ليتمكن من استيعاب المعارف ، ويتم تأهيله حتى نضمن مخرجات سليمة متعلمة قادرة على الابتكار والإبداع¹

- وتبدأ هذه المرحلة من اختيار الطالب للتخصص المناسب ، وذلك بتوفر عدة شروط وسمات تعد بمثابة معايير ثابتة لإختيار المتعلم وهي:²
 - متوسط أعمار الطلاب الملتحقين.
 - الحد الأدنى لدرجات التحاق الطلاب بالمؤسسة الجامعية.
 - نسبة الطالبات/ الطلاب.
 - نسبة الطلاب الملمين بمهارات استخدام الكمبيوتر.
 - مدى اكتمال متطلبات تأهيلهم في مراحل التعليم قبل الجامعي وبخاصة في الرياضيات، العلوم، اللغة العربية، والأجنبية
 - مستوى ميولهم للكلية والتخصص الدراسي الملتحقين به.
 - مدى قدرتهم على التواصل الجيد والمناقشة
 - مدى قدرتهم على العمل في فريق أو في مجموعات
 - مدى قدرتهم على التعليم الذاتي
 - مستوى قدراتهم العقلية وإمكاناتهم المعرفية
 - مستوى قيمهم الخلقية والسلوكية
- كما لا ننسى انتقاء وقبول الطلبة في التخصص المطلوب وكذا نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس ، و متوسط تكلفة الطالب الواحد و معدل تخريج الطلبة في سنوات التكوين و إحتساب عدد المتخرجين إلى عدد طلبة المسجلين.

¹ فرج هويدي محمد ، تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص 14.

² أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي- دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق ، ص 197.

3-2 جودة المناهج التعليمية:

تعد المناهج التربوية من العناصر المهمة في العملية التعليمية، فهي مجال من خلاله نجسد أفكارنا ونرسمها ونحاول إعطاءها إلى المتعلمين في صورة مواضيع مُدرّسة؛ ومن جهة أخرى فإنّ المناهج هي ركيزة الانطلاق المرجوة للتغلب على كلّ الصعوبات الاقتصادية، ومواكبة الواقع، فما تتطلبه السوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية يمكن إدراجه في المناهج التي تستطيع أن تقدّم معطيات الأسواق العالمية ومنتجاتها، وخطتها، واستراتيجيات عملها على شكل مضامين معرفية، وبحوث وأنشطة- لتوسيع دائرة معرفة الطالب وإمامه بالتغيرات العالمية في شتى مجالات الحياة - ومهارات متطورة تمكن الفرد من الانخراط بسهولة في سوق العمل، وتيسر له سبل المنافسة مع القادم من بلاد أخرى.

كما يؤكد (peter mortimore) أن المنهج الجيد هو المنهج الذي يعمل على تعزيز النواحي العقلية والإنفعالية والروحية والأخلاقية والثقافية الكامنة عند المتعلم وإعادة استغلالها، وجودة المناهج مرهون بمدى فعاليتها ومراعاة بنائها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع وتطوراته ، وجودة محتواها والطرق التي تبنيتها في الإعداد والتطبيق ، ويمكن أن نستنبط بعض المعايير التي تجعل من المناهج ذات فعالية:

- مطابقة فلسفة المناهج لمتطلبات المجتمع وأهدافه.
- أصالة مواضيع المنهج المقدمة للطلبة.
- شمول المنهج على مقومات الثقافة للمجتمع.
- إلمام المنهج بالمواضيع المناسبة للتخصص المدروس.
- التنوع في طرح المواضيع.
- التنوع في المهارات العقلية والحركية والاجتماعية.

والنظرة الحديثة في بناء المناهج هو تفاعل كل وحدات المنهج مع بعضها من الناحية التركيبية ومن الناحية الوظيفية حيث تعمل كل العناصر في نسق متكامل ومتبادل حتى تؤدي موقفا تعليميا ناجحا.

يمكن القول أن المناهج لكي تساعد في تحقيق الجودة لا بد أن تكون مناسبة لحاضر الطلبة ومستقبلهم، ومراعاة ميولهم واستعداداتهم وعاملا مساعدا لحل مشكلات الطلبة ومن ثم يمكن القول أن للمناهج دور في تحقق جودة التعليم.

2-4 : معايير جودة البرامج الدراسية: ويقصد بالبرامج مجموعة معارف منظمة تتناول مواضيع محددة

هادفة تسعى إلى توطيق المعلومات لدى المتعلم تكون سلاحا وزادا له في حياته العملية بعد تخرجه من المؤسسة والتحاقه بمنصب العمل، وحتى تكون هذه الأفكار والمواضيع وهذا المحتوى ذا فائدة يجب أن

يتوفر على عدة معايير تكون بمثابة أساسيات بناء المحتوى البرامج منها الشمولية في التناول، والعمق في السرد، والتنوع في عرض المواضيع بالإضافة إلى إمكانية مواكبة التطورات الحاصلة في المجال.

2-5 : جودة تقييم الطلبة: وترتكز الجودة في هذا المجال على تنويع أساليب التقييم و ملائمتها مع المواضيع المطروحة في البرنامج وتعمل دائما على تحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى قدرتها على تحديد مستويات الطلبة وتحديد الفروق الفردية بينهم ، ولا يكون هذا إلا بتوفر بعض المؤشرات تكون مساعدة لتحديد جودة التقييم وذلك من خلال:

- وضع نظام فعال لتقييم أداء الطلبة مبني على أسس علمية حديثة وموضوعية.
- الاستفادة من تجربة الدول الناجحة في التقييم التربوي.
- التدريب المستمر للمقيمين على التقييم.
- العمل على تنويع أساليب التقييم بحيث تشمل كل أنواع التقييم الكتابية والشفوية و المهارية الأدائية .
- شمولية فعل التقييم حيث يجب أن يكون شاملا لكل المجالات الحركية والمعرفية والوجدانية ، قيم ، اتجاهات و ميول.

2-6 : جودة الإمكانيات المادية: إن المباني التعليمية وتجهيزاتها تعتبر من المحاور الهامة في العملية التعليمية ، حيث يلتقي فيه كل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداريين والعاملين ، وإن جودة المباني تمثل حافزا كبيرا لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم بشكل عام¹

معنى ذلك أن الجودة لا تتوقف على الأمور الورقية والعلمية فحسب، ولكن لابد لها من مكان تطبق فيه وهي المؤسسة التعليمية التي يجب أن تتوفر فيها شروط معينة لأدائها نذكر منها:

- مدى توفر الهياكل اللازمة للتعلم، كالمخابر والمكتبة ومدى الاستفادة منها سواء للطلبة أو الأساتذة.
- حجم الإعتماد المالي للمؤسسة سواء من جهة عمومية أو خاصة.
- وفرة العتاد وحدائته بما يتطلبه الفعل التعليمي.
- ملائمتها للظروف الفيزيائية المساعدة للتعلم.

¹ فرج هويدي محمد ، تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص 14

2-7: جودة طرق التدريس: تعتبر طرق التدريس من النقاط المهمة في العملية التعليمية بالمؤسسة كونها تعطي أطرا معرفية وتقنيات أدائية للمتعلمين قصد التعامل مع الموضوعات العامة والخاصة في مجال العمل.

يجب أن تكون البرامج التعليمية شاملة، عميقة ومرنة وتستوعب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، بالإضافة إلى ضرورة تكيفها مع المتغيرات العالمية، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها ، كما يستوجب التحول من الآليات التقليدية في التدريس إلى الآليات المتطورة والمتنوعة وباستخدام تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة¹ ، وطرق التدريس هي الطريقة والإستراتيجية التي تمكننا من تحقيق أهداف البرنامج ومحتواه ولتحقيق الأهداف على أكمل وجه يجب أن تتوفر جملة من المعايير تتميز بالجودة نذكر منها:

- تراعي ميول واهتمامات المتعلم وطموحاته.
- تستند إلى نظريات علمية حديثة في مجال التعلم وخاضعة إلى قوانين التعلم.
- تراعي الأهداف التعليمية التي تسعى إليها البرامج التكوينية.
- تراعي الفروق الفردية بين الطلبة.
- تراعي طبيعة المادة المدّرسَة وموضوعاتها.
- تراعي خصائص النمو الجسمية والعقلية للتلميذ.

¹ باديس بوخلوة ، سامي بن خيرة ، (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية) ، مرجع سابق ، ص 102.

ويمكن أن نلخص معايير الجودة الشاملة في التعليم في المخطط التالي:

الشكل رقم 09 : يوضح مؤشرات الجودة لمؤسسات التعليم العالي



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعطيات السابقة .

المطلب الثاني : فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تستند فلسفة إدوارد ديمينغ لإدارة الجودة على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة ، ويرجع ذلك إلى تشابه كل من ظروف العمل وبيئته الإدارية¹ ، فمفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو المعنى الإداري الذي يهيئ درجة عالية من الروح المعنوية لدى العاملين في المجال التعليمي شعوراً برسالتهم التربوية، وبما يرفع من مستوى كفاءة النظام التعليمي في تحقيق أهدافه .إنه المناخ الإداري الذي تبرز فيه فنيات العمل بما يتضمنه من الإخلاص والقدرة على الإبداع ، ويشكل مفهوم إدارة الجودة مفهوماً إدارياً جديداً وفعالاً لكل المنظمات على المستوى العام والخاص، وقد أسهم هذا المفهوم في تحقيق أهداف الإدارة، حتى أصبح محط أنظار كثير من المنظمات التي ترغب في تحقيق أهدافها سواء أكانت عامة أو خاصة ومدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أنسب المداخل التي استحوذت على اهتمام دولي كبير في السنوات العشرة الأخيرة من القرن العشرين كمدخل غير تقليدي و مبتكر لتطوير التعليم.

وأسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتبر أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ، ومحاولة التكيف معها ، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة²

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تضم تحتها عددا كبيرا من أساليب الجودة، التي يمكن إدارتها : تشمل الضبط الإحصائي للعملية، ودوائر الجودة، وخدمة العميل، وتأمين الجودة ومراقبتها والوقت المحدد، وفي مجال التربية تشمل :تحسين جودة النظام التعليمي .وقد استخدمت هذه الأساليب في المجالات الصناعية، والحكومية، والتعليمية، تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أننا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن استخدام أي من هذه الأساليب منفرداً يمثل إلا خطوة أولية نحو التطوير، ولا يعد بديلاً لإدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية على مبادئ وأسس، تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل.

¹ أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، مرجع سابق ، ص 17.

² عبد العظيم المصدر ، (مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات)، مرجع سابق ، ص 381.

- أما المبادئ التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهي¹:
- مشاركة العاملين في التنظيم جميعهم، أي أن كل من يعمل في المنظمة مسؤول مسؤولية كاملة عن جودة الخدمة ؛ لأن الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية.
 - أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة ، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي الكثير من العيوب.
 - كلفة الجودة وفقا للجودة الشاملة وهي تكاليف الأعمال المتعلقة بالجودة جميعها.
 - قدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة، ومعلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق.
 - وضع العاملين جميعهم في شكل مجموعات عمل؛ من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية كافة.
 - تنمية مفهوم الرقابة الذاتية.

¹ ماجد عبد المهدي محمد مساعدة ، (اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، المجلد 12 ، العدد 01، 2012، ص 111.

المطلب الثالث : متطلبات وأهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

1- متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

إن البحث عن التميز دائما يدعو إلى معرفة جوانب القوة والضعف في الأداء الجامعي وذلك للعمل على تعزيز جوانب القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها، ولتطوير جودة الأداء الجامعي فإنه لا بد من وضع خطة محكمة تمثل مجموعة من العناصر التي من شأنها المساعدة في عملية تطوير جودة الأداء الجامعي وذلك بإستخدام إدارة الجودة الشاملة¹.

ولكي نترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى رضى المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية ، فإن هناك الكثير من المتطلبات أهمها:

- العمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلاب والخدمات وإيجاد الطلبة ذوي الجودة الأفضل
- العمل على التكيف مع الفلسفة الجديدة ومواجهة التحديات
- تحسين العلاقة مع المجتمع الذي أتى منة الطلاب
- تدريب الطلاب والأساتذة لتحسين الجودة²
- دعم الإدارة العليا وتأييدها لنظام إدارة الجودة الشاملة
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كإحدى الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية .
- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون والخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة
- تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

¹ هاني بن سعيد بن مبارك الغيثي ، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2007 ، ص 51.

² غسان فيصل عبد ، (أثر رأس المال الفكري في أمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في جامعة تكريت) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد 05 ، العدد 15 ، 2009 ، ص ص 19-20.

- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أية مشكلة.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات¹
- ولقد وضع ديمنغ برنامجا لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يصلح لجميع المنظومات الإدارية بما فيها المنظومة التربوية ، منظومة إكتساب المعرفة ، ويتكون البرنامج من 14 نقطة وهي :
- تبني فلسفة الجودة الشاملة
- تقليل الحاجة للتفتيش
- تحسين الجودة ، الإنتاجية ، خفض التكاليف
- التعليم مدى الحياة : تبدأ الجودة وتنتهي بالتدريب
- التخلص من الخوف² لدى القيادة والموظفين
- خلق حاجة مستمرة إلى التعليم وتحسين الإنتاج والخدمات
- ضرورة التطوير المستمر لطرق إختبار جودة الإنتاج والخدمات
- توفير قيادة ديمقراطية واعية
- إلغاء الحواجز في الإتصالات
- منع الشعارات التي تركز على الإنجازات والحقائق
- منع إستخدام الحدود القصوى للأداء
- تشجيع التعبير عن الشعور بالإعتراف بالثقة
- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة
- التعرف إلى جوانب العمل من خلال دورة ديمنغ³
- ومن النماذج التي تم تطويرها لتعمل في قطاع التعليم الجامعي لتحسين الجودة نموذج 1995 Irvin
- حيث يقترح في نموذجه أبعادا تبين استراتيجيات تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتشمل:
- الضغط الخارجي من أجل التغيير : ويتمثل بالفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة
- إلزام القيادة : دور الإدارة العليا في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

¹ سيلان جبران العبيدي، (ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع)، مداخلة في المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان :ا لمواصفة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي ، بيروت، المنعقد أيام 06-10 ديسمبر ، 2009 ، ص 09.

² أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، مرجع سابق ، ص ص. 25-26.

³ عمر صخري ، مرايمي محمد ، (الجودة الشاملة في بناء القدرات البشرية الجزائرية - مدخل إستراتيجي إلى تحقيق التنمية الإقتصادية في ظل العولمة)، مرجع سابق ، ص 230.

- خيارات إستراتيجية : لتحسين مستوى المؤسسة التعليمية على المستوى الشامل والعمليات والوظائف
- النهج التقييمي : اختيار مؤشرات لقياس التقييم ومساندة النظم لجمع المعلومات
- تحديد الهدف :خصوصية الأهداف الجامعية ، التعليمية ، التعريفية الشمولية الثقافية¹

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

يشير مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر في مخرجات النظام التعليمي، وفي الخصائص والمواصفات المطلوب توافرها في تلك المخرجات والأنشطة المختلفة التي ترافقها، ولا يعني تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحويلها إلى مؤسسات ربحية.

وأهمية تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق ، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته ، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة إستراتيجياتها ، كما تطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألفة².

و تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر، غير أن هناك العديد من الفوائد المرجوة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونذكر منها على سبيل المثال لا على الحصر ما يلي:

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يمكنها من تقويم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.
- زيادة رضا العملاء الخارجيين سواء من ناحية رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم، أو رضا المجتمع (الأولياء وكل من لديه أهمية بالطالب) عن مستوى المعرفة التي توصل إليها، أو من ناحية رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي.
- زيادة النصيب السوقي لمؤسسات التعليم العالي الحكومية في سوق العمل الداخلي والخارجي.

¹ غسان فيصل عبد ، (أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في جامعة تكريت)، مرجع سابق ، ص 20.

² أمة الله دحان المسهلي ، وآخرون ، تطوير سياسة القبول بالتعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة ، مرجع سابق ، ص 114.

- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم العالي، والتي تؤدي إلى المزيد من الضبط فيها.
- تؤدي إلى تقويم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي العالي، وتطوير معايير قياس الأداء.
- تمكن المؤسسة من أداء الأعمال بشكل صحيح وفي وقت أقل، وبأقل جهد، وأقل تكلفة.
- تعتبر وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة ، بما يسمح بتقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة.
- المساهمة في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية، وتمكينها من إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر المجتمع مما يستدعي الطلب على مخرجاتها في سوق العمل، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين مؤسسات التعليم العالي.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العملاء الداخليين بمؤسسة التعليم العالي ككل وتقوية انتمائهم لها ¹.

¹ لخضر مداح ، محمد لطرش ، (إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها)، مرجع سابق ، ص 5.

المبحث الخامس: آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول : خطوات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إنَّ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي سيتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المهام التي ينبغي القيام بها وذلك وفق الآليات التالية :

1- تكوين مجلس الجودة : ويمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، وينبثق من مجلس هذه الأخيرة ويرأسه رئيسها، ويتولى هذا المجلس القيام بالأدوار التالية:

- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة الشاملة.
- قيادة عملية التخطيط الشاملة
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، لجنة توجيه الجودة ولجنة قياس الجودة
- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء
- توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة ومتابعتها.
- وضع نظام للحوافز ولمكافأة منسوبي المؤسسة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم .

2- فريق تصميم الجودة وتنميتها : يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة وتتمثل أهم مسؤولياته في:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل .
- تحدي متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بمؤسسة التعليم العالي، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها
- العمل على تحسين الجودة للمؤسسة التعليمية للتعليم العالي

3- لجنة توجيه الجودة : وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في:

- توثيق الصلة بين مؤسسة التعليم العالي والمؤسسات الأخرى
- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج الجودة
- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل المؤسسة التعليمية للتعليم العالي

5- لجنة قياس الجودة وتقويمها : وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي والتأكد من مدى توافق أهدافها مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ¹.

أما بخصوص الخطوات التي يجب إتباعها من قبل الآليات السابقة حتى تتمكن مؤسسة التعليم العالي من تطبيق إدارة الجودة فهي على النحو التالي :

أولاً - مرحلة اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة : وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها .

ثانياً -مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام ، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إختيار كل من الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة ، المقررين ، والمشرفين ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق².

ثالثاً -مرحلة التقويم : وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة والتي يتم في ضوء الإجابة عليها الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة³ ، وهي مرحلة تصاحب كل من المراحل السابقة، وذلك للاستفادة من التقويم المستمر في ترشيد عمليات إدارة الجودة الشاملة، تتضمن أهداف تقويم الجودة المساهمة في قرارات التخطيط والتمويل ومنح تراخيص واعتماد للمؤسسة، والاعتراف المهني بالبرامج من جانب الأجهزة ومنح إجازات للدرجات العلمية والمحافظة على جودة التعلم وتعزيزها، ومن أبرز ممارسات هذه المرحلة:

-المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.

-مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في المرحلة التمهيدية.

-تقويم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم.

-إعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للعمل، وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف المسطر.

-المراجعة المستمرة للجودة بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ومدى مناسبتها لطبيعة العمل بمؤسسة التعليم العالي.

¹ لخضر مداح ، محمد لطرش ، (إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها)، مرجع سابق ، ص ص 09-10.

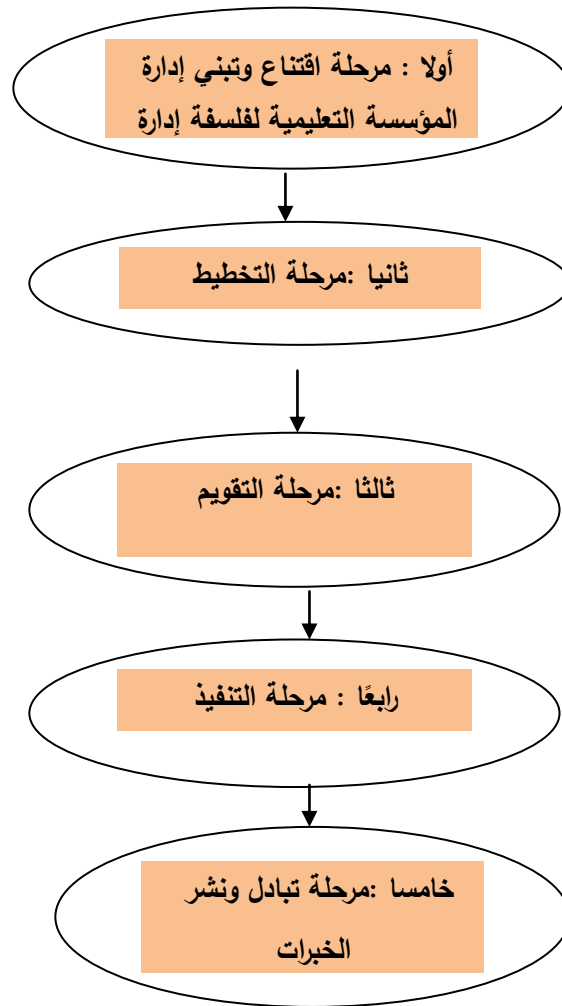
² محمد بن محمد الحربي ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، 1429 هـ ، ص 23.

³ محمد قاسم أحمد القريوتي ، يوسف محمد المطيري ، (إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس) ، رماح للبحوث والدراسات ، الأردن ، العدد 13 ، جوان 2014 ، ص ص 80-81.

رابعًا - مرحلة التنفيذ : وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ ليتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامسا-مرحلة تبادل ونشر الخبرات : حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة¹.

الشكل رقم 10 : يوضح خطوات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعطيات السابقة .

¹ محمد بن محمد الحربي ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص 24

لا شك أن جامعاتنا في حاجة إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة من خلال:

- وضع برامج دقيقة ومرنة في مجال التعليم وإخضاعها لمعايير ISO
- وضع شروط صارمة في القيادات التعليمية والإدارية
- إتباع الإستراتيجية مستمرة في مجال التدريب لكافة القطاعات العاملة "عمال التعليم الجامعي".
- وضع أجندة صارمة في آلية "الاتصال" الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم الجامعي بإعادة أساليب الاتصال داخليا وتحسينها من خلال سبر الآراء، وتعزيز العلاقات الجيدة مع الجمهور الخارجي عن طريق نظام يعتمد الجودة في مجال العلاقات العامة وتوظيف المنشورات والتقارير و المطويات بهذا الخصوص¹

- بناء مواصفات الجودة الجامعية.
- إعادة هندسة الجامعة.
- إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الأنشطة والكليات.
- التدريب على آيزو الجامعة.
- إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة ومستويات الأداء التنافسية.
- مراجعة الجودة والنتائج وتصويب الأخطاء.
- إعادة دورة الأعمال الجامعية وفق البرامج الجديدة للمواصفات².

¹ بوحنية قوي، (التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات - رؤية استشرافية)، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 08، جوان 2005، ص 11.

² هاني بن سعيد بن مبارك الغيثي، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، مرجع سابق، ص 44.

المطلب الثاني : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

من المهم التأكيد على أن الباحثين يرون أن مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية التعليمية والبحثية وخاصة الحكومية منها أجدر المؤسسات التي يجب أن تهتم بالجودة الشاملة فهي التي تعلم نظريات أصول إدارة الجودة الشاملة ، كما أن الإستثمار في التعليم العالي يأتي على حساب مشاريع أخرى بسبب محدودية الموارد المتاحة في معظم الدول، الأمر الذي يوجب مزيداً من الإهتمام برفع كفاءة أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، ولكن وكما يشير أحد الباحثين فإن هناك قناعة في بعض الأوساط الإجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي أن إدارة الجامعات تفتقر في أحيان كثيرة إلى الكفاءة، وأن الغالبية منها تعاني من عدة عيوب منها :

-إنعدام الإستقلال الذاتي والتقييس غير النقدي للأنظمة والتعليمات التي غالبا ما تتميز بالغموض والتناقض.

- تتركز معظم الجهود فيها على الأمور الروتينية على حساب الإشراف والتوجيه في المجالات الأكثر أهمية مما يحول دون معرفة مستوى الأداء فيها.

- المبالغة في عدد المستويات أو الحلقات الإدارية وأسلوب المركزية في أسلوب اتخاذ القرارات، وتهميش دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية ، مما يترتب عليه تحييد الإداريين المقتردين.

-سيادة نمط إدارة الطوارئ والأزمات وتأخر جهود الإصلاح والتغيير.

وقد اهتم الخبراء والباحثون في الإدارة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم **جوران، وكروزي، وبالدرج ، وإدوارد ديمنج** ، فقد اقترح **ديمنج** أربع عشر خطوة لتحسين جودة مخرجات الجامعات شملت الإهتمام بخلق حاجة مستمرة وطلب على التعليم الجامعي، والإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في الجامعة، وتبني فلسفة للتطوير المستمر مستندة إلى رؤية فلسفية واضحة لأهداف الجامعة ورسالتها، والإهتمام بتطوير المناخ التنظيمي مما يساهم في رفع معنويات العاملين ويعطيهم شعورا بالتمكن يحفزهم على مزيد من العطاء نظرا لسمو الرسالة التي يعملون على تحقيقها ، وعدم استناد القرارات الجامعية على أساس التكاليف المادية فقط وقد اهتمت بها الجامعات الناشئة حديثا وفي الدول محدودة الموارد والتي تواجه تحديات كبيرة¹، تحتم عليها الإهتمام بنوعية التعليم العالي بالتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها حرصا على التميز والتطوير المستمر

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ، يوسف محمد المطيري ، (إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس)، مرجع سابق ، ص 79 .

ومن ناحية أخرى قد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق هذه الفوائد، واختلفت الآراء حول هذه العوائق فبعضهم أشار إلى الصعوبات التي تواجه التطبيق في التعليم الحكومي والأهلي، ويمكننا تتبع بعض هذه العوائق كما يأتي :

- مقاومة ورفض التغيير من بعض الفئات
- القصور في وضوح الأهداف والغايات من التطبيق
- قصور الفهم عند البعض بجدوى تطبيق النظام على المؤسسات التعليمية
- صعوبة بناء ثقافة الجودة ونشرها بين الكوادر العاملة في المؤسسة¹
- ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية
- عدم توفر الكادر التدريسي المؤهل
- المركزية في وضع سياسات التعليم العالي
- نقص الخبرة في عملية التدريس لدى بعض أعضاء الهيئة التدريسية، وعدم قبولهم للأساليب الحديثة في التدريس
- عدم دقة المعلومات الصحيحة في بعض الجامعات بسبب تسويقها للجامعة لإستقطاب الطلبة وإنعدام الصدقية في الجودة
- تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة
- الإعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة
- التدريس غير الواعي للطرق الإحصائية مما يؤدي إلى نتائج خاطئة ومضللة
- مقاومة التغيير من الإدارة والعاملين.
- اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام كله

فالتغلب على هذه العوائق يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا للجامعة تفهم عملية تحسين الجودة ، ويشارك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين والتخطيط والإعداد لهذه العملية بما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة لضمان نجاحها².

¹ أمة الله دحان المسهلي ، وآخرون ، تطوير سياسة القبول بالتعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة ، مرجع سابق ، ص ص . 125-126.

² عاصم شحادة علي ، (تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات)، مجلة الباحث ، عدد 07 ، 2009 - 2010 ، ص ص . 197-198.

المطلب الثالث : تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

■ الولايات المتحدة الأمريكية:

بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بداية الأمر بالولايات الأمريكية المتحدة ، وهنا يمكن الإشارة إلى ما قامت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بعملية إصلاح للتعليم، فمثلا بادرت مدرسة (ماونت إيدج) بولاية "ألاسكا" الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأصبحت مثالا يحتذى به على المستوى الوطني، وتبنت هذا التوجه مدارس أخرى في ولاية (ديترويت) كما أن الكلية التقنية بـ "فوكس فالي (fox vally)" كانت من السباقيين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الشيء الذي جعل التعليم بها أكثر كفاءة في مجالات الدراسة المختلفة للمتخرجين، كما أدى إلى رضا أرباب العمل وتحسين آلية البنية التعليمية، ثم بدأت العديد من المؤسسات في تطبيق هذا النظام ، وأشار بيرخالتر **Burkhalter** عام 1996 إلى أن أكثر من 160 جامعة في الوم .أ تضمنت تقويم مبادئ تحسين الجودة ، وعن طريق استخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها يمكن زيادة رضا الزبون وتقليل التكاليف، ويمكن أن تركز الإدارة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على خمسة عناصر أساسية تعمل معا للإنجاز وهي : التركيز على الزبون ، التخطيط ، الإدارة العلمية ، التحسين، التحسين الكلي ¹ .

■ تجارب اليابان:

نشأت فكرة الجودة الشاملة باليابان ولا سيما في الجامعات بالمجال الصناعي، وهذا المفهوم أطلق عليه بيت الجودة ؛ إذ يشير إلى مفاهيم تسهم إسهاما حقيقيا في تحقيق الجودة الشاملة وهذه المفاهيم تركز إلى مرتكزات، ومنها : البنية الفوقية، وهي تتكون من النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني، وثانيها ركائز الجودة من حيث خدمة العمل واحترام البشر والإدارة بالحقائق والتحسين المستمر، وثالثها الأصول والأحكام الحجرية التي يركز إليها السقف أو الأعمدة ، ورابعها إنسانية الإدارة ، وخامسها الأركان والمهمة والرؤية والقيم .

وثمة مفهوم إداري له علاقة بالجودة واشتهر في اليابان وكان من الأسباب التي جعلت اليابانيين يتفوقون على غيرهم من الشعوب بالمعرفة والخبرات الإدارية، ومن النظريات المشهورة في هذا المجال ما يسمى بنظرية (ح) بوصفها علاجا لمشكلات الإنتاج وهي نظرية تقوم على أساس أن العامل السعيد والملتزم هو مفتاح حل مشكلة زيادة الإنتاجية ولهذه النظرية ثلاثة عناصر، وهي :الثقة والمهارة أو الحظ والمودة والألفة².

¹ باديس بوخلوة ، سامي بن خيرة ، (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية)، مرجع سابق ، ص ص 94-95.

² عاصم شحادة علي ، (تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات)، مرجع سابق ، ص ص 198-199.

■ التجربة البريطانية¹:

إن التجربة البريطانية في مجال توكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي عريقة ومتجذرة وتم نقلها إلى العديد من الدول ، وتتركز إجراءات توكيد الجودة المتبعة في بريطانيا على إخضاع مؤسسات التعليم العالي البريطانية والتي تجاوز عددها 180 مؤسسة إلى عمليات التقويم الخارجي التي تركز على:

- **تقويم جودة المواضيع الدراسية (Subject-Based Assessments)** حيث تقوم لجنة فنية مشكلة من قبل وكالة توكيد الجودة في التعليم العالي (QAA) **Quality Assurance Agency for Higher Education** بزيارة ميدانية للجامعة للتحقق من بنود التقويم الذاتي التي قدمتها الجامعة والتي تشمل عادة تفحص ستة بنود أساسية تضم:

- تصميم الخطة الدراسية وتنظيم محتوى المنهاج
 - طرق وأساليب التدريس والتعلم والتقييم
 - أساليب دعم وإرشاد الطلبة (المساندة الطلابية)
 - مستويات أداء وتقديم الطلبة
 - مصادر التعلم والتعليم المتوفرة لتدريس الموضوع مدار التقييم.
 - إدارة الجودة والتحسين وأساليب تطوير الأداء النوعي للبرنامج.
- بعد ذلك يتم إعداد التقرير الذي يشمل تقييم الموضوع الدراسي في البنود المشار إليها ووضع علامة لكل بند وتعتبر الجامعة معتمدة بالموضوع المقيم إذا حصلت على مجموع علامات يفوق 21 نقطة من أصل 24 نقطة مقسمة بواقع 4 نقاط على كل بند من البنود الستة.
- **المراجعة الأكاديمية للجامعة (Institutional Audit)** وهذا النوع من التقويم الخارجي يتم على مستوى الجامعة حيث يقوم فريق مراجعة خارجي بزيارة الجامعة عادة لمدة خمسة أيام للتأكد من جودة التعليم في الجامعة بعد اطلاع الفريق على التقويم الذاتي الذي قدمته الجامعة وتفحص البيئة التعليمية في الجامعة واستقصاء الحقائق حولها من خلال لقاءات الفريق مع الطلبة والأساتذة ومسؤولي الجودة في الجامعة ثم يقوم فريق المراجعة الأكاديمية بكتابة تقريره الذي يحدد به مدى ثقته في مستوى التعليم في الجامعة ويكون أحد الخيارات الثلاثة التالية: ثقة عالية أو ثقة محدودة أو عدم الثقة.
- وقد طبقت إجراءات التقويم الخارجي على المواضيع الدراسية التي تطرحها الجامعة البريطانية المفتوحة وحقت نتائج ممتازة في العديد منها حيث حصلت على علامة ممتاز 24 من 24 على سبيل المثال في علوم الأرض والموسيقى والهندسة وتفوقت في بعضها على أعرق الجامعات البريطانية مثل أكسفورد

¹ سيلان جبران العبيدي، (ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع)، ص ص . 36-37

■ تجربة الجامعات الماليزية

التعليم الجامعي في ماليزيا خضع للنمو الأساسي نتيجة الجهود التي جعلت الإدارة تتوسع فيه وتنتظر إليه كصناعة واستثمار ، إذ أن هدف الحكومة بعيد الأمد هو الذي جعل ماليزيا مركزا إقليميا في تقديم تعليم جامعي متميز ، ويمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي في ماليزيا من خلال المؤشرات الآتية :

- زيادة تسجيل الطلاب
 - الزيادة في مؤسسات التعليم الجامعي
 - الزيادة في إنفاق الحكومة على التعليم إذ خصصت أكثر من 100 مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي
- وقد أقرت الحكومة الماليزية تشكيل مؤسسات عامة وست جامعات خاصة و 283 كلية خاصة (أهلية) ، مما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة على صناعة التعليم ، وتتسق سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع تخطيط الموارد البشرية التي تزود البلاد بالمهارات الإنسانية التي تتماشى مع النمو وتساير العديد من المتغيرات ، ومن عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الماليزية هي (القيادة ، التحسين المستمر ، رضا الزبائن ، إدارة الموارد البشرية ، مقياس الموارد ، العمل بروح الفريق)¹.

■ تجارب العالم العربي والإسلامي :

بدأت الجامعات العربية والإسلامية بتطبيق معايير الجودة الشاملة فيها، وقد تنوعت المعايير لدى هذه الجامعات وكان هناك نماذج عدة لجامعات عربية ، وصنفت لنا هذه المعايير وإيجابياتها وسلبياتها والمشاكل التي واجهتها أثناء التطبيق وبعده ، ومن أمثلة الجامعات التي قامت بتطبيق هذه المبادئ ما يأتي:

1- تجربة جامعة السلطان قابوس بدولة عمان :

إذ تشير دراسة أحد المعاصرين إلى تجربة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تطبيق أنظمة ضمان الجودة وضبطها على الخدمات البحثية وخدمة المجتمع ، حيث أكدت هذه التجربة على سعي كلية التربية للحصول على الإعتماد العلمي (الأكاديمي) لبرامجها المطروحة ، وقامت بتشكيل لجان بدأت بمراحل عدة ، وهي:

المرحلة الأولى : زيارة اللجان إلى كليات وجامعات حصلت على الإعتماد العلمي، والإطلاع على تجربتها ولا سيما جامعة الإمارات العربية المتحدة وقطر.

المرحلة الثانية : تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس لإعداد دراسة ذاتية للقسم الذي ينتمون إليه تتضمن الدراسة بنودا شتة ، وهي : التعريف بالقسم والمباني والمساحات الخاصة بالقسم والإدارة العلمية

¹ صباح النجار ، مها كامل جواد ، (دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي) ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 14 ، ص 32 .

لكل قسم وأساليبها والبرامج التي يطرحها القسم (تعليمية وبحثية) ، والتخصصات العلمية في القسم وطبيعة النشاط البحثي في القسم ودور القسم في خدمة المجتمع ، ومصادر التعليم والتعلم والموارد البشرية والمادية في القسم ، وخريجو القسم وأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك أرسلت الدراسة إلى متخصصين من الخارج.

المرحلة الثالثة : وضع برنامج لزيارة الممتحنين الخارجيين للإطلاع على أعمال الأقسام في الكلية وخلصت التجربة أن حصلت الكلية على الإعتماد الأكاديمي بعد هذه المراحل الثلاث.¹

2- جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية:

تعتبر تجربة جامعة نجران في إنشاء النظام الداخلي للجودة نموذجاً للجامعات الناشئة ، والذي بدأ مع مشروع التقييم الذاتي الأولي مروراً بتصميم خطة إستراتيجية معتمدة للجودة بالجامعة تضمنت إثني عشر مشروعاً تطويرياً تلبي متطلبات إنشاء أنظمة الجودة الشاملة بكافة وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية .

وقد ارتكزت جامعة نجران وهي تنشئ أنظمتها الداخلية للجودة والتطوير بالجامعة على اعتبار أن الجودة أصبحت خياراً إستراتيجياً لجميع منتسبي الجامعة من الأطراف الأكاديمية والإدارية، وأن نظم الجودة تبدأ بالجامعة وتنتقل إلى الكليات ثم الأقسام العلمية مروراً بالعمادات المساندة والوحدات الإدارية المختلفة، و تؤكد التجربة على أن التدريب والتطوير المستمر في تنمية قدرات ومهارات كافة منسوبي الجامعة على أهمية دور الموارد البشرية في صنع منظومة أداء تتمتع بالجودة والكفاءة والفاعلية، كما تسعى عمادة التطوير والجودة بإعتبارها إحدى العمادات المساندة بالجامعة - والتي تمثل بوحداتها التسع مركز ضمان الجودة بالجامعة- إلى رسم السياسات ومتابعة نظم الجودة بوحدات الجامعة فضلاً عن دعم وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية في تطوير الأداء وتحسينه.²

¹ عاصم شحادة علي ، (تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات)، مرجع سابق ، ص 199.

² باديس بوخلوة ، سامي بن خيرة ، (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناءً على تجارب عالمية وعربية)، مرجع سابق ، ص 99.

المطلب الرابع : جودة التعليم العالي بالجزائر

1- أهداف التعليم العالي في الجزائر :

عرفت سياسة التعليم في الجزائر عدّة منعطفات ومنعرجات تتأرجح بين الإصلاح والتطوير، تبعا للتطور والتغير والتحول السريع الذي شهده العصر فلا نكاد نعثر على منهاج قار " ثابت "لفترة طويلة، كون هذه المناهج تتخبط بين الإفادة وعدمها، والغاية وراء هذه الإصلاحات هو الوصول إلى أرقى مستويات التعليم، كون هذا الأخير مفتاح وأساس كل رقي وازدهار، وبه تتجسد مكانة الأمة بين سائر الأمم ، وفي أفق هذا السياق الإصلاحي عرف نظام التعليم في الجزائر تغييرا جذريًا.

أ- الأهداف العامة:

- تحقيق النمو والتقدم للمجتمع من خلال تطوير الإنفتاح على الخبرة الإنسانية.
- تلبية الحاجات الإجتماعية على مستوى كل ولاية بمفردها وبوجه خاص.
- إعداد باحثي المستقبل اللازمين لإستمرار الجامعات ومراكز البحث العلمي مع الحفاظ على العناصر الأصيلة من الثقافة القومية ¹

- المساهمة في تفعيل خطط التنمية

- الإسهام في حل المشكلات الإنسانية

- تنشيط الحركات الثقافية في المجتمع ، والعمل على الحفاظ على التراث الثقافي للمجتمع وتجديده

- العمل على توثيق الروابط الفكرية والعلمية والثقافية بين مختلف الجامعات

- الإنفتاح على الثقافات الإنسانية الأخرى، مما يساعد على التعاون الفكري على المستوى العالمي ²

ب- الأهداف المتعلقة بالمعارف والفكر والمهارات:

- توفير الحد الأدنى من المعارف والمعلومات في الموضوعات التي يدرسها المتعلم.
- تمكين المتعلم من الإستفادة من المعارف والتعلم المستمر القائم على الجهد الذاتي لتنمية معلوماته والإستمرار في هذه العملية مدى الحياة.
- تمكين المتعلم من القدرة على النقد والإبداع والتطوير، وإدراك تداخل العلوم والمعارف ، وتولد حقول معرفية جديدة بإستمرار نتيجة هذا التداخل والتفاعل مع معطيات الحياة المادية والإجتماعية والإقتصادية.

¹ ضيف الله نسيم ، بوطبة نور الهدى ، (تطوير وتفعيل مراكز التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة لمركز التعليم التلفز في جامعة باتنة)، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، العدد 11 ، د. ت ، ص 357.

² فتيحة فحوف ، معوقات البحث الإجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية في جامعات سطيف - قسنطينة - مسيلة ، مرجع سابق ، ص ص. 51-52.

- تمكين المتعلم من مهارات استخدام وسائل تحصيل وتنمية العلوم والمعارف ، ويشمل ذلك الوسائل التقليدية مثل الموسوعات والمراجع والوسائل المستجدة المتمثلة في المعلوماتية وشبكات المعلومات الإلكترونية التي ستحل محل الوسائل التقليدية بشكل شبه تام¹.
وحسب ميثاق التعليم العالي ، فإن أهداف التعليم الجامعي في الجزائر تتلخص في :²

- التعليم والتكوين
- القضاء على الجهل والأمية
- الإستجابة لإحتياجات الجزائر التنموية
- الإستجابة للأعداد المتزايدة من الطلبة المقبلين على المؤسسات الجامعية

2 - تطور التعليم العالي بالجزائر

عرفت سياسة التعليم في الجزائر عدة إصلاحات ، تبعا للتغير السريع الذي شهدته الجامعات ، حيث يعتبرها المشرع الجزائري مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد ويعود ظهور الجامعة الجزائرية إلى الفترة الإستعمارية حيث كانت سياسات التعليم وأهدافه تخدم المصالح الإستعمارية، لذلك حددت الجامعة الجزائرية بعد الإستقلال عدة أهداف للتخلص من الموروث الإستعماري والتطبع بالشخصية الجزائرية ، وفي أفق هذا السياق الإصلاحي عرف نظام التعليم في الجزائر تغييرا جذريا، وسنلخصها في المراحل التالية :

أ- التعليم العالي في العهد الإستعماري (1833 - 1962)

تم إنشاء جامعة الجزائر في العهد الإستعماري على أرض الجزائر، حيث بدأت نشاطها في سنة 1833 بمصطفى باشا بالعاصمة، في البداية كان يدرس بها الطلبة الأوربيون فقط، لتفتح أبوابها فيما بعد أمام الطلبة الأتراك و الجزائريين بغض النظر على انتمائهم الديني بموجب مذكرة لوزير الحرب التي أصدرها بتاريخ 10 جوان ، 1835 ، إلا أنه كانت بداية الجامعة الجزائرية بموجب قانون 20 ديسمبر 1879 ليعلن فيما بعد عن الإنطلاقة الرسمية للجامعة الجزائرية بموجب قانون 30 ديسمبر 1909 ، حيث تم إنشاء المدارس العليا (الميكانيك ،الأدب، الحقوق ، العلوم) ثم مدرسة الهندسة في الحراش سنة 1925 ومعهد عالي في علم الزراعة سنة 1930 ، لكن التعليم بتلك المدارس العليا ليس بنفس مستوى تلك الموجودة في فرنسا ، وإنما كانت مجرد تعليم سطحي يستجيب إلى المتطلبات الإستعمارية .

¹ عفاف بوعيسى ، نظام ل .م.د بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التربوي ، غير منشورة ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2018-2019 ، ص 61.

² غراف نصر الدين ، التعليم الإلكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية - دراسة في المفاهيم والنماذج ، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات ، غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010-2011 ، ص 64 .

وفي 19 ماي 1956 غادر الطلاب مقاعدهم للانضمام إلى صفوف الجيش، و المتتبع لحال لجامعة الجزائرية قبل نيل الإستقلال يرى أنها كانت عبارة عن نسخة عن الجامعات الفرنسية التي أنشأت آنذاك، حيث حاول المستعمر طمس الهوية الوطنية من خلال محاولته فرنسة الجامعة الجزائرية من خلال مشروعه الإستعماري¹.

ب- التعليم العالي بعد الإستقلال 1962-1970

بعد الإستقلال مباشرة شهدت الجزائر تغيرات في مختلف الميادين لتسيير ولحفظ أمن البلاد من جهة، ومواجهة أعباء الإستقلال من جهة أخرى، فكان لزاما عليها تأسيس نظام تعليمي يتيح فرص التعليم لكافة أبناء الجزائر إناثا وذكرورا، لمواجهة سياسة التجهيل الفرنسية المطبقة طيلة قرن وربع قرن على الشعب الجزائري ، هذا الإهتمام عبر عنه بميثاق الجزائر الصادر عام 1964 والداعي ليكون التعليم الشامل هدف استعجالي²، فمنذ إعلان إستقلال الجزائر عام 1962 ، تغيرت رسالة الجامعة الجزائرية تغيرا جذريا من حيث الأهداف والوسائل، وقد ألقى على عاتق الجامعة الجزائرية القيام بالمهام التالية:³

- إقامة نظام جامعي جديد يراعي وضعية البلاد، التي تتميز ببنية إقتصادية وموارد بشرية محدودة.
- إقامة نظام جامعي قادر على منح البلاد بما فيها القطاع الإقتصادي وفي أسرع الآجال ما يحتاج إليه من الإطارات الضرورية من حيث الكم والكيف.
- إقامة نظام جامعي يلبي متطلبات التنمية مع مراعاة المعايير المعروفة في البلدان المتقدمة ، وذلك في أسرع وقت ممكن.
- وجوب تقادي تسرب الطلبة .
- تكوين إطارات ذات مستوى عالي بإمكانها مواجهة مشاكل التخلف .
- توسيع التعليم الجامعي وتوفيره لجميع الراغبين فيه .
- إعطاء التعليم الجامعي بعده العلمي والتقني، وربطه بالحقائق الوطنية، وتوجيهه نحو الفروع التي يحتاجها الإقتصاد الوطني.

¹ سماتي حاتم ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، مرجع سابق ، ص 91.

² أسماء هارون ، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية - تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام lmd ، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، غير منشورة ، قسم علم الإجتماع ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2009-2010 ، ص 105.

³ غربي صباح ، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي - دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة ، أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع والتنمية ، غير منشورة ، جامعة بسكرة ، 2013-2014 ، ص ص 93 - 94.

لقد شهدت تلك الفترة تطبيق أولى مخططات التنمية الوطنية، وهو ما عرف بالمخطط الثلاثي للتنمية في الفترة 1967-1970 ، وقد أرفق ذلك المخطط تطور محسوس في أعداد الطلبة قدر بـ 10756 طالب، وقد أثار هذا التطور مشاكل كثيرة على مستوى هياكل الإستقبال الجامعية ، التي أصبحت غير قادرة على الإيفاء بالحاجة ، مما تطلب إيجاد حلول مستعجلة، مثلما حدث مع وزارة الدفاع التي تنازلت عن بعض ثكناتها العسكرية في وهران ، كما صاحب جهود الدولة الحديثة للنهوض بقطاع التعليم العالي زيادة ملحوظة في عدد الطلبة المسجلين.

ج- التعليم العالي في الفترة 1971-1980 :

مرحلة ميزها إصلاح التعليم سنة 1971 ، والذي من مراميه الكبرى هو إدماج الجامعة الجزائرية في سياق حركة التنمية الشاملة ، جزارة المؤطرين والمكونين ، ديموقراطية التعليم وتعريبه ، التأكيد على التوجه العلمي والتكنولوجي والتركيز على الحرص على التكوين الكمي والنوعي كضرورة لسد حاجات البلاد ، والجدول التالي يوضح التوازن العددي في نسب المسجلين في مرحلتي التدرج و ما بعد التدرج وفتح المجال أمام المرأة الجزائرية وارتقائها ، كما يدل ارتفاع عدد هيئة التدريس على أن الجامعة الجزائرية أثمرت وبدأت تعمل فعلا على سواعد خريجها في مرحلة شهدت بداية الإصلاحات¹.

¹ غراف نصر الدين ، التعليم الإلكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية - دراسة في المفاهيم والنماذج ، مرجع سابق ، ص ص . 59-60.

الجدول رقم 12: التعليم الجامعي مرحلة 1970-1971 إلى 1984-1985

السنوات	مستوى التدرج		المتخرجين		مستوى مابعد		هيئة التدريس	
	المجموع	الإناث	المجموع	الإناث	المجموع	الإناث	المجموع	الإناث
72-1971	23413	5345	1703	11	921	197	1718	
73-1972	26074	5835	2355	587	1048	58	1854	
74-1973	29465	6840	2786	638	1205	157	2001	
75-1974	35739	8422	2844	406	1400	947	4041	
76-1975	41709	9543	4661	636	1766	429	4670	
77-1976	50097	11658	5410	719	2310	537	4984	
78-1977	51893	12138	5928	816	2654	746	5886	
79-1978	51510	13669	6046	971	3231	709	6421	
80-1979	57445	14540	6963	1092	3965	1051	6207	
81-1980	66064	18092	7477	1452	5229	1390	7058	
82-1981	72590	21956	7800	1810	5429	1430	7796	
83-1982	90145	29644	9584	2415	5722	1553	9311	
85-1984	10322	35343	11713	3560	8597	2696	10560	

المصدر : غراف نصر الدين ، التعليم الإلكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية - دراسة في المفاهيم والنماذج، مرجع سابق ، ص 60.

تزامنت هذه المرحلة أيضا مع تنفيذ المخطط الرباعي الثالث 1974- 1977 وتميزت بإرتباطها بمختلف مستويات التنمية ومجالاتها ومن بين أهدافها:

- تكوين الإطارات العليا اللازمة لتنمية البلاد
- تدعيم ديمقراطية التعليم وعملية الإصلاح العام لعام 1971
- تكييف التعليم مع احتياجات التنمية بصورة مستمرة من خلال وضع نظام توجيه بتطوير الفروع العلمية في مختلف الجامعات والمعاهد العليا¹.

تميزت هذه المرحلة بتخلي الجامعة الجزائرية عن نظامها الإستعماري القديم، حيث ظهرت لأول مرة سنة 1970 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وإصلاح التعليم العالي، كما شهدت تقسيم الكليات إلى معاهد تضم الدوائر المتجانسة ، كما تم إدخال تعديلات على مراحل الدراسة الجامعية كالتالي:

- مرحلة الليسانس
- مرحلة الماجستير
- مرحلة الدكتوراه

¹ عفاف بوعيسى ، نظام ل .م.د بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق ، ص ص. 84-85

د -التعليم العالي من سنة 1981 إلى يومنا هذا¹:

جدول رقم 13 : يبين تطور أعداد الطلبة في التعليم العالي 1998-1999 / 2004-2005

التعيين	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
أ- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي							
- المسجلون في التدرج	372647	543869	543869	543869	589993	622980	729833
- المسجلون فيما بعد التدرج	19225	20846	22533	26060	26279	30221	33630
- حاملو الشهادات	44531	-	65192	72737	77972	91828	-
ب- جامعة التكوين المتواصل							
- المسجلون في ما قبل التدرج	25569	32425	33043	23271	28168	28670	23273
- المسجلون في التدرج	14281	18332	14783	24760	30243	34581	36364
- حاملو الشهادات	3019	-	-	3553	4540	3518	-
ج- خارج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي							
- المسجلون في التدرج	9940	7301	7566	6828	7792	7688	8252
- حاملو الشهادات	4078	-	2622	2290	1940	1969	-

المصدر : عمر صخري ، مرايمي محمد ، (الجودة الشاملة في بناء القدرات البشرية الجزائرية - مدخل إستراتيجي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة)، مرجع سابق ، ص 218

على العموم لم تشهد فترة نهاية السبعينات حتى بداية الثمانينات أي تطورات إصلاحية في التعليم العالي، إلا أن سنة 1983 كانت نقطة تحول تمثلت في مشروع الخريطة الجامعية التي تهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 ، اعتمادا على احتياجات الإقتصاد الوطني وقطاعاته المختلفة، وذلك بمراعاة اللامركزية في التكوين، تحقيق التوازن الجهوي ، القضاء على الفوارق وتحريك الإقتصاد، على الرغم من هذه الأهداف إلا أنها لم تمس أرض الواقع في جميع الأطر الجامعية في سوق العمل لعدم

¹ غربي صباح ، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي - دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة، مرجع سابق ، ص ص . 96-97.

توفر مناصب العمل، وهكذا استمر الوضع على حاله، بل وإزداد تأزما منذ التسعينات بسبب الوضع الأمني والإقتصادي والسياسي رغم محاولات الإصلاح التي شهدتها هذه الفترة¹.

والأهم في ذلك الإصلاح الشامل للجامعة الجزائرية المتمثل في إقحام النظام الجديد LMD (اليسانس ماستر دكتوراه) بداية من الموسم 2005/2004 أملا في مواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي من جهة ، وإيجاد حلول عملية لعيوب النظام الكلاسيكي من جهة أخرى ، وبلغ عدد الطلبة المسجلين به في هذا الموسم زهاء 7600 طالب موزعين على عشر جامعات ، ليرتفع هذا العدد خلال الموسم الجامعي 2006/2005 إلى 20200 طالب موزعين على 29 جامعة ، ثم 72000 طالب موزعين على 39 جامعة خلال السنة الجامعية 2007/2006 ، ليلبلغ عدد المسجلين بهذا النظام 149000 طالب بحلول الموسم الجامعي 2008/2007 بسبب إرتفاع عدد الجامعات المؤهلة لفتح هذا النظام إلى 40 جامعة ، ولقد تم تعميم النظام بشكل تدريجي عبر جامعات الوطن ليشهد الموسم 2009/2008 تخرج أول دفعة من حملة شهادة الماستر².

¹ أسماء هارون ، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية - تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام lmd ، مرجع سابق ، ص 107.

² كياربي فاطمة الزهراء ، تقييم نفقات التعليم العالي في المؤسسة الجامعية - دراسة حالة جامعة معسكر ، رسالة ماجستير في تدبير المالية العامة ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2001-2012 ، ص 58 .

3- إصلاح التعليم العالي بالجزائر

لقد شهد العالم العديد من التطورات والمستجدات الجديدة التي تفرض على التعليم العالي في كل مجتمع أو دولة أن يطور نفسه لأن التقدم في هذه المؤسسات وغيرها ينعكس على القطاعات الأخرى، إذ لم تعد هناك مؤسسة يمكن أن تنغلق على نفسها أو تتعزل عن مجريات الحياة ، وإلا كان مصيرها التخلف والفناء ، ضف إلى ذلك تنامي أساليب المعرفة العلمية وتضاعفها وتعدد مجالاتها وتفرع تخصصاتها وتعقدتها نتيجة الرابط الذي يجمعها، هذا ما أدى إلى إنقسام العالم إلى مجتمعات غنية بالمعلومات ومجتمعات فقيرة وأضحت المعلوماتية من أهم فروع المعرفة التي تسعى جميع دول العالم للحصول عليها.

إن هذه المتغيرات وغيرها تفرض نفسها على التعليم في جميع الدول بمختلف أنواعه ومستوياته على أن يغير من البرامج أو تبرمج أهداف جديدة، بخطط جديدة ، وقد شهدت منظومة التعليم العالي في الجزائر تطورا كميا لافتا فقد وصل عدد المؤسسات الجامعية إلى 50 مؤسسة جامعية موزعة على 41 ولاية ، وتزايد عدد الأساتذة ما يزيد عن 129000 أستاذ، وتعداد الطلبة ما يقارب 902300 طالب من بينهم 43500 مسجل في الماجستير والدكتوراه، وتخرج أكثر من مليون إطار منذ الإستقلال.

إن هذا التطور ما كان ليحدث دون أن تتولد عنه إختلالات والتي مردها أساسا إلى الضغط الكبير الناجم عن الطلب الإجتماعي المتزايد على التعليم العالي، ما أدى بالجامعة الجزائرية أن تكون غير مواكبة بالقدر الكافي للتحويلات العميقة التي عرفت بها البلاد على الأصعدة الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية.

وعليه فقد أبرزت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية معظم العوائق التي تعاني منها الجامعة، والحلول والواجبات التي يجب إدخالها لتمكين الجامعة من القيام بالدور المنوط بها، وعلى ضوء توصيات هذه اللجنة وتوجيهها للمخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أبريل 2002 ، فقد حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة (2004-2013) والتي من محاورها تطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي ذات ثلاث أطوار تكوينية ليسانس، ماستر، دكتوراه، مع هيكلة تستجيب للمعايير الدولية وتكون مصحوبة بتأهيل مختلف البرامج التعليمية، مع تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي¹.

بعد تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التعليمية وبعد تقييم قطاع التعليم العالي تبنت هذه المقاربة الإصلاح الجديد ل م د العمل به في الموسم الجامعي 2004 / 2005 كما استطاعت هذه اللجنة أن تشخص أهم الإختلالات التي جعلت من الجامعة الجزائرية جامعة هشة ولا تتلاءم مع التغيرات

¹ أيمن يوسف ، تطور التعليم العالي - الإصلاح والأفاق السياسية - دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي ، غير منشورة ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007-2008 ، ص 55 .

العميقة التي تعرفها الجزائر على المستويات الإقتصادية و الإجتماعية ، ولا تستجيب بفعالية للتحديات التي يفرضها التطور السريع في مجال العلوم والتكنولوجيا وعولمة الإقتصاد ، وعلى ضوء توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية وتوجيهات مخطط إصلاح المنظومة التربوية بدأ التطبيق الفعلي للنظام في عشر مؤسسات جامعية عبر الوطن ، وتم تحديد قائمة المؤسسات الجامعية ومجالات التكوين في إطار الهيكلة الجديدة للتعليم العالي وفق المنشور الوزاري رقم 09 المؤرخ في 04 جمادى الأولى الموافق لـ 23 جوان 2004¹ ، ويرمي هذا الإصلاح إلى التكفل بالمتطلبات الجديدة الآتية:

- * ضمان تكوين نوعي من خلال الإستجابة للطلب الإجتماعي المشروع على التعليم العالي.
- * تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط السوسيوإقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة وعالم الشغل.
- * تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن.
- * تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية لاسيما منها المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها.
- * التفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة تلك المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا.
- * تشجيع التبادل والتعاون الدوليين وتنوعها.
- * إرساء أسس الحكمة الراشدة المبنية على المشاركة والتشاور.
- * إنشاء الفضاءات الجامعية الإقليمية والدولية (فضاء مغاربي -أورو متوسطي....)
- * تسهيل حركة الطلبة والأساتذة والباحثين من مختلف الأقطار ومن ثمة تشجيع التبادلات العلمية والتكنولوجية والثقافية على مستوى التعليم والبحث ، وعليه كان النظام الجديد L.M.D (ليسانس، ماستر، دكتوراه) يندرج ضمن هذا المسعى الذي يستجيب لأهداف الإصلاح ويحقق تناغم التعليم العالي الوطني مع أنظمة التعليم العالي في العالم.

¹ عفاف بوعيسى ، نظام ل م.د بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 195.

4- الهيكلية الجديدة للتعليم العالي في الجزائر :

لقد شرعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر مؤخرا في تطبيق هيكلية جديدة لنظامها التعليمي و يسمى بنظام lmd ، وهو يشبه إلى حد بعيد النظام المعمول به في البلدان الأنجلوساكسونية ، وتبنته البلدان الأوروبية بعد ذلك ، ويمكننا الإشارة إلى أن الهيكلية الجديدة لنظام التعليم العالي بالجزائر تنظم على ثلاثة أدوار تعليمية ، تتوج كل مرحلة منها بشهادة ، وهي مرتبة كما يلي :

- **ليسانس** : يتكون من تخصصات ووحدات تعليمية موزعة على سداسيات ويشمل 06 سداسيات ويتضمن مرحلتين أولاهما تمثلت في تكوين قاعدي متعدد التخصصات وتتمثل ثانيهما في تكوين متخصص، وينقسم الى غابيتين:

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

-غاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماستر.

- **الماستر** :يتشكل من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات ، ويشمل 04 سداسيات وهو طور مفتوح لكل طالب حاصل على شهادة أكاديمية ، ولكل طالب حاصل على ليسانس ذات طابع مهني الذي يمكن من العودة الى الجامعة بعد قضاء فترة في الحياة المهنية ومن مهام هذا التكوين:
-مهمة مهنية متميزة تمكن من اكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد، بما يسمح بالمرور إلى مستويات عالية من الأداء والمهارة(ماستر بحث).

• الدكتوراه:

وتبلغ مدته الدنيا 06 سداسيات ومن مهامه:

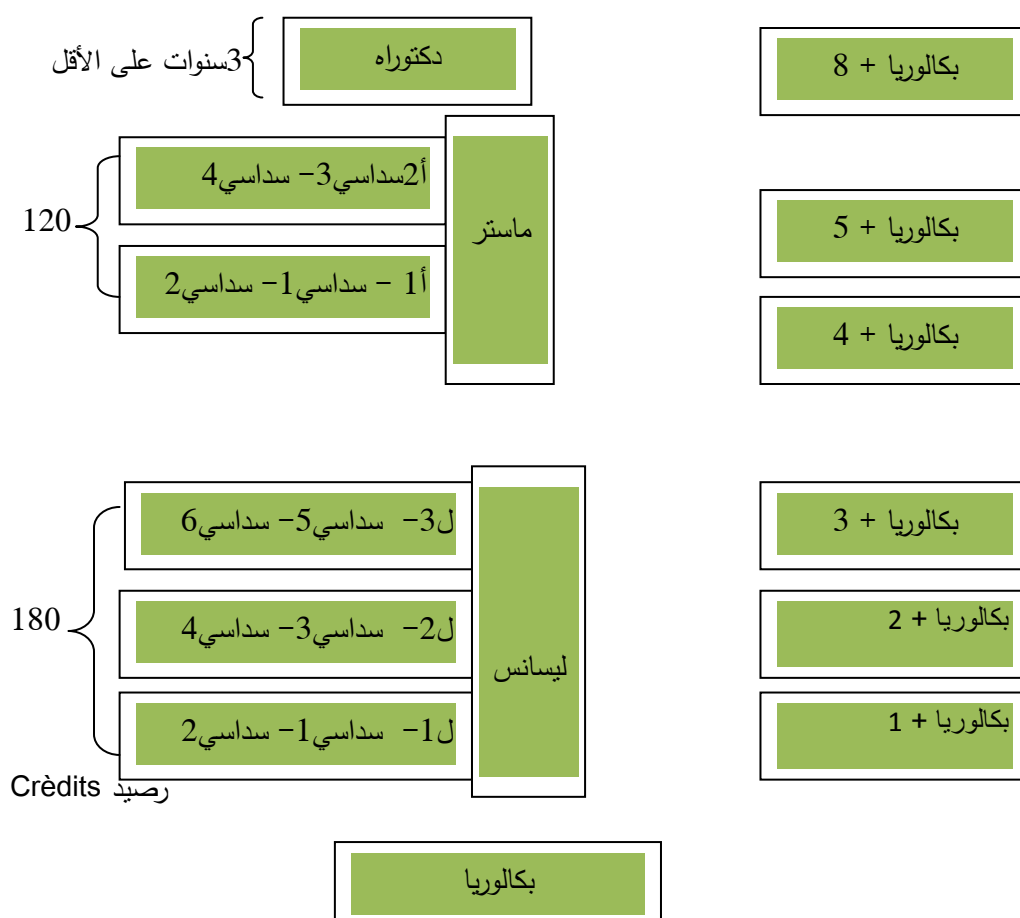
-تحسين المستوى عن طريق البحث، ومن أجل البحث.

-تعميق المعارف في تخصص محدد.

وينتج هذا الطور بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة¹.

¹ أيمن يوسف ، تطور التعليم العالي - الإصلاح والأفاق السياسية - دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر، مرجع سابق ، ص 57.

الشكل رقم 11 : يوضح تسلسل الشهادات في نظام lmd



المصدر : أسماء هارون ، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية - تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام lmd ، مرجع سابق، ص 115 .

خلاصة الفصل

تسعى مؤسسات التعليم العالي لزيادة كفاءتها وجودتها كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل، وتتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية والتوجه نحو النظم الحديثة، وكذا امتلاك المرونة والديناميكية اللازمة للإرتقاء نحو المستقبل ، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أحد المداخل المهمة لتحقيق تلك الأهداف.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة ، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداؤها.

تمهيد الفصل

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة المفاهيم المرتبطة بكل من التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي ، فإنه سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيقية التطرق إلى التعريف بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، ومعرفة عدد الإداريين والأساتذة والطلبة بها ، وتوضيح كل الخطوات الإجرائية والمنهجية التي إعتدنا عليها في دراستنا الميدانية ، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم ومجالات الدراسة ، ثم الدراسة الإستطلاعية ، وكذا وصف عينة الدراسة وطريقة إختيارها ، إضافة إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات ، وفي الأخير تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة ، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة .

وهذا المنهج محدد هنا بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ، إن المنهج في العلم مسألة جوهرية ، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج ¹ .

وقد اختلفت المناهج المتبعة في البحوث باختلاف المواضيع لأن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج ، وقد إرتأينا في بحثنا هذا استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، فالباحث يلجأ إلى استخدام هذا المنهج حين يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث إستطلاعية أو وصفية سبق أن أجريت عن هذه الظاهرة ، ولكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث ² .

فالباحث يعمل على رصد ومتابعة ظاهرة معينة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطوره ، فالمنهج الوصفي هو الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً .

وفي الدراسة الحالية اخترنا المنهج الوصفي ومن خلاله سنحاول وصف الظاهرة وتحليل وتفسير آراء المبحوثين بجامعة التكوين المتواصل بالوادي .

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، د.ط ، الجزائر، 2013 ، ص 36.

² أمين ساعاتي ، تبسيط كتابة البحث العلمي - البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه ، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية ، د.ط ، مصر الجديدة ، 1991 ، ص 78.

2- مجالات الدراسة :

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تعريف القاريء بالمؤسسة محل الدراسة إنطلاقاً من لمحة تاريخية عنها والتحولت التي مرت بها وأهميتها ، قصد التعرف على طبيعة ونوعية المهام التي تقوم بها في عملية التعليم العالي بإعتبار أن الدراسة ستركز فقط على طرفي العملية التعليمية من طلبة وأساتذة .

1.2- المجال المكاني :

لقد تمت هذه الدراسة بجامعة التكوين المتواصل - مركز الوادي-

1.1.2- تعريف ونشأة جامعة التكوين المتواصل :

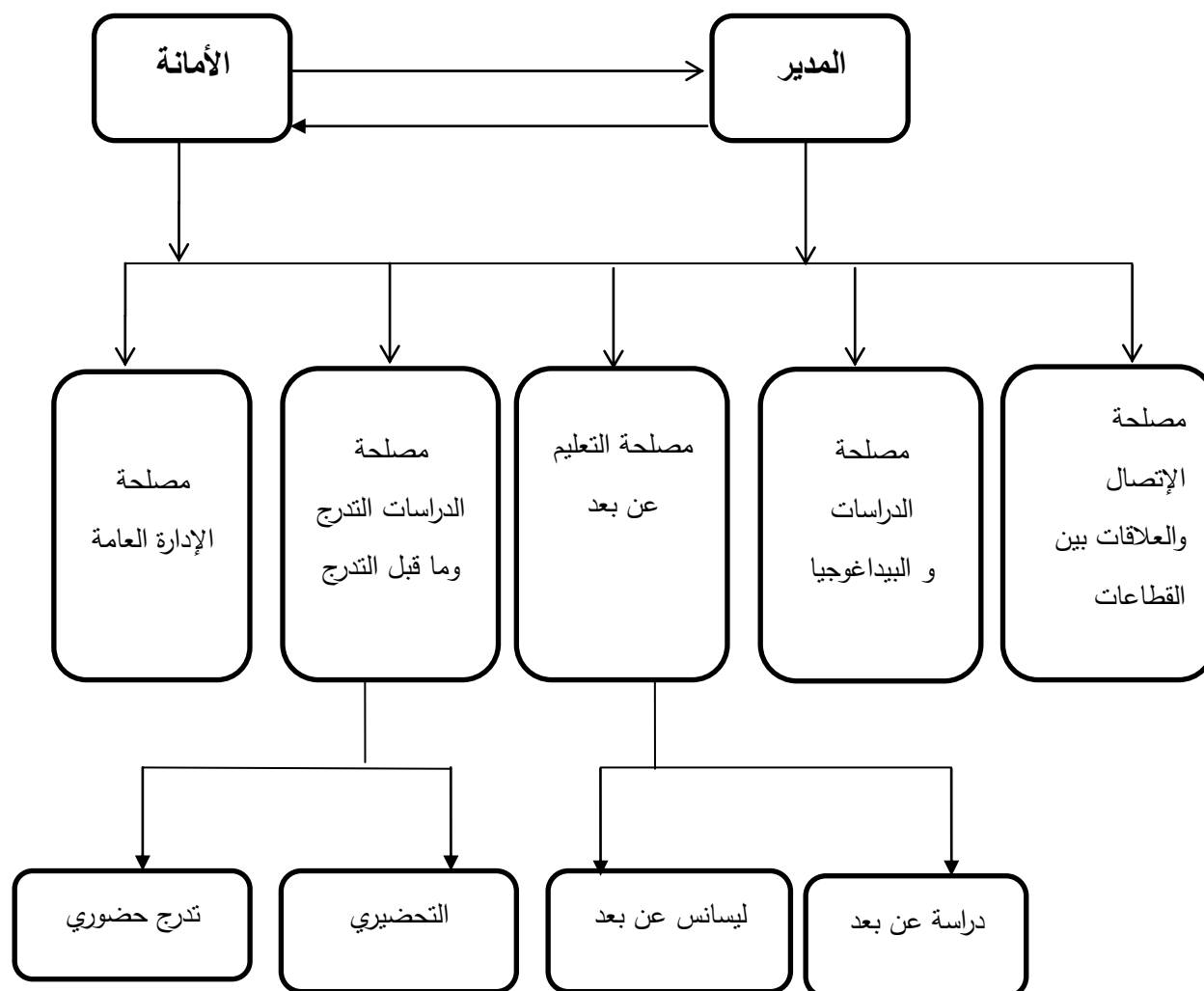
جامعة تكوين المتواصل (ufc) : هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و تتمتع بالشخصية والإستقلالية المالية تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 149/90 المؤرخ في 1990/05/26.

أنشئ مركز الوادي بالموسم 1995/1994 ، وقد كانت البداية بحي تكسبت ، وبعدها تم التحويل إلى حي الشهداء عام 1999 ، وتضم الجامعة مجموعة من المصالح والفروع وهي كالتالي :

- مصلحة الدراسات في التدرج وما قبل التدرج و تضم قسمين :
- قسم التدرج الحضوري وفيه عدة تخصصات منها : الإنجليزية التقنية ، الفرنسية التقنية ، الإعلام الآلي للتسيير ، المحاسبة والتسيير المالي للمؤسسات...
- قسم ما قبل التدرج وفيه عدة تخصصات منها : شعبة آداب و فلسفة ، شعبة علوم تجريبية ، شعبة تسيير واقتصاد .
- مصلحة التعليم عن بعد : وفيها قسمين :
- قسم التعليم عن بعد : ليسانس عن بعد
- قسم الدراسة عن بعد : فيه عدة تخصصات وهي : فرع قانون أعمال ، فرع علم النفس ، فرع علاقات دولية ، توثيق ... وتوجد تخصصات أخرى حسب التسجيلات في كل موسم .
- مصلحة الإدارة العامة .
- مصلحة الدراسات و البيداغوجيا .

- مصلحة الإتصال والعلاقات بين القطاعات.

الشكل رقم 12 : يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل بالوادي.



المصدر : إدارة جامعة التكوين المتواصل بالوادي

2.1.2- شرح الهيكل التنظيمي :

a - المدير : هو ذلك الشخص الجالس على أعلى قمة أي شركة أو مؤسسة ، وهو الشخص الذي يهابه الجميع بسبب أو بدون سبب ، ومن **المواصفات** التي تتوفر في المديرين : الثقافة ، التمسك بالتقاليد ، وقيم العمل

ومن مهامه : يركز على المهمة وينظر إلى قائمة الأولويات ، والأهداف التدريبية المحددة بإطار زمن للتنفيذ .

- يبحث في التفاصيل العامة والدقيقة و يوضحها للموظفين و يراقب حسن تنفيذها .
- يضع الأشياء بمكانها الآلي ، ويحرص على وجودها في المكان الصحيح .

ومن **مهارات المدير** نذكر منها :

- مهارات القيادة و تفويض السلطة
- مهارات تكوين و إدارة الفرق
- مهارات إنفاذ القرارات

b- الأمانة : هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم لمكتبات الإدارة الصادرة منها والواردة إليها وتعتبر بمثابة الساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم .

- **تعريف الأمين :** هو ذلك الموظف الذي يقوم بمساعدة رئيسية في حفظ اسراره و ترتيب أعماله وتسجيل معلوماته وتنظيم وقته بشكل دقيق وأكثر سهولة .

وظائفه: معالجة البريد الصادر والوارد

- إستقبال الزوار
- الرد على الهاتف
- أعمال الطابعة
- الحفظ و التصنيف
- تجميع المعلومات ... وغيرها

ومن الصفات العلمية التي يجب أن تتوفر في الأمين :

- إدارة المكتبات
- اللغات الأجنبية
- التعبير
- أساليب كتابة المراسلات

c- مصلحة الإتصال والعلاقات ما بين القطاعات :

هي مصلحة حيوية يكمن دورها في نشر وإيصال المعلومات حول النشاطات التي تقوم بها جامعة التكوين المتواصل ، كما تقوم بتقديم جميع التسهيلات مع مختلف المتعاملين مع المركز (خلية ، أساتذة ، إدارة) كما تسهر على توفير جميع وسائل الإشهار من إعلانات ، ومطبوعات ، وتجمعات ، وأيام مفتوحة من شأنها توضيح الصورة لجميع إنشغالات المتعاملين مع المركز ، بالإضافة إلى تقديم إقتراحات عن كل نشاط أو دراسة لتنمية الإتصال بجامعة التكوين المتواصل.

d- مصلحة الدراسات والبيداغوجيا : وهي مصلحة تقوم بالتنسيق بين الجانب الإداري ومختلف إحتياجات الطلبة من برمجة الإمتحانات ، والمسار الدراسي ، وأعمال هاته المصلحة تكون لها علاقة بالطلبة والأساتذة مثل :

- كشف النقاط
- شهادة مدرسية
- شهادة تسجيل
- شهادة نجاح مؤقتة

e- مصلحة الدراسات في التدرج وما قبل التدرج :

تعد هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة بجامعة التكوين المتواصل ، وهي مصلحة قائمة بذاتها و تضم قسمين:

▪ **قسم ما قبل التدرج :** وهي مصلحة التي تسبق مصلحة التدرج ، ويطلق عليها مصلحة التحضيرى ويتوج الطالب بعد الدراسة فيها بشهادة الدخول لجامعة التكوين المتواصل ، وأهم شروطها الحصول على مستوى الثالثة ثانوي كاملة .

▪ **قسم التدرج :** هي المصلحة التي تلي ما قبل ، ومن شروطها الحصول على شهادة البكالوريا ، أو شهادة الدخول لجامعة التكوين المتواصل ، ودمج الطالب فيها حسب التخصص المرغوب ، ويتوج في نهاية الدراسة بشهادة الدراسات التطبيقية الجامعية .

f- مصلحة الإدارة العامة :

هي مصلحة تقوم بتسيير الوسائل الإدارية والتقنية والتنظيم العام في تسيير المستخدمين بالمركز من الأساتذة والإداريين والتقنيين ، كما تقوم بتحضير وتسيير ميزانية المركز (ويدخل في هذا الإطار الإتفاقيات ومتابعة الفوترة الخاصة بنشاطات المركز بالتنسيق مع مصلحة الإتصال والعلاقات ما بين القطاعات ، كما تسهر على حيازة التجهيزات اللازمة بالإضافة إلى المحافظة وحماية أرشيف المركز

مصلحة الدراسة عن بعد :

هي المصلحة التي تلي ما قبل ، ومن شروطها الحصول على شهادة البكالوريا ، أو شهادة الدخول لجامعة التكوين المتواصل ، ودمج الطالب فيها حسب التخصصات المفتوحة للدراسة عن بعد ، ويحصل الطالب على شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية.

3.1.2 - الأهداف :

- تدعيم السيرة الذاتية
- إكتساب علاقات وزملاء جدد ، وتبادل الأفكار وتجديدها
- الحصول على الترقية في العمل
- فتح آفاق جديدة خصوصا للموظفين الذين لم يتابعوا تكويننا جامعيًا

2.2- المجال الزمني للدراسة :

1.2.2- مرحلة الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب ، وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة ، وإختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع ، وتساعده في إختيار نوع العينة وطريقة إختيارها.

وفي هذه الدراسة أفادتني الدراسة الإستطلاعية في تحديد مجتمع البحث ، حيث قمت بإختيار جامعة التكوين المتواصل بالوادي ، وبحكم عملي كموظفة بهذه المؤسسة فقد إستطعت التعرف والإطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالجامعة والمجتمع البشري من موظفين إداريين ، وعمال ، وطلبة وأساتذة ، فمن خلال التقرب من مصلحة المستخدمين بالمؤسسة ، ومن خلال المقابلات الخاصة مع بعض المسؤولين بالإدارة ، ومسؤولي مكتب تسيير المستخدمين تم التوصل وجمع المعلومات حول المؤسسة ، وعدد الموظفين ، وكيفية توزيعهم.

كما حصلت على معلومات عن الأساتذة من خلال الإطلاع على ملفاتهم ، والتوقيت الزمني للتدريس بغية إجراء مقابلات .

كما قمت بالتقرب من مصلحة التدرج الحضوري ، ومصلحة الدراسة عن بعد ، للحصول على معلومات عن الطلبة في كل فرع من حيث العدد ، الجنس ، نوع شهادة الإلتحاق ، أقدمية الشهادة ، وهذا من أجل تحديد المجتمع الأصلي للدراسة ، وكذا تحديد نوع العينة وحجمها ، و طريقة الإختيار .

وقد بدأت الدراسة الإستطلاعية منذ إختيار موضوع الأطروحة بداية الموسم الجامعي 2017/2018 .

2.2.2- مرحلة توزيع الإستمارة :

وتتمثل هذه المرحلة في فترة توزيع الإستمارة الإستبائية على أفراد العينة المدروسة ، وهم طلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث تم أخذ عينة حصصية حجمها 120 طالب من أصل العدد الإجمالي وهو 691 طالب مسجلين في السنة الثالثة بمختلف الفروع والتخصصات للموسم الجامعي 2020/2019.

ونظرا للأوضاع العامة التي تمر بها البلاد بسبب جائحة كورونا ، و ما تبعها من تعليق الدراسة في مختلف المؤسسات التعليمية ، والجامعات منذ شهر فيفري 2020 إلى غاية شهر سبتمبر، مما أضطرنا إلى تأجيل توزيع الإستبيانات كل هذه المدة ، وإستغلال فترة إمتحانات السداسي الثاني لتوزيع الإستبيانات وإعادة جمعها ، وذلك حتى نضمن حضور جميع الطلبة إلا من تغيب بسبب عذر أو مبرر . وقد دامت هذه الفترة ستة أيام ، من : السبت 12-09-2020 إلى : الخميس 17-09-2020 ، تمكنا من توزيع الإستمارة على أفراد العينة وإعادة جمعها ثانية .

و بعد توزيع الإستبانة على 120 طالب تم إسترداد 116 استبانة فقط ، وقمنا بإستبعاد 06 منها نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة ، وبذلك يكون عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة 110 إستبانة فقط ، وهو الحجم النهائي لعينة الدراسة .

3.2.2- مرحلة إجراء المقابلة

نظرا للظروف التي تمر بها البلاد ، والتدابير التي إتخذتها الإدارات لتفادي التجمعات ، وما تبعها من توقيف الدراسة بمختلف المؤسسات التعليمية ، ونفس الإجراء اتخذه جامعة التكوين المتواصل بالوادي حيث تم تعليق الدراسة منذ شهر مارس الماضي .

هذا الأمر أدى بنا إلى تأجيل إجراء المقابلة الميدانية مع أفراد مجتمع الدراسة ، وهم أساتذة جامعة التكوين المتواصل للموسم الجامعي 2020/2019 ، والبالغ عددهم 30 أستاذا ، متعاقدا ومشاركا ، لذلك قمنا بإستغلال فترة إجراء المداولات وتصحيح مذكرات التخرج ، حيث يجتمع جميع الأساتذة للإمضاء على محاضر المداولات الخاصة بالطلبة ، وكذا فترة تصحيح المذكرات .

بدأت مرحلة المقابلات ابتداء من تاريخ الإثنين 2020/09/28 إلى الخميس 2020/10/ 01 ، وقد دامت هذه الفترة أربعة أيام ، أما بالنسبة للأساتذة الذين تعذر حضورهم الشخصي للمقابلة ، فقد استعنا بوسائل التواصل الإجتماعي لإستجوابهم .

3.2- المجال البشري للدراسة :

يتشكل المجتمع البشري بجامعة التكوين المتواصل للموسم الجامعي 2019/2020 من أساتذة وطلبة موزعين كالتالي :

▪ **عدد الأساتذة :** 30 أستاذ مؤقتا ومشاركا للموسم الجامعي 2019/2020

23 أستاذا مؤقتا : وهم من أساتذة التعليم العالي ، أو من حاملي شهادة الماجستير أو الدكتوراه

7 أساتذة مشاركين : وهم أساتذة لديهم شهادات الليسانس ، وخبرة في التدريس لأكثر من 10 سنوات كاملة.

▪ **عدد الطلبة للموسم الجامعي 2019/2020 :**

العدد الإجمالي لطلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي للموسم الجامعي 2019/2020 هو 999 طالبا والجدول التالي يبين توزيع الطلبة لمختلف الفروع والمستويات :

الجدول رقم 14 : يوضح عدد الطلبة بجامعة التكوين المتواصل بالوادي للموسم الجامعي

2019/2020

المستوى التخصصات	السنة أولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	المجموع
علم النفس	0	45	110	155
قانون أعمال	03	87	263	353
انجليزية تقنية	10	116	192	318
فرنسية تقنية	02	30	64	96
إعلام آلي للتسيير	04	11	62	77
المجتمع الكلي	19	289	691	999

المصدر : إدارة جامعة التكوين المتواصل بالوادي

من خلال الجدول رقم 14 تبين أن عدد الطلبة المسجلين في السنة أولى للموسم الجامعي 2020/2019 يساوي 19 طالبا موزعين على كل الفروع ، وهم من الطلبة المنقطعين أو المعيدين ، ونلاحظ أن العدد قليل جدا ، وهذا الأمر طبيعي بعد صدور القرارات الأخيرة التي تضمنت تجميد التسجيل في السنة أولى أما عدد الطلبة المسجلين في السنة الثانية يساوي 289 طالبا موزعين على مختلف التخصصات ، وهم طلبة معيدين و معنيين بالإمتحانات فقط .

في حين بلغ عدد الطلبة المسجلين في السنة الثالثة لنفس الموسم 691 طالبا ، وأكثر تخصص من حيث العدد هو قانون الأعمال ، يليه تخصص الإنجليزية التقنية ، ثم شعبة علم النفس ، وبعدها الفرنسية التقنية والإعلام الآلي للتسيير .

3 - عينة الدراسة وطريقة اختيارها

1.3- تعريف العينة :

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة .

ويعتبر أسلوب العينات من أعظم المشكلات التي يجابهها علماء المناهج ، لأنه يتوقف على العينة المنتقاة ، وكل قياس أو نتيجة يخرج بها الباحث ، ولما كان أسلوب الحصر الشامل حتى في الموضوعات التي تدرس في أضيق نطاق قد أثبتت عدم فاعليته نظرا لما يتطلبه من وقت وجهد وتكاليف ، لذا فقد لجأت معظم البحوث إلى أن تأخذ نماذج من المجتمع الأصلي ، إما على شكل عينة عمدية أو على شكل عينة طبقية ، أو عينة منتظمة ، أو على شكل عينة عشوائية ¹.

فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا ، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك ، و لإختيار هذه العينة نجد عدة طرق حسب طبيعة وظروف الباحث في الدراسة .

¹ فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، ط1 ، الاسكندرية، 2002، ص 185 .

2.3- حجم العينة وطريقة إختيارها :

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة كونه يتعلق بموضوع جودة التعليم العالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من العنصرين المهمين في العملية التعليمية وهما الأساتذة والطلبة ، وعليه فإن العينة المدروسة سوف تكون مجموعتين: المجموعة الأولى : وهم جميع أساتذة جامعة التكوين المتواصل بالوادي ، و مجموعة ثانية : عينة من طلبة السنة الثالثة بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، وهذا تماشيا مع متطلبات البحث .

1.2.3- المجموعة الأولى : أساتذة جامعة التكوين المتواصل

يبلغ عدد الأساتذة بجامعة التكوين المتواصل للموسم الجامعي 2020/2019 ، 30 أستاذ متعاقدًا ومشاركًا

- الأساتذة المتعاقدين : عددهم 23 ، وهم من أساتذة التعليم العالي ، أو من حاملي الشهادات العليا الماجستير أو الدكتوراه .

- الأساتذة المشاركين : عددهم 7 ، وهم أساتذة لديهم شهادات وخبرة في التدريس الجامعي لأكثر من 10 سنوات كاملة .

وقد إستعملنا أداة المقابلة الميدانية مع كل الأساتذة ، لأننا إرتأينا أنها مناسبة لجمع البيانات المطلوبة من هاته الفئة .

1.1.2.3 - خصائص أفراد الدراسة :

A. توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم (15) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

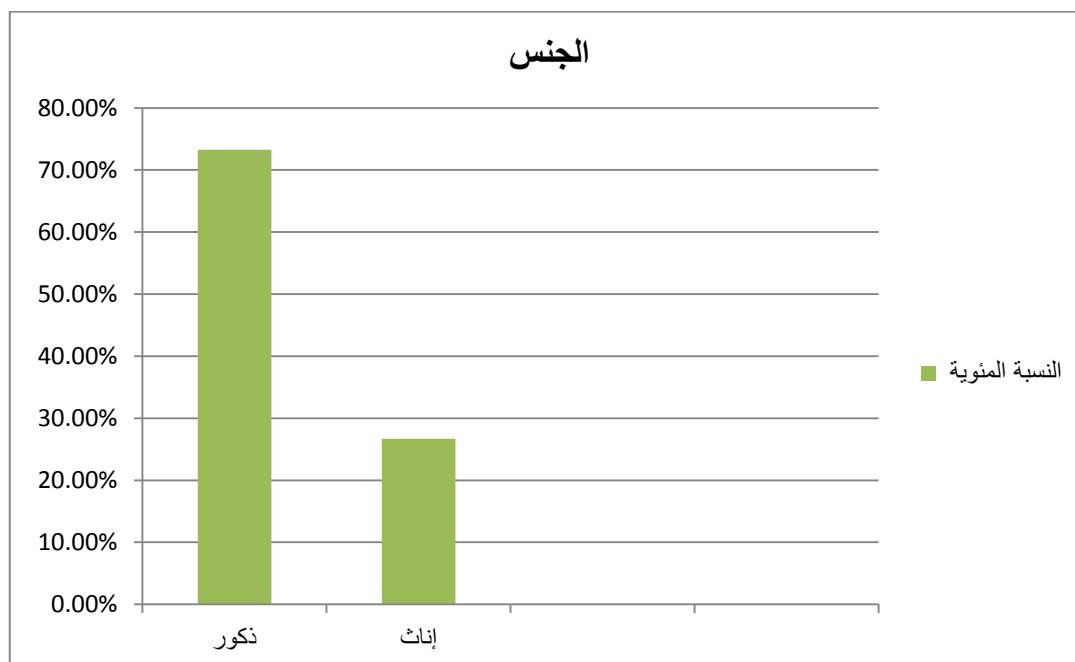
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	% 73.3
أنثى	08	%26.7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) الذي يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن عدد الأساتذة الذكور 22 فردا ، أي ما نسبته 73.3 % من حجم العينة المدروسة ، وأن ما نسبته 26.7 % من أفراد العينة المدروسة هم إناث ، وعددهم 08 فردا .

فمن خلال الجدول نلاحظ أن هناك فارق كبير بين عدد الأساتذة الذكور والإناث في مجتمع الدراسة ، وهذا راجع إلى طبيعة نظام الدراسة بجامعة التكوين المتواصل التي تتناسب الأساتذة الذكور أكثر من الإناث ، فهو يعتمد على الدروس المسائية ابتداء من 17:30 إلى 20:00 مساء ، وهذه الفترة قد لا تناسب الأساتذات ، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس .

الشكل رقم (13) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

B. توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (16) يبين توزيع الأفراد حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
] 30 - 20]	4	%13.33
] 40 - 30]	10	%33.33
] 50 - 40]	13	%43.34
50 فما فوق	3	%10
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) الذي يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب العمر أن الفئة الأكثر تكراراً من حيث العمر هي الفئة الثالثة] 50 - 40] ، وعددهم 13 فرداً بنسبة ، %43.34 ، تليها الفئة] 40 - 30] عدد أفرادها 10 ونسبتهم %33.33 ، ثم الفئة] 30 - 20] وعدد أفرادها 4 ونسبتهم %13.33 ، وأخيراً الفئة 50 فما فوق وعددهم 3 ونسبتهم %10.

إن توزيع أفراد الدراسة من حيث الفئات العمرية المحددة أعلاه يبين أن أكثر أفراد العينة ينتمون إلى الفئة الثالثة وتتراوح أعمارهم بين 40 - 50 سنة ، وهذا الأمر منطقي حيث أن أغلب الأساتذة قد قطعوا مراحل متقدمة في مسار التعليم العالي وهم حاصلين على شهادات عليا - ماجستير - دكتوراه ، و هذه الفئة العمرية تناسب هذا النوع من الشهادات ، كما أن معظمهم لديه خبرة في التدريس بجامعة التكوين المتواصل لسنوات ، ومنهم من يملك خبرة التدريس بجامعات أخرى .

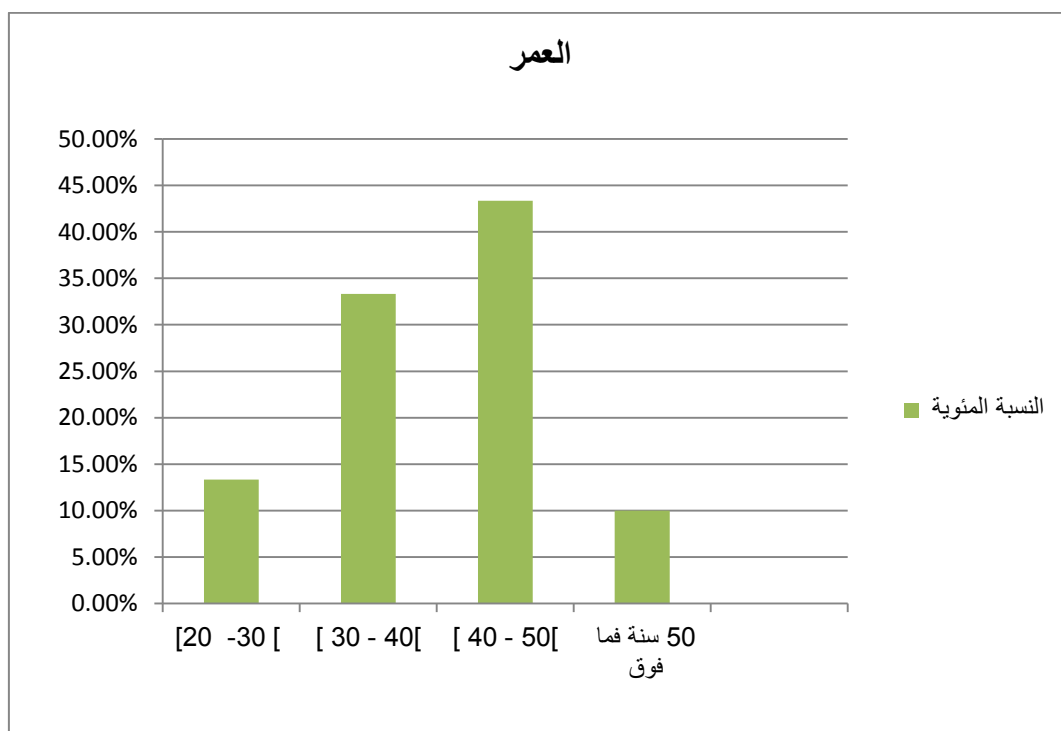
أما الفئة الثانية من حيث الترتيب العددي هي الفئة الثانية وتتراوح أعمار أفراد الدراسة بين 30 - 40 سنة ومعظم الأساتذة في هذه الفئة هم من أصحاب شهادة الليسانس في اللغات أو الإعلام الآلي ، وهم أساتذة إما مشاركين أو متعاقدين لعدة مواسم متتالية ، فيصبح لديهم الأولوية في التدريس كل موسم جديد ، وإما أن يكونوا حاملين لشهادة الماستر في اللغات أو الإعلام الآلي ، ويدرسون في قسم التدرج الحضوري ،

حيث أن التعليم الأخيرة الصادرة عن إدارة الجامعة منحت رخصة إستثنائية لأصحاب الماستر بالتدريس في قسم التدرج الحضوري فرنسية - إنجليزية - إعلام آلي ، وهؤلاء قد يكونوا من طلبة الدكتوراه .

واشترطت على الأساتذة الذين يدرسون بقسم الدراسة عن بعد :علم النفس - قانون أعمال ، أن يكونوا من حاملي شهادة الماجستير أو الدكتوراه في التخصص المذكور .

ثم تأتي الفئة [20 - 30] وعدد أفرادها 4 ، ونسبتهم 13.33% ، وهم أساتذة متعاقدون من حاملي شهادة الماستر تخصص لغات ، و أخيرا تأتي الفئة 50 فما فوق وعدد أفرادها 3 ونسبتهم 10%.

الشكل رقم (14) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

C. توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (17) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	6	20 %
ماستر	09	30 %
ماجستير	4	13.33 %
دكتوراه	11	36.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

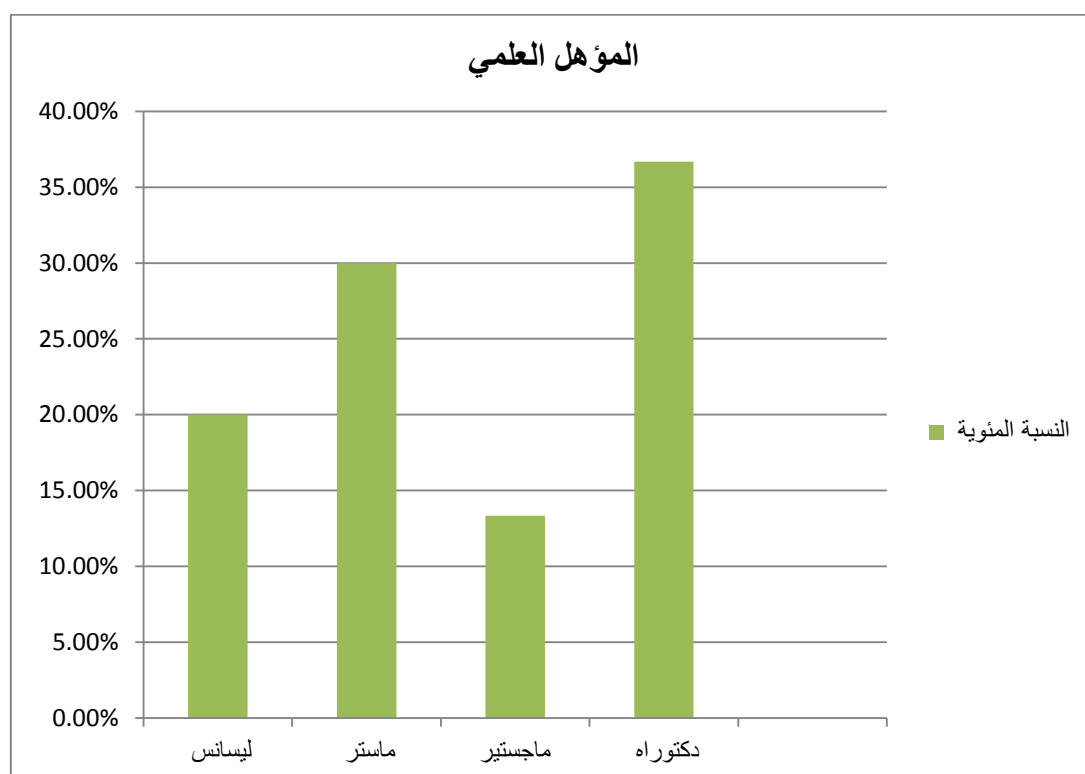
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) الذي يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي أن الفئة الأكثر تكرارا هم أصحاب شهادة الدكتوراه وعددهم 11 فردا ونسبتهم 36.67 % ، وهذا الأمر منطقي ومتوقع حيث أن إدارة جامعة التكوين المتواصل واشترطت على الأساتذة الذين يدرسون قسم الدراسة عن بعد علم النفس - قانون أعمال ، أن يكونوا من حاملين لشهادة الماجستير أو الدكتوراه في التخصص المذكور .

ثم تليها الفئة أصحاب شهادة الماستر وعددهم 09 ، ونسبتهم 30 % ، وهؤلاء إما أن يكونوا حاملين لشهادة الماستر في اللغات أو الإعلام الآلي ، ويدرسون في قسم التدرج الحضوري ، حيث أن التعليم الأخيرة الصادرة عن إدارة الجامعة منحت رخصة إستثنائية لأصحاب الماستر بالتدريس في قسم التدرج الحضوري فرنسية - انجليزية - إعلام آلي ، كما أن منهم مسجلين في مرحلة الدكتوراه .

ثم تأتي فئة حاملي شهادة الليسانس وعددهم 06 ونسبتهم 20 %، ومعظم الأساتذة في هذه الفئة هم من أصحاب شهادة الليسانس في اللغات أو الإعلام الآلي ، وهم أساتذة إما مشاركين أو متعاقدين لعدة مواسم متتالية ، فيصبح لديهم أولوية التدريس لكل موسم جديد.

وأخيرا أصحاب شهادة الماجستير وعددهم 4 ، و نسبتهم 13.33 % ، وهي أقل فئة من حيث التكرار وهم من الأساتذة المتعاقدين ، يدرسون بقسم الدراسة عن بعد : علم النفس – قانون أعمال .

الشكل رقم (15) يوضح نسبة توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

D. توزيع أفراد الدراسة حسب قسم التدريس بجامعة التكوين المتواصل

الجدول رقم (18) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب قسم التدريس

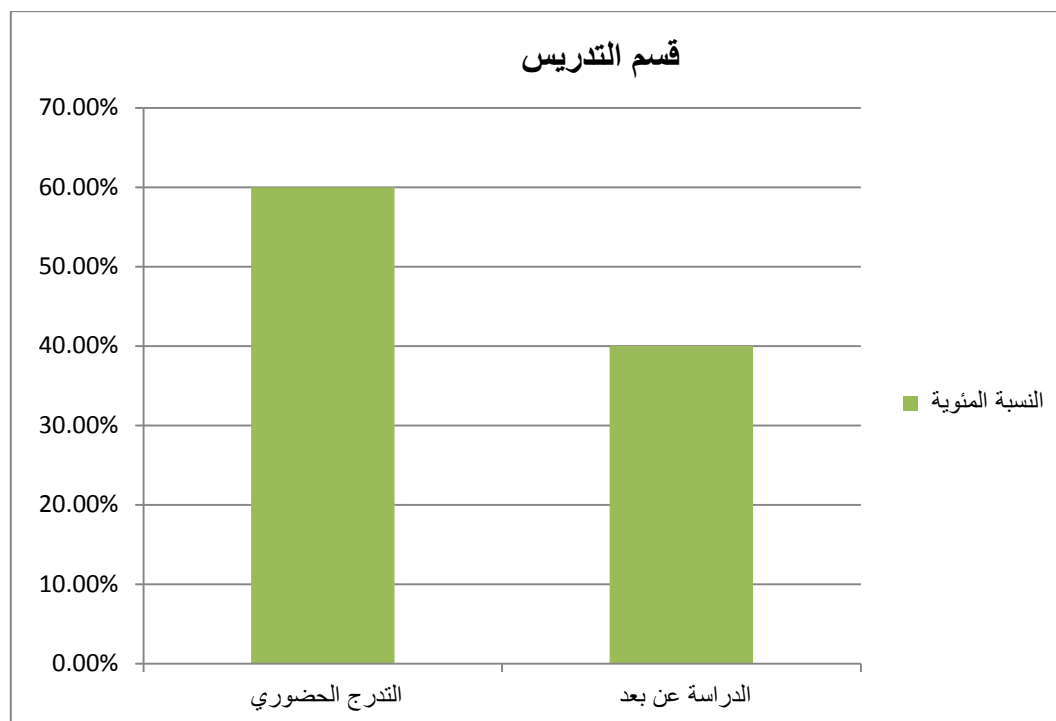
قسم التدريس	التكرار	النسبة المئوية
التدرج الحضوري	18	60 %
الدراسة عن بعد	12	40 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) الذي يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب قسم التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، أن الفئة الأكثر تكرارا هي هم أساتذة قسم التدرج الحضوري وعددهم 18 ، ونسبتهم 60 %، وهذه النسبة منطقية ، حيث هذا القسم يضم 3 تخصصات فرنسية - إنجليزية - إعلام آلي ، ومن الطبيعي أن يكون عدد الأساتذة أكثر وهم أصحاب شهادة الماستر في اللغات أو الإعلام الآلي ، ويدرسون في قسم حيث أن التعليم الأخيرة الصادرة عن إدارة الجامعة منحت رخصة إستثنائية لأصحاب الماستر بالتدريس في قسم التدرج الحضوري فرنسية - إنجليزية - إعلام آلي ، كما أن منهم من مسجل في مرحلة الدكتوراه ومنهم حامل شهادة الليسانس في اللغات أو الإعلام الآلي ، وهم أساتذة إما مشاركين أو متعاقدين لعدة مواسم متتالية ، فيصبح لديهم الأولوية في التدريس كل موسم جديد.

أما الأساتذة بقسم الدراسة عن بعد فعددهم 12 أستاذا ، ونسبتهم 40 % ، وهذا الأمر منطقي ومتوقع حيث أن قسم الدراسة عن بعد يضم تخصص قانون أعمال - علم النفس ، ومن الطبيعي أن يكون عدد الأساتذة أقل ، وهم من أصحاب شهادة الماجستير والدكتوراه ، بما أن إدارة جامعة التكوين المتواصل اشترطت على الأساتذة الذين يدرسون بقسم الدراسة عن بعد علم النفس - قانون أعمال ، أن يكونوا من حاملين لشهادة الماجستير أو الدكتوراه في التخصص المذكور .

الشكل رقم (16) يوضح نسبة توزيع أفراد الدراسة حسب قسم التدريس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

E. توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي :

الجدول رقم (19) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل

سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل	التكرار	النسبة المئوية
[0 - 5]	10	33.33 %
[5 - 10]	15	50 %
[10 - 15]	3	10 %
15 سنة فما فوق	2	6.67 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) الذي يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، أن الفئة الأكثر تكرارا هي [5 - 10] ، وعدد أفرادها 15 ونسبتهم 50 % ، وهم يشكلون نصف مجتمع الدراسة وهم حاملو شهادة الليسانس متعاقدين لعدة مواسم متتالية ، فيصبح لديهم الأولوية في التدريس كل موسم جديد.

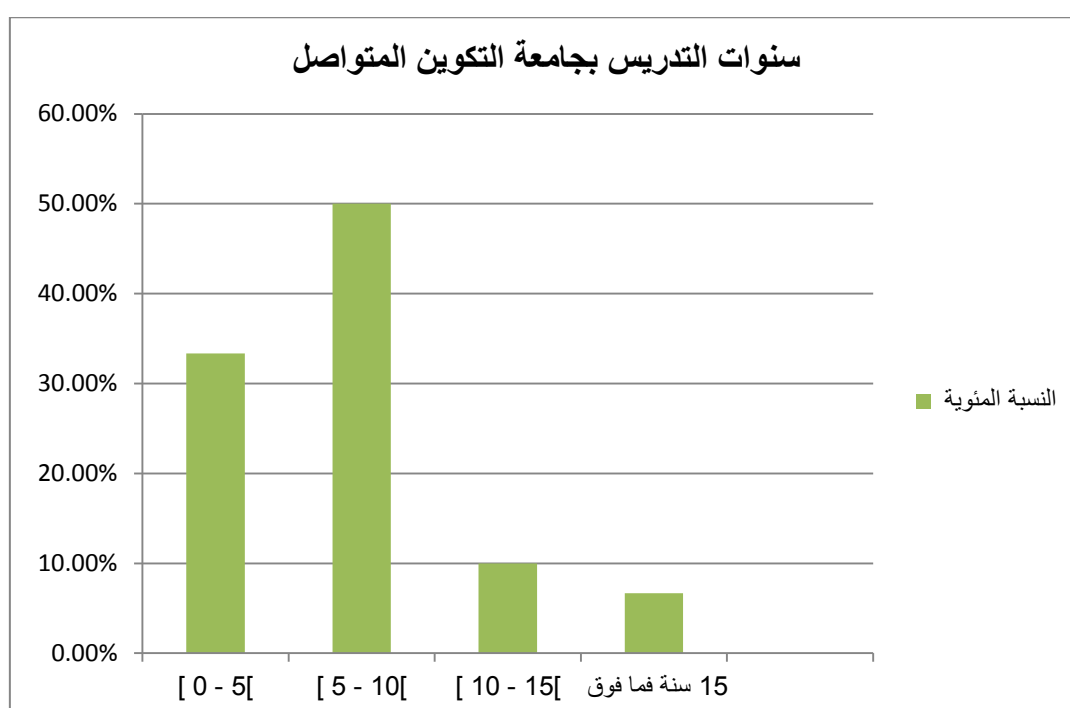
ثم تليها الفئة [0 - 5] ، وعددهم 10 ونسبتهم 33.33 % ، هم أساتذة متعاقدين حاملو شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير أو الماستر ، أو حتى الليسانس في اللغات أو الإعلام الآلي .

وبعدها الفئة [10 - 15] وعددهم 3 ونسبتهم 10 % من مجتمع الدراسة ، وهم أساتذة إما متعاقدين أو مشاركين وحاصلين على شهادة الليسانس في اللغات أو الإعلام الآلي .

وأخيرا الفئة 15 سنة فما فوق وعددهم 2 ونسبتهم 6.67 % ، وهم أساتذة مشاركين وحاصلين على شهادة الليسانس في اللغات أو الإعلام الآلي ، ويدرسون بقسم التدرج الحضوري .

ونلاحظ أن عدد الأساتذة المشاركين قليل جدا مقارنة مع عدد الأساتذة المتعاقدين ، وهذا الأمر منطقي ، فمن شروط الحصول على صفة أستاذ مشارك أن يكون لديك شهادة علمية منذ 10 سنوات ، وأن تكون مناسبة للتدريس ، ويكون لديك خبرة التدريس بجامعة التكوين المتواصل أكثر من 10 سنوات ، لذا نجد أن عدد الأساتذة بهذه الصفة أقل من غيرهم .

الشكل رقم (17) يوضح نسبة توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

F. توزيع أفراد الدراسة حسب خبرة التدريس بجامعات أخرى

الجدول رقم (20) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب وجود خبرة التدريس بجامعات أخرى

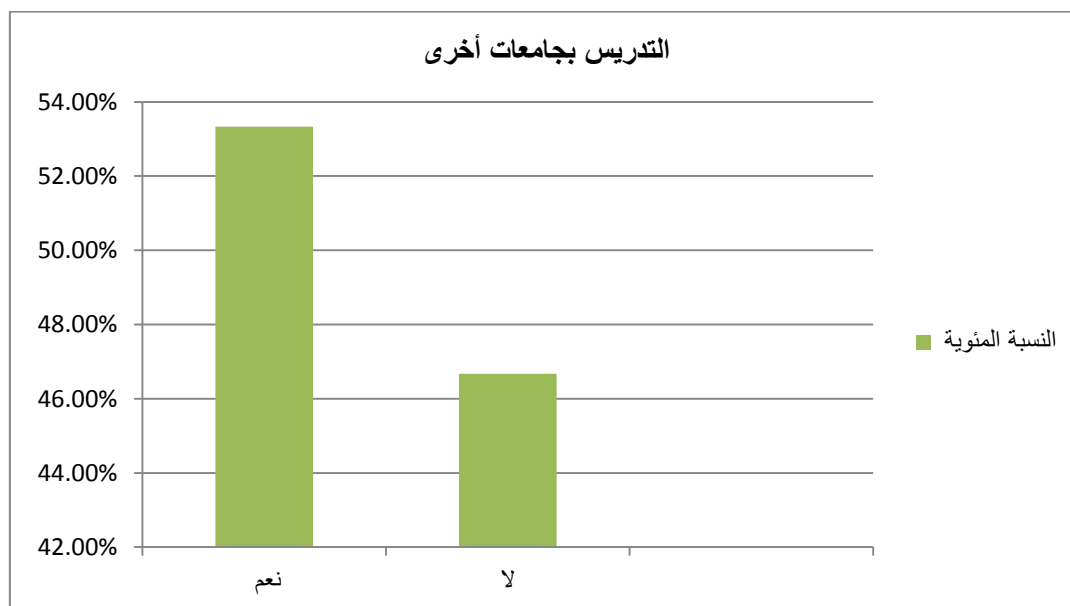
النسبة المئوية	التكرار	التدريس بجامعات أخرى
53.33%	16	نعم
46.67%	14	لا
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) الذي يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب وجود خبرة التدريس بجامعات أخرى ، أن عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا بنعم ، أي أن لديهم خبرة التدريس بجامعات أخرى 16 فردا ونسبتهم 53.33% ، ويشكلون أكثر من نصف مجتمع الدراسة ، وهذا الأمر منطقي جدا فهؤلاء هم أساتذة متعاقدون مع جامعة التكوين المتواصل ، وفي نفس الوقت إما أن يكونوا أساتذة دائمين في جامعة أخرى ، أو قد يكونوا متعاقدين فقط ، وهذا أكسبهم خبرة في التدريس .

أما أفراد العينة الذين أجابوا ب لا فعددهم 14 و نسبتهم 46.67% ، بمعنى أن هؤلاء الأساتذة ليس لديهم خبرة التدريس بجامعات أخرى ، ونسبتهم أقل من سابقهم وهم من أصحاب شهادة الليسانس أو الماستر الذين لم يتعاقدوا مع جامعات أخرى ، ولم يسبق لديهم التدريس خارج جامعة التكوين المتواصل بالوادي .

الشكل رقم (18) يوضح نسبة توزيع أفراد الدراسة حسب وجود خبرة التدريس بجامعات أخرى



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

2.2.3- المجموعة الثانية : طلبة جامعة التكوين المتواصل

نظرا للتغيرات الأخيرة التي طرأت على مسار التعليم بجامعة التكوين المتواصل ، وهي تغييرات تدريجية تهدف إلى الإرتقاء بهذه المؤسسة لتصبح أهم جامعة إفتراضية في الجزائر ، لذلك جاءت بعض القرارات الأولية كتجميد الدراسة بقسم ما قبل التدرج ، وكذا التجميد المؤقت للإلتحاق بالدراسة في قسم (التدرج الحضوري أو عن بعد) ، بمثابة نقطة إنطلاق لتحقيق الخطة الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا (الإدارة المركزية) ، وهذا القرار نتج عنه عدم وجود طلبة جدد مسجلين في السنة الأولى للموسم الجامعي 2020/2019 ، وأن المسجلين هم طلبة راسبين ، أو منقطعين ، أو معيدين .

أما الطلبة المسجلين في السنة الثانية هم طلبة معيدين ، ولا يتلقون تكويننا بل يجتازون الإمتحان في نهاية الموسم الجامعي ، لذلك تم استثناءهم في هذه الدراسة والتركيز فقط على طلبة السنة الثالثة الذين تلقوا تكويننا لمدة 6 سدايسات كاملة ، وقاموا بتربصات ميدانية في مختلف المؤسسات حسب طبيعة التخصص الذي يدرسونه ، كما أنهم أنجزوا مذكرة التخرج .

لقد إعتدنا في إختيارنا لمفردات العينة ، والبالغ عددهم 110 مفردة على طريقة العينة الحصصية (المتناسبة) ، وهي عينة طبقية غير احتمالية يحاول الباحث فيها أن يحصل على عينة تمثل الحصص أو الفئات المختلفة في مجتمع البحث وبالنسبة التي يوجدون بها فيه (يحدد نسبة تمثيل كل فئة بحيث تناسب نسبتها في المجتمع الأصلي) ، ومن مميزاتها الحرية التي يتمتع الباحث في اختيار العينة التي تضمن له تحقيق أغراضه وتوفير الوقت والجهد.

يقول عبد الكريم غريب بأن مقياس هذه الفئة هو الإعتماد على معيار الحصة (Quota) من فئة معينة شأنها شأن العينة الطبقية ؛ إلا أن عملية إختيار العينة الحصصية لا تكون عشوائية ؛ بل تترك فيها الحرية للباحث كي يتمكن من تحديد الحصة التي يرغب فيها داخل كل فئة من الفئات؛ وتساعد هذه التقنية على التخفيف من مشاق البحث وتكاليفه¹ ، ولقد برهنت المعاينة الحصصية في الواقع ، في العديد من المرات على فائدها وسهولتها ، وأن هامش الخطأ في المعاينة الحصصية يبدو أنه لا يختلف كثيرا

¹ عبد الكريم غريب ، منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية ، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء ، ط1، المغرب ، 2012 ، ص ص. 175-176

عما هو عليه في المعاينة الإحصائية العشوائية ، لهذا تستخدم عادة من طرف دور السبر وبعض الهيئات، أو المنظمات الحكومية¹.

والجدول التالي يوضح عدد أفراد العينة المدروسة وعدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة .

الجدول رقم (21) يوضح الفروع الخاضعة للدراسة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيانات الفروع	حجم المجتمع الأصلي	العينة المأخوذة من المجتمع الأصلي	النسبة المئوية للعينة	العينة المسترجعة	الإستبيانات الصالحة لِلدراسة
علم النفس	110	19	17.27	17	16
قانون أعمال	263	46	17.49	45	43
انجليزية	192	33	17.18	33	32
فرنسية	64	11	17.18	10	10
إعلام آلي	62	11	17.74	11	09
المجتمع الكلي	691	120	17.36	116	110

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الدراسة

الجدول رقم (21) يوضح أنه تم إختيار حجم العينة (120 طالب) أي بنسبة (17.36%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة (طلبة السنة الثالثة للموسم 2020/2019) ، وهذا الإختيار كان على أساس حصص متناسب لكل الفروع قيد الدراسة ، وتم توزيع الإستبيانات على أفراد العينة ، وكان العائد من الإستبيانات التي تم توزيعها (116 استبيان) أي بنسبة عائد (96.66 %) ، وعدد الإستبيانات الغير مستردة 04 إستبيانات فقط ، أي ما نسبته (3.34 %) من الحجم الأصلي للعينة.

وقد تم استبعاد 06 إستبيانات ، لعدم صلاحيتها للدراسة أي ما نسبته (05 %) من الحجم الأصلي للعينة ، ليصبح الحجم النهائي للعينة 110 بنسبة (91.66 %) من حجم العينة الأصلية وما يعادل (15.91 %) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة .

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية ، مرجع سابق ، ص 313

1.2.2.3 - خصائص عينة الدراسة

A. توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (22) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	51.8%
أنثى	53	48.2%
المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

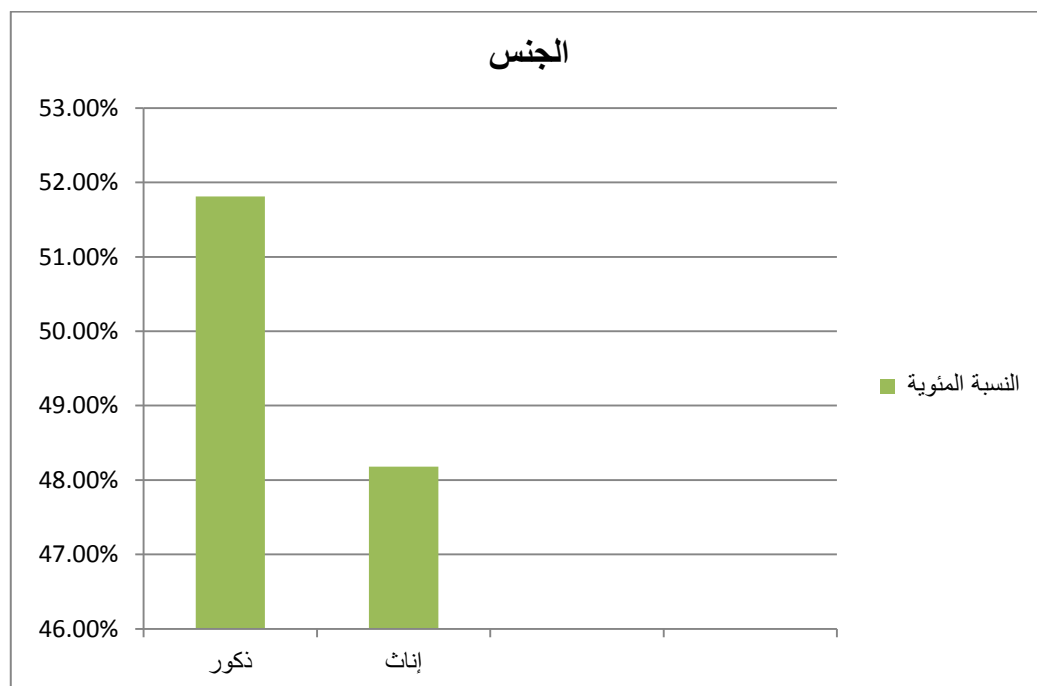
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (22) الذي يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن عدد الطلبة الذكور 57 فردا ، أي ما نسبته 51.8 % من حجم العينة المدروسة ، وأن ما نسبته 48.2 % من أفراد العينة المدروسة هم إناث وعددهم 53 فردا .

فمن خلال الجدول نلاحظ أن هناك تقارب كبير بين عدد الطلبة الذكور، والإناث لعينة البحث ، وهذا راجع إلى طبيعة الدراسة بجامعة التكوين المتواصل تناسب الجنسين ، خاصة نظام الدراسة عن بعد (قانون أعمال - علم النفس) ، حيث لا يشترط الحضور الإلزامي للطلاب أو الحضور المنتظم فيمكن الإعتماد على الدروس الموجودة في أقراص مدمجة تسلم لهم من طرف الإدارة عند بداية الموسم ، وكذلك لديهم حساب في الأرضية الافتراضية يتلقون فيها الدروس والأنشطة والاختبارات النوعية ، وعليه فإن حضور الطالب لأقسام الدراسة بجامعة التكوين المتواصل هو أمر إختياري ، و لا يتعرض الطالب إلى أي مساءلات أو عقوبات في حالة غيابه .

أما طلبة قسم التدرج الحضوري (إنجليزية - فرنسية - إعلام آلي للتسيير) فإنهم ملزمون بالحضور للدراسة لمدة ثلاثة أيام في الأسبوع ، وهذا راجع لطبيعة التخصص يتطلب حضور الطالب لحجرة الصف ، وتلقي دروس تطبيقية بوجود إتصال مباشر بين الطالب والأستاذ .

مما سبق نستنتج أن طبيعة تركيب العينة المدروسة من حيث الجنس هي عبارة عن مزيج يكاد يكون متجانس ، يغلب عليها الطابع الذكوري بنسبة قليلة فقط ، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (19) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

B. توزيع أفراد العينة حسب العمر :

الجدول رقم (23) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
] 30 - 20]	49	%44.5
] 40 - 30]	48	%43.6
] 50 - 40]	11	%10
50 فما فوق	2	%1.8
المجموع	110	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (23) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر أن مجتمع البحث مقسم حسب العمر إلى أربع فئات ، حيث أن طول الفئة يساوي 10 سنوات ، وأن الفئة الأكثر تكرارا هي الفئة] 30 - 20] حيث بلغ عدد أفرادها 49 فردا وشكلت نسبة 44.5 % من العينة المدروسة ، تليها الفئة] 40-30] حيث بلغ عدد أفرادها 48 فردا بنسبة 43.6 % ، بينما الفئة]40- 50 [بلغ عدد أفرادها 11 ونسبتهم 10 % ، وآخر فئة عمرية من حيث عدد تكراراتها هي الفئة العمرية 50 فما فوق ، فهو يساوي 2 وبنسبة مئوية تساوي 1.81 %.

نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث ينحصر سنهم ما بين 20 - 29 سنة ، وترجع النسبة الكبيرة للطلبة في هذه الفئة العمرية إلى محاولتهم الجادة في الحصول على شهادات تمكنهم من الولوج إلى عالم الشغل والمشاركة في مسابقات التوظيف المختلفة ، حيث أن معظمهم بطالين أو يعملون في إطار الإدماج المهني ، وأنه يمكنهم مزاولة دراستهم بجامعة التكوين المتواصل بنفس الوقت الذي يدرسون فيه جامعات أو مؤسسات أخرى ، وأن شهادة البكالوريا الثانوي أو الأحرار ، أو بكالوريا التكوين المتواصل يمكنهم التسجيل بها لعدة مرات والحصول على دبلومات مختلفة .

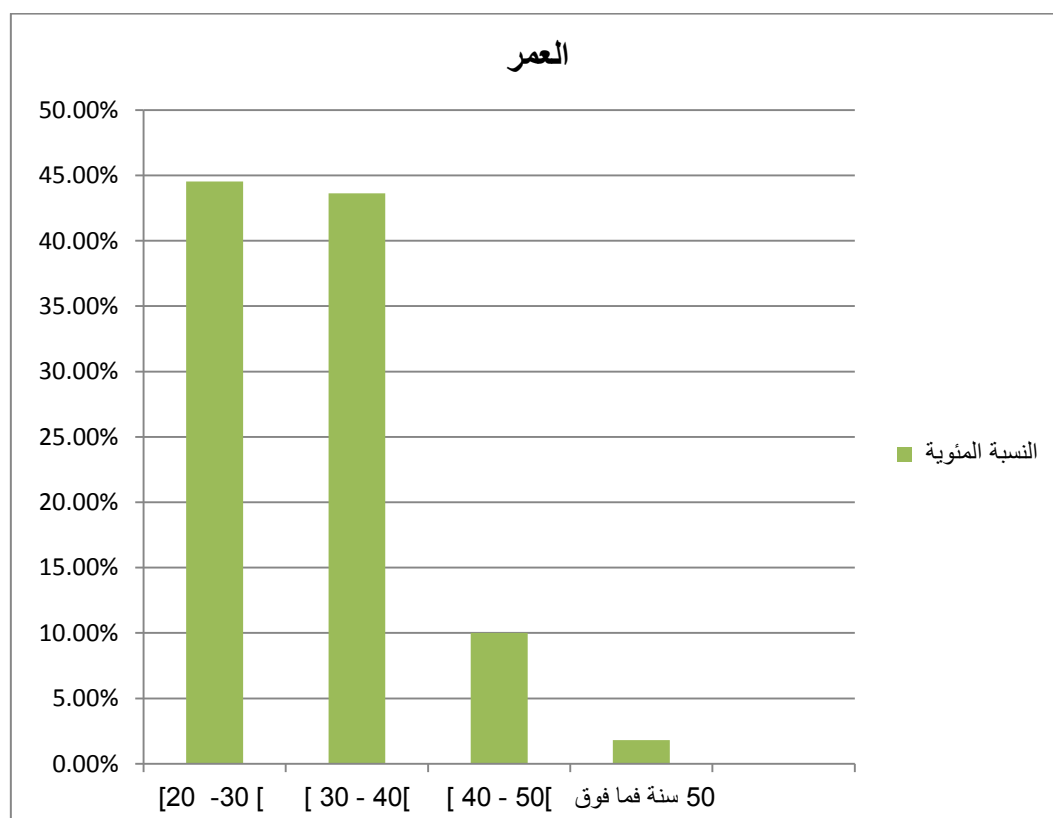
كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية ما بين 30 - 39 سنة تمثل نسبة معتبرة أيضا وهذا راجع إلى أن أصحاب هذه الفئة معظمهم موظفين ، و إلتحقوا بجامعة التكوين المتواصل بهدف الترقية أو تحسين المستوى ، وساعدهم في ذلك نظام الدراسة بنمطيه (التدرج الحضوري - الدراسة عن بعد) ، حيث أن معظم الطلبة الموظفين يختارون نمط الدراسة عن بعد (قانون أعمال - علم النفس) لأنه يناسب وضعهم كموظفين ولا يشترط حضورهم اليومي للدراسة ، كما يمكنهم الدراسة عبر الأرضية الافتراضية التي خصصت لذلك ، أو الإعتماد على الأقراص المدمجة ، أو المطبوعات أو التعليم الذاتي الخ

وحتى الطلبة الذين إختاروا قسم التدرج الحضوري (إنجليزية تقنية - فرنسية تقنية - إعلام آلي للتسيير) فإنه يناسب وضعيتهم كموظفين ولا يؤثر على عملهم ، حيث أن نظام الدراسة يعتمد على الدروس المسائية من 17:30 - إلى 20:00 مساء .

أما الفئة العمرية ما بين 40-49 سنة فنسبتها أقل بكثير من الفئتين السابقتين، وهذا يدل أن هذه الفئة أقل إقبالا على التسجيل والدراسة بجامعة التكوين المتواصل ، فمعظمهم موظفين ومستقرين في عملهم ، وهدفهم من الدراسة يكون من أجل الترقية أو تحسين مستواهم أو حتى تدعيم سيرتهم الذاتية لتقلد مناصب نوعية .

أما الفئة 50 سنة فما فوق فهي قليلة جدا وتكاد تكون معدومة ، وهذا أمر طبيعي ومتوقع حيث أن أصحاب هذه الفئة قريبون لمرحلة التقاعد إذا كانوا موظفين ، أما إذا كانوا غير ذلك فإن فرصتهم في التوظيف قليلة جدا .

الشكل رقم (20) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

C. توزيع أفراد العينة حسب التخصص :

الجدول رقم (24) يبين توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علم النفس	16	14.5 %
قانون أعمال	43	39.1 %
إنجليزية تقنية	32	29.1 %
فرنسية تقنية	10	9.1 %
إعلام آلي	09	8.2 %
المجموع	110	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (24) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب التخصص أن ما عدده 16 فردا من أفراد العينة أي بنسبة 14.5 % تخصصهم علم النفس التربوي والتوجيه المدرسي ، وأن ما عدده 43 فردا من أفراد العينة يدرسون تخصص قانون أعمال ونسبتهم 39.1 % من حجم العينة المدروسة ، وأن 32 فردا من أفراد العينة و بنسبة 29.1% يدرسون في تخصص الإنجليزية التقنية ، وأن 10 من أفراد العينة يدرسون تخصص الفرنسية التقنية ونسبتهم 9.1 % ، و أن ما عدده 09 من أفراد العينة أي بنسبة 8.2 % يدرسون تخصص الإعلام الآلي للتسيير .

ونلاحظ من خلال النتائج السابقة أن معظم أفراد العينة يدرسون تخصص قانون أعمال وأنه الأكثر إقبالا من طرف الطلبة نظرا لملاءمته لسوق العمل ، فيمكن للحاصل على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية قانون أعمال الإلتحاق بمسابقة التوظيف ، سواء عن طريق الإختبار أو على أساس الشهادة لرتبتي ملحق إدارة أو ملحق رئيسي للإدارة أو حتى مشرف تربوي ، كما يمكن للطلبة الموظفين الترقية على أساس الشهادة ، وذلك بعد الحصول على شهادة أعلى من المنصب الذي يشغلونه .

وبعد ذلك يأتي تخصص الإنجليزية التقنية كثاني شعبة من حيث إقبال الطلبة عليها ، وبالرجوع إلى الاستبيانات التي تم توزيعها على طلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي نجد أن معظم طلبة اللغة الإنجليزية هم من الحاصلين على شهادة البكالوريا الثانوي أو الأحرار ، ويملكون ديبلوم آخر ، وأن إختيارهم لتخصص الإنجليزية التقنية كان من باب تحسين مستواهم في اللغة الحية وكذا الحصول على شهادة تدعم السيرة الذاتية .

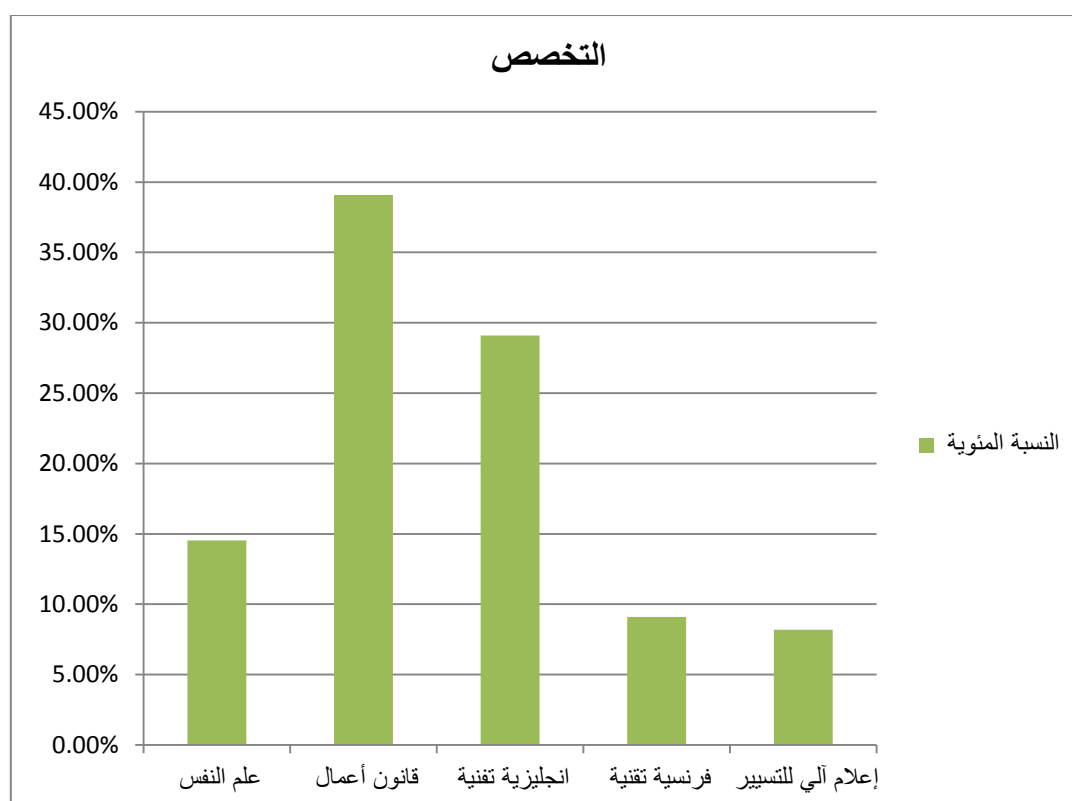
تليها شعبة علم النفس التربوي والتوجيه المدرسي من حيث عدد أفراد العينة ، ويفسر ذلك أن إقبال الطلبة على هذا التخصص أقل مقارنة مع سابقه نظرا لأنه يناسب الشعب الأدبية أكثر من غيرها ، مع أن له نفس الإمتيازات مع تخصص قانون الأعمال ، بمعنى أن الطالب الحاصل على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم النفس يمكنه المشاركة في مسابقات التوظيف على أساس الشهادة أو الإختبار لرتبة ملحق رئيسي للإدارة أو ملحق إدارة أو مشرف التربية ، كما يمكنه الحصول على الترقية على أساس الشهادة إذا كان منصب أقل من الشهادة التي تحصل عليها ، ومع ذلك لاحظنا إنخفاض عدد الطلبة في هذا التخصص فربما تكون طبيعة المقاييس المدرسة هي السبب أو محتوى البرنامج أو المنهج

أما تخصص الفرنسية التقنية فنلاحظ أن عدد الطلبة قليل جدا مقارنة بعدد طلبة اللغة الإنجليزية ، فبالرغم من كونهما لغتين أجنبيتين ويحظيان بنفس الفرص في التوظيف أو تحسين المستوى إلا أنها أقل إقبالا من طرف الطلبة مقارنة بنظيرتها ، ويعزى ذلك إلى التوجهات العالمية نحو اللغة الإنجليزية وإعتبارها لغة حية عالمية وهي أكثر انتشارا في العالم الحديث ، والجزائر واحدة من بين هذه الدول التي اعتمدت اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية أولى وأن اللغة الفرنسية لغة أجنبية ثانية .

ونلاحظ أن نفس العدد تقريبا بالنسبة لطلبة الإعلام الآلي للتسيير ، وهو عدد قليل جدا ولا يليق بتخصص حيوي ومهم ، خاصة وأن طبيعة المقاييس التي يدرسها الطالب في هذا التخصص ، هي مزيج بين المحاسبة والتسيير والإعلام الآلي والإقتصاد ، فالطالب يخضع لتكون نظري وتطبيقي حسب طبيعة المقياس ، وهو بذلك يضمن الولوج لعالم الشغل بكل سهولة .

ونفس قلة عدد الطلبة في شعبة الإعلام الآلي للتسيير ، أن هذا التخصص موجود بمراكز التكوين المهني ، ويمكن للطلاب الحصول على شهادة تقني أو تقني سامي في الإعلام الآلي ، وهي تقي بالغرض في مجال التوظيف ، ولها نفس الفرض مع شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الإعلام الآلي للتسيير

الشكل رقم (21) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب التخصص



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

D. توزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة الإلتحاق :

الجدول رقم (25) يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة الإلتحاق

شهادة الإلتحاق	التكرار	النسبة المئوية
bac ثانوي	57	51.8 %
Bac ufc	53	48.2 %
المجموع	110	100 %

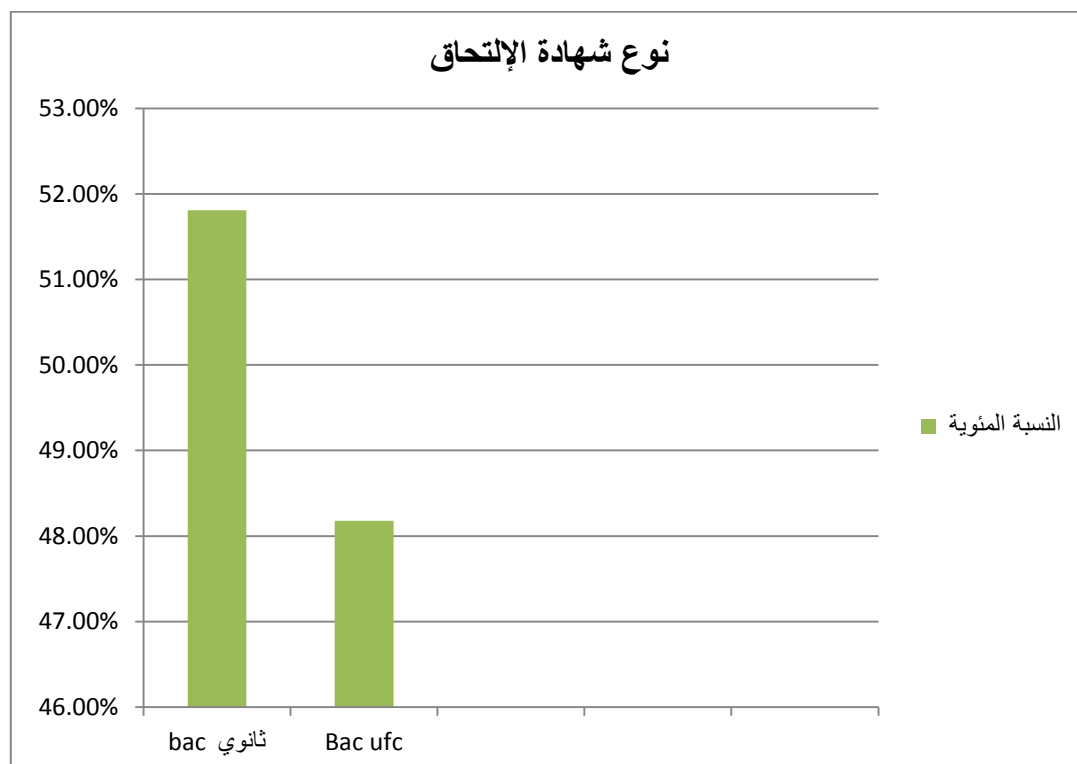
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة الإلتحاق ، أن ما عدده 57 فردا أي بنسبة 51.8 % من أفراد العينة إلتحقوا بالدراسة بجامعة التكوين المتواصل عن طريق شهادة البكالوريا الثانوي (bac ثانوي) ، وأن ما عدده 53 من أفراد العينة إلتحقوا بالدراسة بعد حصولهم على شهادة البكالوريا لجامعة التكوين المتواصل (Bac ufc) وهم يمثلون نسبة 48.2 % من حجم للعينة الخاصة بهذه الدراسة .

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن هناك تقارب كبير بين النسبتين ، أي الحاصلين على البكالوريا الثانوي والحاصلين على بكالوريا جامعة التكوين المتواصل ، حيث أن هذه الأخيرة تنظم إمتحان يسمى بالإمتحان الخاص بالدخول لجامعة التكوين المتواصل ، وذلك بعد اجتياز مرحلة تعليمية تسمى مرحلة ما قبل التدرج أو التحضيري ، حيث يتم تسجيل الطلبة الراغبين بالحصول على هذه الشهادة والذين تتوفر فيهم الشروط التي يحددها المرسوم الخاص بتنظيم الدخول لجامعة التكوين المتواصل ، وأهمها إتمام السنة الثالثة ثانوي كاملة بالنسبة للطلبة النظاميين ، أما طلبة التعليم عن بعد أو المراسلة يشترط عليهم شهادة إثبات المستوى من مركز التكوين والتعليم عن بعد .

ويكون التسجيل في بداية الموسم الجامعي من كل سنة أي شهر سبتمبر ، أكتوبر ، ويخضعون لتكوين خاص في المقاييس الأساسية لكل شعبة فهناك شعبة العلوم الطبيعية ، شعبة آداب وفلسفة ، وتسيير وإقتصاد ، وهي نفس البرامج المقررة من وزارة التربية على طلبة البكالوريا الثانوي ، ويتم إجراء الإمتحان في شهر أفريل أو شهر ماي ، أي في نهاية الموسم الجامعي من كل سنة .

الشكل رقم (22) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة الإلتحاق



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

E. توزيع أفراد العينة حسب وجود دبلوم آخر

الجدول رقم (26) يبين توزيع أفراد العينة حسب وجود دبلوم آخر

ديبلوم آخر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	68	61.8%
لا	42	38.2%
المجموع	110	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (26) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب وجود دبلوم آخر ، أن ما عدده 68 فردا أي بنسبة 61.8 % من أفراد العينة لديهم دبلوم آخر ، وأن ما عدده 42 من أفراد العينة ليس لديهم دبلوم آخر وهم يمثلون نسبة 38.2% من حجم للعينة الخاصة بهذه الدراسة.

ومن خلال هذه النسب يتضح أن معظم أفراد العينة المدروسة هم من أصحاب الشهادات الأخرى التي حصلوا عليها من مختلف المؤسسات التعليمية والتكوينية مثل الجامعات أو مراكز التكوين المهني أو قد تكون دبلومات حصلوا عليها من الدورات التدريبية وهي معتمدة من طرف الدولة ، وأن هدفهم من الإلتحاق بجامعة التكوين المتواصل هو الحصول على دبلوم ثاني بهدف تحسين المستوى أو التوظيف أو الترقية ، أو تدعيم السيرة الذاتية .

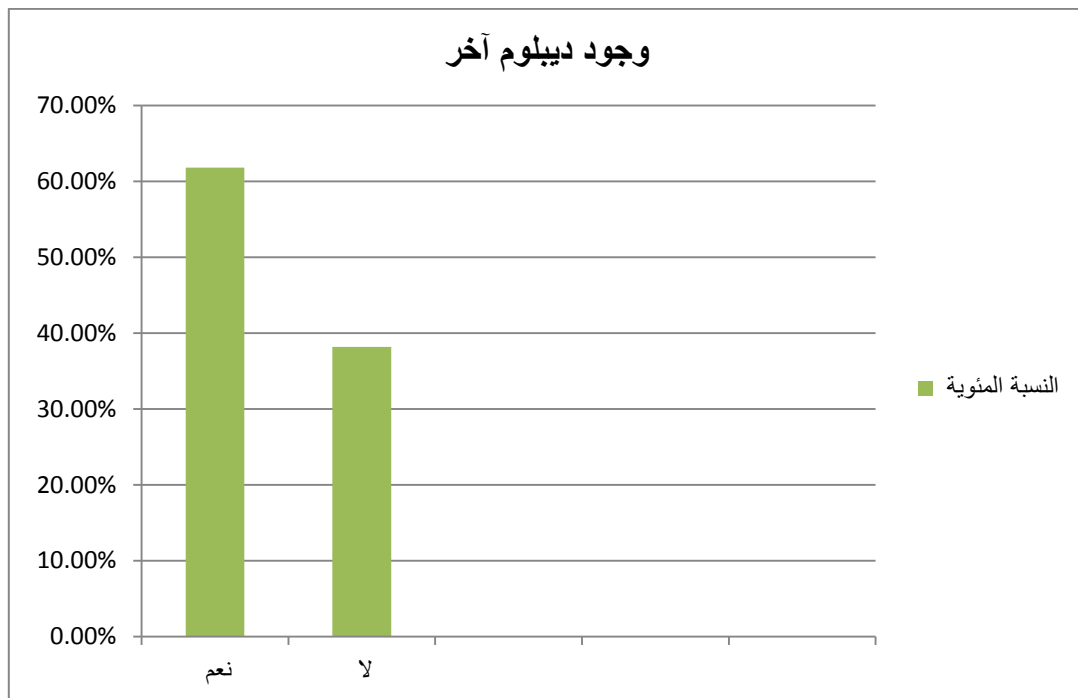
فتحسين المستوى غالبا ما يكون بالنسبة لتخصص الإنجليزية التقنية أو الفرنسية التقنية أو الإعلام الآلي للتسيير ، فالتألب يختار إحدى هذه التخصصات لتنمية مهاراته في إكتساب اللغات الأجنبية والتعامل بها في مختلف المجالات و الإتصالات ، أو التمكن من إستخدام تكنولوجيات الإعلام والمعلوماتية في العمل أو حتى الحياة اليومية.

أما التوظيف فمعروف أنه يشترط إمتلاك دبلوم مناسب للمنصب المطلوب فيلجأ الطلبة البطالون في هذه الحالة إلى إختيار تخصص مطلوب في مسابقات التوظيف ، وأكثر التخصصات المناسبة هي قانون الأعمال وعلم النفس والإعلام الآلي للتسيير .

بالنسبة للترقية فهي تكون على أساس الشهادة ، حيث أن الموظفين يلجؤون للدراسة بجامعة التكوين المتواصل بهدف الحصول على دبلوم أعلى من المنصب الذي يشغلونه ، وفي هاته الحالة يكون إختيار التخصص وفقا لطبيعة المنصب وغالبا ما يتم إختيار شعبي قانون الأعمال وعلم النفس ، أما تدعيم السيرة الذاتية فغالبا ما يكون هذا الخيار من طرف الطلبة الذين يطمحون للسفر إلى الخارج من أجل العمل أو الدراسة أو التوظيف في شركات أجنبية ، ويكون التخصص المرغوب هو اللغات الأجنبية (الإنجليزية – الفرنسية).

أو حتى بالنسبة لأولئك الذين ليس لديهم نية السفر فإن الحصول على دبلوم آخر من شأنه تعزيز سيرتهم الذاتية لشغل مناصب نوعية .

الشكل رقم (23) يوضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب وجود دبلوم آخر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

4. أدوات جمع البيانات :

تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من طرف الباحث ، وإستعمال أدوات مناسبة تمكنه من الوصول للمعلومة اللازمة ، كما تتوقف دقة مصداقية أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة فيه.

فبعد الإطلاع على بعض المراجع الخاصة بالتغيير التنظيمي ، والكتب التي تناولت الجودة وجودة التعليم العالي ، وعدد من الدراسات ورسائل الدكتوراه والماجستير المتعلقة بالموضوع ، وكذا بعض المداخلات في ملتقيات دولية ووطنية تتعلق بمتغيري الدراسة وبعض المقالات التي تتعلق بالموضوع وكذلك مواقع الإنترنت .

إضافة إلى السجلات والوثائق حيث تعتبر أحد المصادر التي يمكن الإعتماد عليها أثناء جمع البيانات ، ولقد إستعنا بمجموعة من الوثائق والسجلات المقدمة من طرف إدارة جامعة التكوين المتواصل ، وهي وثائق خاصة بتعريف جامعة التكوين المتواصل وهيكلها التنظيمي وسجلات خاصة بإحصاءات الموظفين والأساتذة والطلبة ، وكيفية توزيعهم على كل فروع الدراسة بجامعة التكوين المتواصل .

وبما أننا نريد التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، و تماشياً مع طبيعة الموضوع فقد إعتمدنا على الإستبيان كأداة جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة ، إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث ، وقد اعتمدنا على أداة الإستبيان في جمع البيانات التي تتعلق بالطلبة ، لأننا ارتأينا أنها تناسب هذه الدراسة ، ونستطيع من خلالها الحصول على كافة المعلومات المطلوبة .

- كما إعتمدنا على أداة المقابلة لجمع المعلومات التي تتعلق بالأساتذة نظراً لأن عددهم ليس كبيراً من جهة وعليه لن نجد صعوبة في إجراء مقابلة ميدانية تمكنا من طرح الأسئلة عليهم .

ومن جهة أخرى المقابلة تمكنا من الحصول على إقتراحات الأساتذة حول مجالات التغيير من أجل تعزيز جودة التعليم العالي بالمؤسسة محل الدراسة ، والإستفادة منها في الإصلاحات القادمة

1.4 - تعريف الإستبانة

وهي أداة تستخدم للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف القائمة بالفعل ، وهذا من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده وتقنيته ، ويقوم المجيب بملئه بنفسه وتقدم إلى عينة كبيرة من مجتمع الدراسة ، وذلك لأن العينة يجب أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي¹.

1.1.4 - خطوات بناء الإستبانة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع ، وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات من ميدان الدراسة وفيما يتعلق منها بطلبة جامعة التكوين المتواصل هي الإستبيان ، لذلك تم الإطلاع على العديد من الإستبيانات السابقة المرتبطة بالتغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي ، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الإستبيان بما يتوافق وأهداف الدراسة كالآتي:

- إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات والمعلومات
- عرض الإستبيان على المشرف المساعد والمشرف من أجل إختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات
- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف المساعد والمشرف
- تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 03) ، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت على الإستبيان وارتقت بمستواه .
- الإستجابة لآراء السادة المحكمين ، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم
- إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية للإستبيان على عينة مكونة من خمسة طلبة بمعدل طالب من كل فرع دراسي بجامعة التكوين المتواصل لإختبار وضوح الأسئلة ، وما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف.
- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

¹ فاطمة عوض صابر ، ميرفت علي خفاجة ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص116.

2.1.4- صدق أداة الإستبيان :

تم إجراء إختبار صدق المحتوى الظاهري من خلال تحكيم أداة قياس المتغيرات ، وذلك بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة ، وهم أساتذة بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، وكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (أنظر الملحق رقم 03) ، من أجل التأكد من تمثيل الفقرات للمتغيرات ودرجة كفايتها .

3.1.4 بنود الإستبانة :

إخترنا الإستبانة للحصول على الحقائق ، وتم صياغة بنودها بناء على تساؤلات الدراسة حيث إحتوت على 63 بندا موزعين على النحو التالي (انظر الملحق رقم 01) :

أولا :البيانات الشخصية وتحتوى على 5 أسئلة وهي بيانات تخص الطلبة (الجنس، العمر ، التخصص ، شهادة الإلتحاق ، دبلوم آخر) .

ثانيا: بيانات خاصة بالتغيير التنظيمي وتضم 25 بندا (1-25) موزعين كآلاتي:

- تغيير الثقافة التنظيمية 07 بنود من(1-7).
- التغيير الإستراتيجي 06 بنود من(8-13).
- تغيير السياسات و الإجراءات 08 بنود من(14-21).
- التغيير التكنولوجي 04 بنود من(22-25).

ثالثا : بيانات خاصة بجودة التعليم العالي وتضم 38 بندا من(26-63) موزعين كآلاتي :

- جودة أعضاء هيئة التدريس 7 بنود من (26-32).
- جودة الطالب 08 بنود (33-40).
- جودة طرق التدريس 08 بنود (41-48).
- جودة المناهج الدراسية 05 بنود (49-55).
- جودة الإمكانيات المادية 08 بنود (56-63).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التتالي الموجب لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة ، وتتميز طريقة ليكرت بأنها تزودنا بمعلومات وافية عن المبحوث ، حيث أنه يعبر عن شدة ودرجة

اتجاهه بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس¹ ، وقد إختارنا الدرجة 1 للإجابة عن غير موافق جدا ، والدرجة 2 للإجابة عن غير موافق ، والدرجة 3 للإجابة عن محايد ، والدرجة 4 للإجابة عن موافق ، والدرجة 5 للإجابة عن موافق جدا.

2.4- المقابلة :

1.2.4: تعريف المقابلة :

هي عملية تقصي علمي تقوم على مسعى إتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث² ، وتستعمل المقابلة في العلوم الإجتماعية من منطلق وجود علاقة متكافئة بين الباحث والمبحوث ، فالمقابلة قادرة على تغيير المعلومة انطلاقا من تغيير العلاقة مع المستجوب ، وتستخدم لمعرفة التمثلات ، والآراء عن طريق الكلام الصادر عن المبحوث .

و يلجأ الباحث إلى هذه الأداة في حالة أنه لا يملك معلومات كافية عن آراء المبحوثين، و لا يريد التأثير على إجاباتهم عن طريق تخمينات أو إفتراضات مسبقة منه ، والحالة الثانية لإستخدام المقابلة هو حجم العينة المدروسة ، فالمعروف أن أسلوب المقابلة يصلح للعينات ذات الحجم الصغير مقارنة بأداة الإستبيان .

¹ بلقاسم سلاطنية ، حسان الجيلاني ، أسس المناهج الإجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2012 ، ص ص . 41-42.

² سعيد سبعون ، حفصة جراي ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع ، دار القصة للنشر ، د.ط ، الجزائر ، 2012 ، ص 173.

2.2.4: خطوات بناء أسئلة المقابلة :

بعد بناء الإستبيان الخاص بجمع البيانات من الطلبة ، وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات من الأساتذة هي إعداد دليل مقابلة ميدانية تناسب الموضوع المدروس من جهة وتناسب فئة الأساتذة من جهة أخرى ، وهذا قصد معرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة من وجهة نظر أساتذة جامعة التكوين المتواصل ، على ضوء فرضيات وأبعاد الدراسة ، وبالإعتماد على الإستبيان الموجه للطلبة تم إعداد دليل المقابلة الميدانية الموجهة للأساتذة بما يتوافق وأهداف الدراسة كالآتي:

- إعداد نسخة أولية للمقابلة من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات .
- عرض هذه النسخة على والمشرف من أجل إختبار مدى ملاءمتها للموضوع المدروس .
- تعديل دليل المقابلة بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف المساعد والمشرف
- تم عرض دليل المقابلة على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 04) ، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت على دليل المقابلة الميدانية .
- الإستجابة لآراء السادة المحكمين ، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم
- إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية للمقابلة على عينة مكونة من أستاذين بجامعة التكوين المتواصل لإختبار وضوح الأسئلة ، و ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف.
- تطبيق المقابلة الميدانية على أفراد مجتمع الدراسة ، وهم أساتذة جامعة التكوين المتواصل بالوادي وذلك لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

3.2.4: صدق المقابلة

تم إجراء إختبار صدق المحتوى الظاهري من خلال تحكيم أداة المقابلة ، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة ، وهم أساتذة بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، وكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (أنظر الملحق رقم 04) من أجل التأكد من تمثيل الفقرات للمتغيرات ودرجة كفايتها .

4.2.4: أسئلة المقابلة

إخترنا أداة المقابلة للحصول على الحقائق والمعلومات من طرف أساتذة جامعة التكوين المتواصل بالوادي ، و تم صياغتها بناء على تساؤلات الدراسة وفرضياتها وأبعادها ، حيث إحتوت على 18 سؤالاً موزعين على النحو التالي (انظر الملحق رقم 02) :

أولاً :البيانات الشخصية وتحتوى على 7 أسئلة وهي بيانات تخص الأساتذة (الجنس، العمر ، الشهادة العلمية ، التخصص ، قسم التدريس ، سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل ، خبرة التدريس بجامعات أخرى).

ثانياً: أسئلة حول الموضوع حسب الفرضيات وتضم 10 أسئلة

ثالثاً : الإقتراحات وتضم سؤالين :

-توسيع مجالات التغيير

-تحسين جودة التعليم العالي .

5.الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- إستخدمنا في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسب المئوية والتكرارات لوصف طبيعة العينة المدروسة ، لأننا إرتأينا أنه يمثل النسبة الحقيقية للمبحوثين ، وهذا فيما يخص تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية .

- كما إعتمدنا على المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لإستجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد كل من التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي ، والانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .

- وقمنا بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل نتائج الإستبانة إحصائياً وإجراء الإختبارات اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات ، قصد الوصول إلى نتائج الدراسة .

- كما إستخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لعينة الدراسة.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث تعرفنا على المنهج المناسب لهذه الدراسة ، وكذا على مجالاتها من خلال التعرف على مجتمع البحث ، وزمن إنطلاق الدراسة والمكان الذي أجريت فيه ، وعرفنا بالعينة التي أجريت عليها الدراسة ، وكذلك الأدوات التي إعتدنا عليها في جمع المعلومات ، وهي الإستبيان والمقابلة وكيفية بنائهما ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، وهذه العمليات ما هي إلا تمهيد يساعدنا للدخول في الفصل الخامس والمتعلق بتحليل وإختبار الفرضيات وعرض النتائج.

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج

تمهيد الفصل

1- التحقق من الفرضيات وتحليل النتائج

2- النتائج العامة للدراسة

3- توصيات وإقتراحات

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

بعد إتمام الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير النتائج وهذا من خلال أداتي المقابلة والإستبيان ، حيث تم تفرغ البيانات وتحليلها قصد التحقق من فرضيات الدراسة ، وقد إستخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS في تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج .

1-التحقق من الفرضيات وتحليل النتائج

سبق وأن أشرنا في منهجية الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة تكون من مجموعتين ، المجموعة الأولى: وهم أساتذة جامعة التكوين المتواصل والبالغ عددهم 30 أستاذا ، وإستخدمنا معهم أداة المقابلة الميدانية لجمع البيانات ، والمجموعة الثانية : وهم طلبة السنة الثالثة جميع التخصصات بجامعة التكوين المتواصل للموسم الجامعي 2019 / 2020 ، وقد إستخدمنا معهم أداة الإستبيان للحصول على المعلومات.

1.1- نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المجموعة الأولى

الجدول رقم 27: التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين لمحاور المقابلة الميدانية

رقم العبارة	نعم		لا		محايد	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
01	24	% 80	4	% 13.33	2	% 6.67
02	25	% 83.33	5	% 16.67	0	% 00
03	25	% 83.33	04	% 13.33	1	% 3.33
04	23	%76.67	6	% 20	1	% 3.33
05	26	%86.67	3	% 10	1	%3.33
06	28	% 93.33	1	% 3.33	1	% 3.33
07	28	% 93.33	0	% 00	2	% 6.67
08	29	% 96.67	1	% 3.33	0	% 00
09	24	% 80	3	% 10	3	% 10
10	27	% 90	3	% 10	0	% 00

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم 27 ما يلي :

1- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 01 ، بنعم 24 فردا ، ونسبتهم 80% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 4 ونسبتهم 13.33% ، أما عدد الأفراد المحايدون 02 ونسبتهم 6.67% ، معنى ذلك أن أفراد مجتمع الدراسة وهم أساتذة جامعة التكوين المتواصل بالوادي سواء كانوا مشاركين أو متعاقدين ، قد وافقوا على وجود علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي الذي تبنته جامعة التكوين المتواصل وبين جودة التعليم العالي ، وتأتي إجاباتهم لتؤكد صحة الفرضية العامة والتي مؤداها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، وحيث أنهم يلعبون دور الفاعل في العملية التعليمية وأن جودة المخرجات التعليمية تعتمد أساسا على جودة الأساتذة وهيئة التدريس عموما ، ومسايرة للتغيرات الجديدة وإستعدادا للمراحل المستقبلية ، فقد إشتطت جامعة التكوين المتواصل أن تكون هيئة التدريس من حملة شهادة الماجستير و الدكتوراه للتدريس في قسم التدرج الحضوري أو الدراسة عن بعد ، إلا أنها أعطت رخصة إستثنائية لحملة الماستر ، أو الليسانس كلاسيك للتدريس بقسم التدرج الحضوري في تخصص الفرنسية التقنية - الإنجليزية التقنية - الإعلام الآلي للتسيير ، وأن يكون هناك تطابق بين تخصص الشهادة العلمية للأستاذ مع التخصص أو المقياس الذي يدرسه ، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على حرص إدارة جامعة التكوين المتواصل على ضمان جودة هيئة التدريس وعلاقتها بتحقيق جودة التعليم العالي عموما .

2- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 02 ، بنعم 25 فردا ، ونسبتهم 83.33% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 5 ونسبتهم 16.67% ، أما عدد الأفراد المحايدون 00 ونسبتهم 00%.

وتأتي إجاباتهم لتؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى والتي مؤداها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي، وحيث أنهم يلعبون دور الفاعل في العملية التعليمية وأن جودة المخرجات التعليمية تعتمد أساسا على جودة الأساتذة وهيئة التدريس عموما .

معنى ذلك أنهم يدركون أهمية القرارات الأخيرة التي أصدرتها جامعة التكوين المتواصل ، وأنها لفائدة العملية التعليمية وجودة المخرجات عموما ، و مواكبة للتغيرات الجديدة في البيئة الخارجية واستعدادا للمراحل المستقبلية فهذه القرارات كانت في وقتها المناسب ، خاصة ما يتعلق منها بالتركيز على جودة الأستاذ من حيث الدرجة العلمية (ماجستير - دكتوراه) ، وكذا مطابقة تخصص الشهادة مع تخصص التدريس ، فقد إشتطت جامعة التكوين المتواصل أن تكون هيئة التدريس من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه للتدريس في قسم التدرج الحضوري أو الدراسة عن بعد ، إلا أنها أعطت رخصة إستثنائية لحملة الماستر أو الليسانس كلاسك للتدريس بقسم التدرج الحضوري في تخصص الفرنسية التقنية - الإنجليزية التقنية - الإعلام الآلي للتسيير .

3- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 03 ، بنعم 25 فردا ، ونسبتهم 83.33% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 4 ونسبتهم 13.33% ، أما عدد الأفراد المحايدون 01 ونسبتهم 3.33%

وتأتي إجاباتهم لتأكد صحة الفرضية الجزئية الثانية ، والتي مؤداها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي، وبما أن الأساتذة يلعبون دور الفاعل فهم أكثر معرفة بالطالب من خلال العملية التعليمية وما يجري في غرفة الصف فالطالب يعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية ، لذا يجب إعداده وتأهيله علميا وصحيا ونفسيا و إجتماعيا ، ليتمكن من إستيعاب المعارف ، ويتم تأهيله حتى نضمن مخرجات سليمة متعلمة قادرة على الإبتكار والإبداع .

وتعتمد جودة الطالب أو المتعلم على إختيار التخصص المناسب وذلك بتوفر عدة شروط وسمات تعد بمثابة معايير ثابتة لإختيار المتعلم مثل متوسط أعمار الطلاب الملتحقين ، و الحد الأدنى لدرجات إلتحاق الطلاب بالمؤسسة الجامعية، وكذا نسبة الطالبات/ الطلاب ، و نسبة الطلاب الملمين بمهارات إستخدام الكمبيوتر ، أو مدى إكتمال متطلبات تأهيلهم في مراحل التعليم قبل الجامعي وبخاصة في الرياضيات، العلوم، اللغة العربية، والأجنبية ، أيضا مستوى ميولهم للكلية والتخصص الدراسي الملتحقين به ، ومدى قدرتهم على التواصل الجيد و المناقشة ، ومدى قدرتهم على العمل في فريق أو في

مجموعات ، أو مدى قدرتهم على التعليم الذاتي ، وكذا مستوى قدراتهم العقلية وإمكاناتهم المعرفية ومستوى قيمهم الخلقية والسلوكية.

كما لا ننسى إنتقاء و قبول الطلبة في التخصص المطلوب ، وكذا نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس ، و متوسط تكلفة الطالب الواحد ، و معدل تخريج الطلبة في سنوات التكوين ، و إحتساب عدد المتخرجين إلى عدد طلبة المسجلين ، و كل هذا من شأنه أن يؤثر على جودة الطالب .

4- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 04 ، بنعم 23 فردا ، ونسبتهم 76.67% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 6 ونسبتهم 20% ، أما عدد الأفراد المحايدون 01 ونسبتهم 3.33%.

و تأتي إجاباتهم لتؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة والتي مؤداها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، و تعتبر طرق التدريس من النقاط المهمة في العملية التعليمية بالمؤسسة كونها تعطي أطرا معرفية وتقنيات أدائية للمتعلمين قصد التعامل مع الموضوعات العامة و الخاصة في مجال العمل ، و يجب أن تكون البرامج التعليمية شاملة، عميقة ومرنة وتستوعب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، بالإضافة إلى ضرورة تكيفها مع المتغيرات العالمية ، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها ، كما يستوجب التحول من الآليات التقليدية في التدريس إلى الآليات المتطورة والمتنوعة ، وباستخدام تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة .

وطرق التدريس هي الطريقة والإستراتيجية التي تمكنا من تحقيق أهداف البرنامج ومحتواه ولتحقيق الأهداف على أكمل وجه يجب أن تتوفر جملة من المعايير تتميز بالجودة نذكر منها أن تراعي ميول و إهتمامات المتعلم وطموحاته ، وتستند إلى نظريات علمية حديثة في مجال التعلم و خاضعة إلى قوانين التعلم ، أيضا تراعي الأهداف التعليمية التي تسعى إليها برامج التكوين ، تراعي الفروق الفردية بين الطلبة و طبيعة المادة المدّسة وموضوعاتها ، وكذا تراعي خصائص النمو الجسمية والعقلية للطلاب.

5- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 05، بنعم 26 فردا ونسبتهم 86.67% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 3 ونسبتهم 10% ، أما عدد الأفراد المحايدون 01 ونسبتهم 3.33%.

وتأتي إجاباتهم لتؤكد صحة الفرضية الجزئية الرابعة والتي مؤداها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، و تعد المناهج من العناصر المهمة في العملية التعليمية ، فهي مجال من خلاله نجسد أفكارنا ونرسمها ونحاول إعطاءها إلى المتعلمين في صورة مواضيع مُدرّسة؛ ومن جهة أخرى فإن المناهج هي ركيزة الإنطلاق المرجوة للتغلب على كل الصعوبات الإقتصادية ، ومواكبة الواقع ، فما تتطلبه السوق الإقتصادية والإجتماعية والثقافية يمكن إدراجه في المناهج التي تستطيع أن تقدّم معطيات الأسواق العالمية ومنتجاتها، وخططها، وإستراتيجيات عملها على شكل مضامين معرفية ، وبحوث و أنشطة- لتوسيع دائرة معرفة الطالب و إلمامه بالتغيرات العالمية في شتى مجالات الحياة - ومهارات متطورة تمكن الفرد من الانخراط بسهولة في سوق العمل ، وتيسر له سبل المنافسة مع القادم من بلاد أخرى ، كما يؤكد **Peter mortimore** أن المنهج الجيد هو المنهج الذي يعمل على تعزيز النواحي العقلية و الإنفعالية والروحية والأخلاقية والثقافية الكامنة عند المتعلم وإعادة إستغلالها ، وجودة المناهج مرهون بمدى فعاليتها ومراعاة بنائها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع وتطوراته، وجودة محتواها والطرق التي تبنتها في الإعداد والتطبيق.

يمكن القول أن المناهج لكي تساعد في تحقيق الجودة لا بد أن تكون مناسبة لحاضر الطلبة ومستقبلهم ، ومراعاة ميولهم وإستعداداتهم ، وعاملا مساعدا لحل مشكلات الطلبة ، ومن ثم يمكن القول أن للمناهج دور في تحقق جودة التعليم.

6- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 06، بنعم 28 فردا ، ونسبتهم 93.33 % ، والذين أجابوا بـ لا عددهم 01 ونسبتهم 3.33% أما عدد الأفراد المحايدون 01 ونسبتهم 3.33%

وتأتي إجاباتهم لتؤكد صحة الفرضية الجزئية الخامسة والتي مؤداها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي معنى ذلك أن المباني التعليمية وتجهيزاتها تعتبر من المحاور الهامة في العملية التعليمية ، حيث يلتقي فيه كل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداريين والعاملين ، وأن جودة المباني تمثل حافزا كبيرا لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم بشكل عام ، وعليه فإن الجودة لا تتوقف على الأمور الورقية و العلمية فحسب ، و لكن لابد لها من مكان تطبق فيه ، وهي المؤسسة التعليمية التي يجب أن تتوفر فيها شروط معينة لأدائها مثل : مدى توفر الهياكل اللازمة للتعلم، كالمخابر والمكتبة ومدى الاستفادة منها سواء للطلبة أو الأساتذة ، و كذا حجم الإعتماد المالي للمؤسسة سواء من جهة عمومية أو خاصة ، و وفرة العتاد و حدائته بما يتطلب الفعل التعليمي ، وملاءمتها للظروف الفيزيائية المساعدة للتعلم.

7- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير في ثقافة المنظمة وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 07 ، بنعم 28 فردا ونسبتهم 93.33 % ، و الذين أجابوا بـ لا عددهم 00 ونسبتهم 00% أما عدد الأفراد المحايدون 02 ونسبتهم 6.67%.

فهم يوافقون على تأثير تغيير ثقافة المنظمة على جودة التعليم العالي ، وأن هذا التغيير يكون بما يتناسب مع الخطة الإستراتيجية ، وليس عشوائيا ، حيث ثقافة المنظمة هي همزة الوصل بين عناصر البيئة الداخلية من إداريين ، وأساتذة و طلبة وبين عناصر المحيط الخارجي من متعاملين و مؤسسات ، لذا فهذا النوع من التغيير يعتبر حساسا مقارنة بباقي الأنواع الأخرى و ويجب تهيئة المنظمة لإستقباله والحرص على ملائمته للأفراد ، حتى لا يتعرض للرفض أو المقاومة ، وهذا يؤثر على جودة المخرجات ، وجودة التعليم العالي عموما .

و ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كإحدى الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم

ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية.

8- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير الإستراتيجي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 08 ، بنعم 29 فردا ، ونسبتهم 96.67 % ، والذين أجابوا بـ لا عددهم 1 ونسبتهم 3.33% أما عدد الأفراد المحايدون 00 ونسبتهم 00%.

فهم يوافقون على تأثير التغيير الإستراتيجي على جودة التعليم العالي ، وعادة ما يكون هذا النوع من التغيير صعب الإدارة والتنفيذ نظرا لشموليته فهو في كثير من الحالات يوصف بأنه تغيير جذري يعيد النظر في العديد من المكونات الرئيسية للمؤسسة بما يتطلب ضرورة وجود قيادة قوية وكفاءة قادرة على حسن إدارته ، لكننا نرى أن التغيير الإستراتيجي هو أكثر أنواع التغيير ملائمة لأهداف لجامعة التكوين المتواصل في المراحل المقبلة ، حيث تطمح للوصول إلى أن تكون أهم جامعة إفتراضية في الجزائر وأن تتبنى نظام الليسانس ، و الماستر عن بعد ، وهذا بعد أن حضيت بتأهيل من وزارة التعليم بذلك وأن تحقق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي .

فهذه الأخيرة تشير إلى مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر في مخرجات النظام التعليمي، وفي الخصائص والمواصفات المطلوب توافرها في تلك المخرجات والأنشطة المختلفة التي ترافقها، ولا يعني تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحويلها إلى مؤسسات ربحية ، وأهمية تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق ، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته ، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة إستراتيجياتها ، كما تطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد بإتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة .

و تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر، غير أنَّ هناك العديد من الفوائد المرجوة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

9- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير السياسات والإجراءات وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 09 ، بنعم 24 فردا ، ونسبتهم 80 % ، والذين أجابوا ب لا عددهم 3 ونسبتهم 10% ، أما عدد الأفراد المحايدون 03 ونسبتهم 10%

فهم يوافقون على علاقة تغيير السياسات والإجراءات وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل وأن هذا التغيير يضمن المرونة في التعامل لمسايرة الأوضاع الحالية ، والتأهب للأوضاع المستقبلية فكما هو معروف فإن التغيير التنظيمي هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي ، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة ، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله .

فالسياسات هي الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية ، وتتضمن السياسات التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعية بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي التي توجه عملية إتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة والسياسات الإدارية هي نوع من أنواع الخطط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية إتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية، وتختلف السياسات عن الأهداف في أن الهدف هو ما نريد تحقيقه أما السياسة في الوسيلة إلى تحقيق الهدف..، أما بالنسبة للإجراءات فهي خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات فالسياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله، أما الإجراءات فتتضمن وصفاً دقيقاً للإجابة على ما يلي: كيف؟ أي كيف تنفيذ العمليات و متى؟ أي زمن التنفيذ ، ومن؟ أي من المسئول عن التنفيذ.

يمكننا القول أن التغيير على مستوى السياسات والإجراءات هو التغيير في التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعية ، وتوجه إلى عملية إتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفق خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً ، بهدف الوصول للأهداف المحددة وعليه فهذا النوع من التغيير هو تغيير في الطرق والوسائل وليس الأهداف.

10- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 10، بنعم 27 فردا ، ونسبتهم 90 % ، والذين أجابوا بـ لا عددهم 3 ونسبتهم 10% ، أما عدد الأفراد المحايدون 00 ونسبتهم 00% ، فهم يوافقون على وجود علاقة ارتباطية بين التغيير في التكنولوجيا وبين جودة التعليم العالي ، وهذا الأمر منطقي جدا ومقبول ، حيث أن جامعة التكوين المتواصل أصبحت تعتمد التكنولوجيا الحديثة في كل المجالات سواء في الإدارة أو التدريس ، فإستخدام الأجهزة الحديثة في الصف أدى إلى تحسين العملية التعليمية وساعد على تحسين جودة الطالب ، وكذا إستعمال الإنترنت والمواقع الإلكترونية سهل مهمة الإدارة ، وأدى إلى تحسين وتوطيد العلاقة بين أطراف العملية التعليمية (إدارة - أساتذة - طلبة) .

حيث تعتبر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مكسبا لأي مؤسسة تسعى للنمو والإستمرار حيث تضم جميع الوسائل والتجهيزات والآلات والمعدات والعلميات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم وخلق سلع وخدمات ، وبالتالي فإن مواكبة المؤسسة لتلك التغييرات وإدخال تكنولوجيا جديدة تقضي على الروتين في العمل فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد العاملين؛ و زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛ وكذا تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب

يمكن القول أن التغيير التكنولوجي هو إدخال وسائل حديثة أو تغيير طرق واتجاهات حيث تلجأ المنظمة إلى إدخال تكنولوجيا جديدة تقضي على الروتين في العمل فتلجأ إلى إحداث تلك التغييرات من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإضافة إلى تخفيض التكاليف ، و مواجهة الأوضاع الجديدة و إقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة.

2.1- التحقق من الفرضيات الجزئية :

تندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

1.2.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، ومن أجل التحقق من ذلك فإننا نقوم بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين ، والجدول التالي يبين النتائج :

الجدول رقم (28) : يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة أعضاء

هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات
دالة عند 0.01	0.000	0.524	16.14	111.05	110	التغيير التنظيمي
			4.83	28.34		جودة أعضاء هيئة التدريس

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (28) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي قدره (28.34 من 35) وإنحراف معياري يساوي (4.83) ، و المتوسط الحسابي جودة أعضاء هيئة التدريس ينتمي إلى المجال (21.5- 28.5) وهذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق ، وقد اشتمل هذا البعد على 7 عبارات بينت النتائج أنهم موافقون عليها وهي : أولاً: المستوى العلمي للأستاذ مناسب للتدريس بجامعة التكوين المتواصل ثانياً: التخصص الأكاديمي للأستاذ مناسب للتخصص الذي يدرسه ، ثالثاً: لدى الأستاذ القدرة على خلق و استخدام خبرات تتناسب مع الطلبة، رابعاً: يستطيع الأستاذ تنمية روح الإبداع والإبتكار لدى

طلبة ، وخامسا: يستطيع الأستاذ التحكم في المجال التعليمي ومواكبة التطورات وسادسا: هناك تعاون بين الأساتذة في نفس التخصص ، وسابعا : يعتمد الأستاذ نظام تقييم للطلبة يتسم بالموضوعية ويتضح كذلك من تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي أنهم موافقون عليها بمتوسط حسابي قدره (111.05 من 145) ، و إنحراف معياري يساوي (16.14) و ينتمي المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي إلى المجال (87.5-116.5) ، وهذا المجال يشير إلى الفئة الرابعة وهي تقابل درجة موافق .

وقد إشتمل متغير التغيير التنظيمي على أربعة أبعاد ، أما البعد الأول فكان تغيير الثقافة التنظيمية وقد تضمن هذا البعد سبعة عبارات تبين أن أفراد العينة موافقون عليها بمعنى أن إدارة جامعة التكوين المتواصل تعتمد سياسة الباب المفتوح في التعامل مع طلبتها ، وتتبنى مبدأ التعاون بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة ، وهذا يشير إلى أن الإدارة تهتم بترسيخ قيم الإحترام بين بين الطلبة والأساتذة ، وتحرص على التعامل بالعدالة والمساواة بين جميع الطلبة مهما كانت صفتهم أو وضعيتهم ، إضافة إلى ذلك ترحب إدارة الجامعة بآراء ومقترحات الطلبة و تأخذ بها ، وتشجع مختلف الأنشطة التي يقومون بها ، و خاصة العلمية و الثقافية منها .

أما البعد الثاني فكان يتعلق بالتغيير الإستراتيجي وبدوره تضمن ستة عبارات تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقون عليها ، معنى ذلك أن إستراتيجيات تطبيق التغيير بجامعة التكوين المتواصل تتميز بالوضوح لدى فئة الطلبة من حيث السياسة والأهداف ، وأن تجميد الدراسة بقسم ما قبل التدرج أو ما يعرف بقسم التحضيري هو أولى الخطوات الناجحة في إستراتيجية التغيير بجامعة التكوين المتواصل ، وكذا إلغاء شهادة التحضيري (bac Ufc) ، والإعتماد على شهادة البكالوريا فقط يعتبر إختيار موفق في عملية التغيير ، وهذا معناه أن التجميد المؤقت للإلتحاق و الدراسة بجامعة التكوين المتواصل هو بداية التغيير الفعلي ، كما أن إدارة الجامعة تساعد الطلبة من خلال حرية إختيار التخصص حسب رغبتهم وإمكاناتهم ، وهي بدورها تربط التخصصات الموجودة مع إحتياجات سوق العمل .

والبعد الثالث فكان عن تغيير السياسات والإجراءات وقد إحتوى هذا البعد على ثمانية عبارات ، تبين أن أفراد العينة المدروسة موافقون عليها ، وهي إلتزام الإدارة بتطبيق التغيير في السياسة العامة لجامعة التكوين المتواصل ، وكذا توفيرها لكل التسهيلات التي تساهم في تطوير طلبتها ، من خلال فتح قنوات الإتصال بين الطلبة و إدارة الجامعة ، و أيضا تنظم الجامعة معارض و ملتقيات من شأنها تنمية طلبتها و تقوم بتحفيزهم معنويا من خلال شهادات التقدير ، كما أن إدارة جامعة التكوين المتواصل بالوادي تعتمد إلى أخذ رأي طلبتها قبل فرض أي إجراء يتعلق بهم ، وأنها قادرة على التراجع عن قراراتها المتخذة إذا إقتضت الحاجة إلى ذلك ، وهذا لا يمنع أن الإدارة قد تجبر الطالب على الإلتزام بالأنظمة والقواعد المعمول بها بجامعة التكوين المتواصل بالوادي .

أما بالنسبة للبعد الرابع والأخير فقد خصصناه للتغيير التكنولوجي وقد إحتوى هذا البعد بدوره على ثمانية عبارات ، كذلك تبين أن أفراد العينة المدروسة موافقون عليها ، حيث أصبح العمل بجامعة التكوين المتواصل يعتمد على إستخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير ، و أن التسجيل عبر الموقع الإلكتروني سهل على الطالب باقي إجراءات الإلتحاق بجامعة التكوين المتواصل ، كما أن إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي بين الطلبة والأساتذة سواء في الدراسة ، أو تأطير البحوث و المذكرات أدى إلى تحسين العملية التعليمية ، إلى جانب إستخدام الأرضية الافتراضية والذي يعتبر وسيلة تناسب نمط التدريس المعتمد بجامعة التكوين المتواصل ، وأن تزويد الطالب بقرص مدمج يحتوي كل الدروس والمحاضرات فذلك يساعد على تحسين عملية التحصيل العلمي ، إضافة إلى توفر الخدمات التي يحتاجها في المواقع الإلكترونية الخاصة بجامعة التكوين المتواصل ، و أن كل التكنولوجيا المتاحة حاليا ومع توفر نظام إتصالات حديث لتدفق وتبادل المعلومات بين مختلف مراكزها أدى إلى تحسين الأداء العام .

كما يبين الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة أعضاء هيئة التدريس يساوي 0.524 ودلالته الإحصائية أقل من 1 من 1000 ، وهي دالة عند 0.01 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص : - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ونلاحظ أن إشارة قيمة معامل الإرتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية .

وهذه النتيجة منطقية ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة أعضاء هيئة التدريس أكبر والعكس بالعكس ، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أهمية مؤهلات أعضاء هيئة التدريس و كفاياتهم حيث أن التدريس هو كل الأنشطة التي يقوم بها المدرس مع طلبته والهادفة إلى ترقية الأداء العلمي و المعرفي، ونستدل على مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال نسبة الحاصلين على الدكتوراه من جامعات أجنبية ، وكذا نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من مؤسسات أخرى غير التي يعملون بها دون أن ننسى متوسط الخبرة في التدريس الجامعي والتي تحدد أقدمية التدريس بالنسبة للأستاذ الجامعي ، وكلنا يعرف أن الأقدمية لا تقل شأنًا عن الكفاءة خاصة في مجال التدريس ، وكذلك متوسط عبء التدريس الأسبوعي وتوزيعه على المراحل الجامعية الأولى وكذا الدراسات العليا .

ويمكن أن نصنف جودة أعضاء هيئة التدريس إلى عدة مقاييس يمكن الإستدلال بها على الجودة كالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ويتحدد الإنتاج العلمي لهيئة التدريس في الجامعات و مؤسسات التعليم العالي من خلال متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والمنشورة في خمسة سنوات و متوسط إنتاجية العضو من الكتب المترجمة والمنشورة في خمسة سنوات ، متوسط إنتاجية العضو من البحوث المنشورة في خمسة سنوات ، نسبة البحوث البينية أو متداخلة التخصصات التي قام بها عضو في خمسة سنوات ، متوسط عدد الرسائل التي أشرف عليها العضو في خمسة سنوات ، نسبة الذين لهم صفحة على شبكة الإنترنت ، نسبة الحاصلين منهم على براءات إختراع أو اكتشاف ، ومتوسط عدد المؤتمرات (العربية – الأجنبية) التي حضرها العضو في خمسة سنوات .

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة **علوطي عاشور ، و دومي إسمهان ،** بعنوان : التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين – دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الجزئية الأولى أي وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة أداء الأستاذ الجامعي ، وهي دالة احصائيا عند درجة 0.01 ، و معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.36 .

وتتوافق أيضا مع دراسة نوال نمور ، بعنوان : كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة ، حيث توصلت الباحثة في نهاية الدراسة إلى أن وظيفة و مهام هيئة التدريس تستلزم كفاءات خاصة جدا، تتضمن معرفة تامة و متخصصة ، القدرة على الإتصال و إيصال المعلومات للطلبة ، و أن الجودة في التعليم العالي أصبحت ضرورية، لما تكسب مؤسسات التعليم العالي و خريجها ميزة تنافسية ، سواء في السوق المحلية أو الدولية ؛ وأن عملية ضمان الجودة في التعليم العالي عرفت انتشارا كبيرا في مختلف دول العالم ، حيث أصبحت موضوع الساعة

إن تكوين الأستاذ الذي يقوم بفعل التعليم يكون تكوينا علميا ، وثقافيا بما يتوافق مع متطلبات و أهداف المجتمع ، و هناك مؤشرات تخص جودة الأستاذ أو المعلم منها مستوى تأهيل و تدريب أعضاء هيئة التدريس ، ومساهماتهم في خدمة المجتمع ، وكذا مقدار الإنتاج العلمي ، والقدرة على خلق خبرة تتناسب مع المتعلمين ، و تطوير طرق التقويم ، القدرة على تنمية روح الابتكار والإبداع لدى الطالب و أيضا حسن التعامل مع الإمكانيات الحديثة في التعليم ، و القدرة على التحكم في المجال ومواكبة التطورات الحاصلة فيه ، دون أن ننسى التعاون بينه وبين زملائه الذين يدرسون معه في نفس التخصص.

كذلك مؤشر الجودة البحثية لأعضاء هيئة التدريس ، فالبحث يضم كل نشاط فكري للمدرس سواء كان نشاط علمي حر ، أو داخل وحدات ، ومخابر بحث ، ومؤشر الجودة في هذه الحالة يقوم على ثلاثة أبعاد أساسية وهي أبعاد تتعلق بالبحث ، وأبعاد تتعلق بالباحث أو مجموعة البحث ، وأبعاد تتعلق بمخرجات البحث .

فلو أننا ركزنا في بعد البحث العلمي لوجدنا أن مؤشرات تقييم الجودة البحثية تتمثل في وضوح الأهداف ، وإختيار المنهجية المناسبة سواء بالنسبة للبحث أو حتى التطبيق ، كذلك وضع المفاهيم والتصورات الخاصة بالبحث ، أيضا قدرة الباحث على التعامل مع القضايا البحثية التي تتطلب المعارف العلمية والمهارات ، والخبرات العملية ، أيضا قدرة الباحث على تحديد المشكلة وحصرها كي يسهل التعامل معها وأيضا تجديد القضايا التي ، وصياغة الفرضيات صياغة علمية صحيحة وتترجم العلاقة بين متغيرات البحث ، كذلك تمكن الباحث من الربط بين النظريات والتقنيات المختلفة من أجل تكوين تصور نظري يخدم بحثه ، تنمية مداخل وتقنيات جديدة وتوظيفها في البحث و القدرة على تفسير وربط نتائج بحثه ببحوث أخرى .

أما مؤشرات قياس جودة الباحث أو المجموعة البحثية ، فتتضمن تقدير الأقران ، وتتمثل في التقدير الذي يتمتع به أو يقدمه له زملائه أو الهيئات العلمية ، وهو يعتبر إنعكاس حقيقي لمكانته في الوسط العلمي والإجتماعي لما قدمه من بحث علمي فردي أو جماعي ، أما أشكال التقدير فيمكن الإستدلال على التقدير الذي يحظى به الباحث أو المجموعة البحثية من خلال الجوائز والمكافآت ، عضوية الأكاديميات والجمعيات و الهيئات العلمية ولجان تحرير الدوريات المختلفة ، وأيضا عضوية لجان تحكيم البحوث الأكاديمية و العلمية للمؤتمرات والدوريات والموسوعات العلمية ، وقيادة فرق البحث الدولية أو عضويتها ، المشاركة في المؤتمرات و الملتقيات والندوات ، تقديم الإستشارات العلمية ، الدعوة للمشاركة في المؤتمرات العلمية وإلقاء الكلمات الافتتاحية فيها .

بالنسبة لمؤشرات جودة المخرجات البحثية فيمكن قياسها من خلال النشر العلمي للبحوث وفق عدد المحكمين ، طبيعة المعايير الخاصة بالدورية لتقييم جودة البحث و قابليته للنشر بها ، أيضا مكانة الدورية في حد ذاتها محليا و إقليميا و دوليا ، و المكانة العلمية المحكمين كذلك صرامة قواعد النشر العلمي ، والتأثير الذي يحدثه البحث من الناحية السياسية والاقتصادية و المعرفية و الإجتماعية و يكمن في الإضافة المعرفية التي تقدمها نتائج لدعم القرارات أو المساهمة في بناء السياسات و رسم الإستراتيجيات ، أو علاج مشاكل المجتمع عامة ، الوزن التأثيري المعرفي أو عامل التأثير (الإستهلاكي أو الإستشهاد) ، وبحسب بعدد مرات الإستشهاد بالمقال المنشور في مقالات أخرى لمدة معينة.

وبالنسبة لحالة جامعة التكوين المتواصل بالوادي فقد بينت هذه الدراسة بأنها تولي إهتماما لجودة الأستاذ الجامعي من خلال الإنتقاء حسب المؤهل العلمي وملائمة تخصص الشهادة مع التخصص المدرس و أيضا الخبرة ، فلو اعتمدنا درجة المؤهل العلمي كمؤشر لجودة الأستاذ فقد بينت نتائج المقابلة الميدانية ، بأن حاملي شهادة الدكتوراه من الأساتذة عددهم 11 ، و حاملي شهادة الماجستير عددهم 4 ، حيث أن إدارة جامعة التكوين المتواصل اشترطت على الأساتذة الذين يدرسون قسم الدراسة عن بعد :علم النفس - قانون أعمال ، أن يكونوا من الحاصلين على شهادة الماجستير أو الدكتوراه في التخصص المذكور ، أما حاملي شهادة الماستر في اللغات أو الإعلام الآلي فعددهم 09 ، و هؤلاء يمكنهم التدريس في قسم التدرج الحضوري ، فالتعليمة الأخيرة الصادرة عن إدارة الجامعة منحت رخصة إستثنائية لأصحاب الماستر بالتدريس في قسم التدرج الحضوري فرنسية - انجليزية - إعلام آلي ، كما أن منهم مسجلين في مرحلة الدكتوراه .

و بالنسبة لحاملي شهادة الليسانس عددهم 06 ، ومعظم الأساتذة في هذه الفئة هم من أصحاب شهادة الليسانس في اللغات أو الإعلام الآلي ، وهم أساتذة إما مشاركين أو متعاقدين لعدة مواسم متتالية فيصبح لديهم أولوية التدريس لكل موسم جديد.

أما إذا اعتبرنا خبرة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي كمؤشر للجودة فإن النتائج السابقة بينت أن عدد الأساتذة الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 0 إلى 5 سنوات عددهم 10، الأساتذة الذين تتراوح سنوات التدريس لديهم بين 5 إلى 10 سنوات عددهم 15 وهم يشكلون نصف العدد الإجمالي للأساتذة ، أما الأساتذة الذين تنحصر سنوات الخبرة لديهم بين 10 إلى 15 سنة فعددهم 3 ، و الذين تزيد سنوات الخبرة لديهم عن 15 سنة ، عددهم 2 وهم أساتذة مشاركين وحاصلين على شهادة الليسانس في اللغات أو الإعلام الآلي ، ويدرسون في قسم التدرج الحضوري .

ونلاحظ أن عدد الأساتذة المشاركين قليل جدا مقارنة مع عدد الأساتذة المتعاقدين ، وهذا الأمر منطقي فمن شروط الحصول على صفة أستاذ مشارك أن يكون لديك شهادة علمية منذ 10 سنوات ، وأن تكون مناسبة للتدريس ، ويكون لديك خبرة التدريس بجامعة التكوين المتواصل أكثر من 10 سنوات ، لذا نجد أن عدد الأساتذة بهذه الصفة أقل من غيرهم

في حين إذا اعتبرنا وجود خبرة التدريس بجامعات أخرى كمؤشر للتدليل على جودة الأستاذ ، فقد بينت النتائج أن عدد الأساتذة الذين لديهم خبرة التدريس بجامعات أخرى 16 أستاذا ، ويشكلون أكثر من نصف العدد الكلي للأساتذة ، وهذا الأمر منطقي جدا فهؤلاء هم أساتذة متعاقدون مع جامعة التكوين المتواصل ، وفي نفس الوقت إما أن يكونوا أساتذة دائمين أو متعاقدين مع جامعة أخرى ، وهذا يكسبهم خبرة التدريس ، أما الأساتذة الذين ليس لديهم خبرة التدريس بجامعات أخرى عددهم 14 ولم يسبق لديهم التدريس خارج جامعة التكوين المتواصل بالوادي

يمكننا القول أن مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي عموماً يشير إلى المعايير والإجراءات لتحقيق التحسين الدائم في مخرجات النظام التعليمي ، والمواصفات المطلوبة لتلك المخرجات ، ولا يعني تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحويلها إلى مؤسسات ربحية ، و تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أرضية خاصة تضم مجموع البنى التنظيمية والإدارية و الإجتماعية داخل المنظمة وخارجها ، و توفير المناخ الملائم للتطبيق ، فلا نتوقع نجاح تطبيق أي مفهوم إداري تجهله الإدارة أو لا تدرك أهميته فيجب وجود قناعة كاملة لدى الإدارة العليا أو الجهات المعنية بأهمية هذا المفهوم ، و وضع الجودة كأهم الإستراتيجيات المعتمدة ، بوجود قيادة قادرة على إقناع الأفراد بتقبلها وعدم مقاومتها .

كما أن تبني مدخل الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يكتسي أهمية بالغة لمواكبة التغيرات الحالية ، غير أن الفوائد المتوقعة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات تكمن في إيجاد نظام ضبط شامل للجودة في مؤسسات التعليم العالي، يتيح مراجعة و تقويم و تطوير المناهج الدراسية و زيادة رضا العملاء الخارجيين سواء من ناحية رضا الطالب عن جودة الخدمة التي يستفيد منها أو رضا المجتمع عن مستوى المعرفة ، أو من ناحية رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي ، وأيضاً زيادة الحصة السوقية لمؤسسات التعليم العالي في سوق العمل الداخلي والخارجي وتوحيد الهياكل التنظيمية التي تهتم بتطبيق جودة التعليم العالي وضبطها ، بهدف تقويم الأداء والتخلص من كل الجوانب غير الفعالة في النظام التعليمي ، فتطوير معايير تقييم الأداء ، يفيد المؤسسة في أداء أعمالها بشكل صحيح بأقل وقت و جهد و تكلفة ، ، وهذا يترجم بتحسين الخدمات للطلبة ، وهو ما تسعى إليه الجودة .

كذلك العمل على حل مشاكل و معوقات عملية التعليم ، وقدرة مؤسسات التعليم العالي على المنافسة والمبادأة و تحقيق ميزة تنافسية على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ، وتحسين سمعتها أمام باقي المؤسسات وأمام المجتمع ككل ، وهذا يؤدي إلى زيادة الطلب على مخرجاتها في سوق العمل خاصة بعد تحقيق جودة المتعلم معرفياً و أخلاقياً ، و بناء الثقة بين العملاء الداخليين و زيادة إنتمائهم لها.

2.2.1 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، ومن أجل التحقق من ذلك فإننا نقوم بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين ، والجدول التالي يبين النتائج :

الجدول رقم (29) : يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات
دالة عند 0.01	0.002	0.287	16.14	111.05	110	التغيير التنظيمي
			5.159	33.50		جودة الطالب

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة الطالب بمتوسط حسابي قدره (33.50 من 40) وانحراف معياري يساوي (5.15) ، و المتوسط الحسابي لجودة الطالب ينتمي إلى المجال (32.5 - 40.5) وهذا المجال يقابل الفئة الخامسة التي تشير إلى درجة موافق جدا، وقد إشتمل هذا البعد على ثمانية عبارات بينت النتائج أنهم موافقون عليها جدا وهي أولا : تم قبولي في التخصص الذي قمت بإختياره حسب رغبتي ، وثانيا: أن عدد في الفوج مناسب للدراسة ، ثالثا : لا أجد صعوبة في التأقلم مع نظام التدريس بجامعة التكوين المتواصل ، رابعا: لدي القدرة على التعلم الذاتي ، خامسا : عندي الدافعية لمواصلة الدراسة في نفس التخصص ، سادسا : أمتلك مهارة استخدام الكمبيوتر ، سابعا: لدي القدرة على التواصل الجيد مع زملائي، ثامنا لا أجد صعوبة في المناقشة مع الأستاذ.

ويتضح كذلك من تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي أنهم موافقون عليها بمتوسط حسابي قدره (111.05 من 145) وإنحراف معياري يساوي (16.14) ، و ينتمي المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي إلى المجال (87.5-116.5) وهذا المجال يشير إلى الفئة الرابعة وهي تقابل درجة موافق ، وقد إشتمل متغير التغيير التنظيمي على أربعة أبعاد ، كنا قد أشرنا إليها في تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى

كما يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة الطالب يساوي 0.287 ودلالته الإحصائية 0.002 ، وهي دالة عند 0.01 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص : - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

ونلاحظ أن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، وهي نتيجة منطقية ومتوقعة ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة الطالب أكبر والعكس بالعكس ، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن الطالب يعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية ، لذا يجب إعداده وتأهيله علميا وصحيا ونفسيا و إجتماعيا ، ليتمكن من إستيعاب المعارف ، ويتم تأهيله حتى نضمن مخرجات سليمة متعلمة قادرة على الإبتكار والإبداع ، وتبدأ هذه المرحلة من إختيار الطالب للتخصص المناسب وذلك بتوفر عدة شروط و سمات تعد بمثابة معايير ثابتة لإختيار المتعلم كمتوسط أعمار الطلاب الملتحقين ، الحد الأدنى لدرجات إلحاق الطلاب بالمؤسسة الجامعية ، نسبة الطالبات/ الطلاب ، نسبة الطلاب الملمين بمهارات إستخدام الكمبيوتر ، مدى إكتمال متطلبات تأهيلهم في مراحل التعليم قبل الجامعي وبخاصة في الرياضيات، العلوم، اللغة العربية، والأجنبية ، مستوى ميولهم للكلية والتخصص الدراسي الملتحقين به ، مدى قدرتهم على التواصل الجيد والمناقشة ، مدى قدرتهم على العمل في فريق أو في مجموعات ، مدى قدرتهم على التعليم الذاتي ، مستوى قدراتهم العقلية وإمكاناتهم المعرفية ، مستوى قيمهم الخلقية والسلوكية ، كما لا ننسى إنتقاء وقبول الطلبة في التخصص المطلوب وكذا نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس ، و متوسط تكلفة الطالب الواحد ، و معدل تخريج الطلبة في سنوات التكوين وكذا إحتساب عدد المتخرجين إلى عدد طلبة المسجلين.

بالنسبة لمؤشرات جودة الطالب لهذه الدراسة ، فيمكننا الإستدلال عليها من خلال وصف العينة التي حصلنا عليها من تفرغ أداة الإستبيان الموجه لطلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي ، فإذا اعتبرنا نوع شهادة الإلتحاق كمؤشر لجودة الطالب فالنتائج بينت أن ما عدده 57 فردا إلتحقوا بالدراسة بجامعة التكوين المتواصل عن طريق شهادة البكالوريا الثانوي (bac ثانوي) ، وأن ما عدده 53 من أفراد العينة إلتحقوا بالدراسة بعد حصولهم على شهادة البكالوريا لجامعة التكوين المتواصل (Bac ufc) وعليه فهناك تقارب كبير بينهما.

أما إذا اعتبرنا وجود دبلوم آخر كمؤشر لقياس جودة الطالب فنجد أن 68 فردا أفراد العينة لديهم دبلوم آخر ، و أن ما عدده 42 من أفراد العينة ليس لديهم دبلوم آخر، و بذلك فإن معظم أفراد العينة المدروسة هم من أصحاب الشهادات الأخرى التي حصلوا عليها من مختلف المؤسسات التعليمية و التكوينية مثل الجامعات أو مراكز التكوين المهني ، أو قد تكون دبلومات حصلوا عليها من الدورات التدريبية وهي معتمدة من طرف الدولة ، و أن هدفهم من الإلتحاق بجامعة التكوين المتواصل هو الحصول على دبلوم ثاني بهدف تحسين المستوى أو التوظيف أو الترقية ، أو تدعيم السيرة الذاتية .

تتوافق هذه الدراسة مع دراسة لخضر مداح ، و محمد لطرش ، بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و مجهودات تطبيقها حيث توصل الباحثان إلى أنه في مؤسسات قطاع التعليم العالي ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارتها على حاجات ورغبات و توقعات الطالب المشروعة التي تؤهله لتحقيق النجاح في العمل و خدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية ، وهذا يكون بمواكبة احتياجات أسواق العمل واحتياجات المجتمع ، وأن الطلبة بحاجة إلى إدراك أنهم يتلقون خدمات تعليمية جامعية ذات جودة عالية تحقق احتياجات سوق العمل، وينبغي تعزيز هذا الإدراك لديهم من خلال تصرفات متعددة، مثل تزويدهم بالتغذية العكسية - في المدى القصير حول مستوى تقدمهم في التحصيل الأكاديمي في مؤسسة التعليم العالي، من جانب آخر فإنه ينبغي السعي الدائم إلى معرفة آراء واتجاهات الطلبة حول ما يتلقونه من خدمات تعليمية ، و أن للطلبة دورا أساسيا في العملية التعليمية ، إذ أن الطالب هو محور هذه العملية .

فالتعليم العالي يأتي في قمة الهرم التعليمي، فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر بها الفرد وأرقاها، والتي تكسبه مؤهلات ومهارات عالية، تساعد فيما بعد في الحصول على وظيفة، كما تمنحه أيضا مكانة اجتماعية مرموقة. ، كما يقصد بالتعليم العالي، التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع

سنوات سابقا، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي فهو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.

وفي الدراسة الحالية نشير إلى أن جامعة التكوين المتواصل هي إحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر التي شهدت العديد من التغييرات منذ تأسيسها ، تزامنا مع التغييرات الحاصلة في القطاع ككل و حسب الأهداف ونظام التعليم ووسائله ، حيث أكدت عدة دراسات أنه لا توجد تقنية كاملة وشاملة ومناسبة للتدريس في نظام التعليم عن بعد بدون وسيلة رديفة ، وبالتالي لابد من إستخدام أكثر من طريقة في الوقت نفسه للوصول إل أسلوب تعليمي ناجح ، وتحقيق الجودة في نظام التعليم ووسائله وكذا جودة المخرجات والتي تتجسد بالدرجة الأولى في جودة الطالب ، وعلى هذا الأساس عمدت جامعة التكوين المتواصل إلى توظيف مجموعة من الوسائط والوسائل التعليمية في إطار التعليم عن بعد ، وهذه الأخيرة تطورت بتطور هذا النظام عبر مساراتها التاريخية.

اعتمدت جامعة التكوين المتواصل بداية أسلوب التعليم بالمراسلة ، حيث إستخدمت الجامعة هذا النموذج بهدف إعطاء الفرصة للأفراد الذين تواجههم مشكلات و ظروف حالت دون إلحاقهم بالتعليم النظامي مثل العمل والبعد الجغرافي والإعاقة البدنية أو السن إلخ ، و يتميز التعليم بالمراسلة بنوع من المرونة ومراعاة ظروف المتعلمين وقلة الإمكانات المادية ، كما يعتمد هذا الأسلوب على تبادل المعلومات والأفكار بين المعلم والمتعلم ، حيث ترسل الدروس مكتوبة و جاهزة إلى المتعلم عن طريق البريد ، فيقوم بدراستها والإجابة على الأسئلة و التمارينات ، ثم يعيدها بالبريد إلى مصدر إرسالها وعليه فإن هذا النوع من التعليم هو تعليم فردي وفيه تحل الدروس المكتوبة محل الدروس الشفوية و يهتم بإعداد الدارسين للإمتحانات للحصول على مؤهلات فنية و مهنية للثقافة الشخصية أو لأغراض مهنية .

ثم أنشأت جامعة التكوين المتواصل إذاعة تعليمية جامعية من أجل تقديم دروس التعليم عن بعد وتبث برامجها من الأحد إلى يوم الجمعة خلال ست ساعات يومية على الموجة المتوسطة ، وتقدم من خلالها برامج ثقافية وعلمية تتعلق بالحياة الجامعية ، هذا إلى جانب دروس التعليم عن بعد ، لفترة التسعينات كانت تستوجب إعادة النظر الجدية في سياسة التكوين التي تنتهجها الجامعة الجزائرية خاصة في ظل الإقتصاد الحر الذي تدخله الجزائر تدريجيا، وما يحمله من مستجدات.

و حسب الإحصائيات المقدمة من طرف إدارة جامعة التكوين المتواصل فإن عدد المسجلين بها للموسم الجامعي 1998-1999 ، بلغ 25569 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، و 14281 طالبا مسجل في مرحلة التدرج ، و 3019 طالبا متحصل على الشهادة ، أما في الموسم الجامعي 1999-2000، فقد بلغ تعداد الطلبة 32425 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، 18332 طالبا مسجل في التدرج ، 0 طالبا متحصل على الشهادة ، وبمقارنة الموسمين السابقين نلاحظ إرتفاع ملحوظ أعداد الطلبة بزيادة تقدر 6856 بالنسبة لمرحلة ما قبل التدرج ، و 4051 في مرحلة التدرج ، وتراجع عدد المتحصلين على الشهادات إلى 0.

من بين الوسائل السمعية البصرية التي تم إستخدامها في إطار التعليم عن بعد بجامعة التكوين المتواصل التلفزيون ، وهذا نظرا لما يملكه من خصائص بإعتبار أنه وسيلة مألوفة وسهلة المنال وغير مكلفة بالنسبة للمتعلّم ، و من أجل تطوير التعليم العالي وخدمة المجتمع، عملت الدولة الجزائرية على برمجة حصة خاصة لجامعة التكوين المتواصل، مدتها ساعة ونصف ومرة واحدة في الأسبوع خلال يوم الجمعة من الساعة العاشرة إلى الساعة الحادية عشر والنصف صباحا كما سبق وأن أشرنا إليه، كما يعاد بث هذه الحصة بعد منتصف الليل ضمن البرامج التي يعاد بثها الحصة يتخللها برنامج ثري مقسم إلى عدة انشغالات وبث دروس أو ملخصات عنها لمدة لا تزيد عن نصف ساعة ، قامت جامعة التكوين المتواصل ببث بعض الدروس الخاصة بالتعلم عن بعد عبر الحصة التلفزيونية بداية من سنة 1990 ، وهذا من خلال إتباع خطة سنوية تتماشى مع المقررات الدراسية ، إلا أنها لم تشمل كل التخصصات المدرسة ضمن كل من فرع .

بداية من سنة 2001 عمدت جامعة التكوين المتواصل إلى إستبدال المطبوعة بالأقراص المضغوطة وكان مجرد نسخ للدروس وعدم إستغلال للخصائص التقنية والتفاعلية للقرص ، وبقيت الدروس في شكلها التقليدي السابق ، وقد بلغ تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل للموسم الجامعي 2000/2001 33043 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، 19783 طالبا مسجل في التدرج ، 0 طالبا متحصل على الشهادة ، أما الموسم الجامعي 2001/2002 ، فقد بلغ عدد طلبة جامعة التكوين المتواصل المسجلين في ما قبل التدرج 23271 طالبا، و 24760 طالبا مسجل في التدرج ، و 3553 طالبا متحصل على الشهادة، و بلغ تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل للموسم الجامعي 2002/2003 ، 28168 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، 30243 طالبا مسجل في التدرج ، 4540 طالبا متحصل على الشهادة

والموسم الجامعي 2004/2003 بلغ تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل فيه ، 28670 طالبا مسجل في ما قبل التدرج ، 34581 طالبا مسجل في التدرج ، 3518 طالبا متحصل على الشهادة.

وفي سنة 2005 استخدمت جامعة التكوين المتواصل الإنترنت في التعليم عن بعد من خلال إستغلال أنظمة إدارة التعلم ، وهي عبارة عن برمجيات تؤمت وإدارة نشاطات التعليم والتعلم من حيث المسافات و التفاعل ، التدريبات والنشاطات ، كما أنها تتوفر على عدة أدوات إتصال تزامنية ولا تزامنية ، في هذه الفترة كانت بعض الجامعات الأجنبية تقوم بتجارب مماثلة في مجال التعليم الحديث ، حيث اعتمدت الجامعات في اليابان وأمريكا والصين وأوروبا البريد الإلكتروني كوسيلة إتصال معتمدة أما في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم مؤسسات التعليم العالي ببحث برنامج (مسار دراسي) واحد على الأقل من برامجها على شبكة الانترنت ، وفي بريطانيا تم تأسيس شبكة وطنية للتعليم وقد تم منح الطلبة عنوان إلكتروني وتم تدريب آلاف المدرسين لذلك، ويتم إرسال المعلومات والمواد التعليمية من موقع الشبكة الوطنية إلى المدارس، كما يمكن الحصول على المنهج الدراسي على شكل أقراص مدمجة، وفي سوريا تم استحداث الجامعة الافتراضية التي تهدف إلى توفير أربعة مستويات من التعليم الجامعي العالمي للطلاب من مكان إقامتهم بواسطة شبكة الانترنت، أما الأردن فيتم التخطيط لتدريس الحاسب في جميع المستويات وربط المدارس بشبكة معلوماتية.

وقد بلغ تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل في السنة الجامعي 2005/2004 ، 59637 طالبا (منهم 23273 في ما قبل التدرج و 36364 في مرحلة التدرج) بزيادة تقدر ب 11.99 بالمئة و 49.65 بالمئة على التوالي ، مقارنة بالدخول الجامعي 2004/2003 و 1999/1998 ، وهذا يعكس تطورا كبيرا في عدد المسجلين بجامعة التكوين المتواصل، وتم إعداد دروسا لفائدة طلبة التعليم عن بعد في فرع العلاقات الإقتصادية الدولية ، ولقد بلغ عددها 374 درسا مسموعا .

يمكن القول أن التعليم الإلكتروني ضروري في مواجهة التحديات التي يفرضها التطور المعرفي و التكنولوجي حيث يسهم في تلبية إحتياجات الطلبة ، وتحقيق التواصل الفعال ، و إتاحة الفرص التعليمية لأكبر عدد ممكن من الأفراد ، وتنمية مهاراتهم وصقل شخصياتهم ، و إعدادهم للحاضر والمستقبل ، وتبرز أهمية التعليم الإلكتروني في توفير التواصل والتعلم لجميع الطلبة ، وبدون حواجز وفي أي مكان وفي أي وقت ، حيث أن نظام التعليم المفتوح كان له الإهتمام الأكبر في إعتماد التعلم

الإلكتروني في تدريس المقررات الدراسية ، وكان للتعليم المفتوح نصيب وافر من الفوائد التي قد تنعكس عليه نتيجة التعليم الإلكتروني فرغم أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تعم فائدتها على جميع المؤسسات التعليمية ، إلا جامعات التعليم المفتوح تعد المستفيد الأكبر منها

و توظيف التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية يجعل الطالب محور العملية التعليمية ، فيكون له إسهام كبير في البحث و التفكير و المناقشة ، التعليم الإلكتروني وسيلة فعالة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة ، و لربط الجانب لنظري للعلوم بجانبها التطبيقي وتوصيل المفاهيم و النماذج المجردة بالعالم الحقيقي ، واكتساب خبرات أخرى ، أو تجديد فكرة والاستفادة منها ، ولقد تم إستخدام أرضيات التعليم عن بد لمرافقة بعض المشاريع التي أسندت لجامعة التكوين المتواصل في إطار التعليم عن بعد ، وتجسدت في التكوين أثناء الخدمة لفائدة أساتذة التعليم المتوسط بموجب الإتفاقية الإطار المؤرخة بتاريخ 12 من شهر سبتمبر 2005 لفائدة 75662 أستاذ

حيث أن أرضية التكوين المفتوح عن بعد (FOAD) هي برمجيات معلوماتية (logiciel) متكونة من مجموعة من الأدوات اللازمة للأطراف الفاعلة في عملية التعليم : الطلبة أو المتعاملين في التعليم والتكوين في لغة التعليم والتكوين عن بعد ، والأساتذة المكلفين بتكوين هؤلاء الطلبة والإداريين المكلفين بالجانب الإداري ، والمنظمين لعملية التعليم عن بعد بصفة عامة ، تحتوي أرضيات التكوين على ثلاث مساحات أساسية ، فمساحة الطالب أو المتعلم (lespace etudiant) تسمح له الإطلاع أو تحميل المضامين البيداغوجية ، التنظيم والإطلاع على تقدم عملية التعلم لدى الطالب ومدى سيره في البرنامج ، القيام بتمارين وفروض و إرسال الفروض وتصحيحها

أما مساحة الأستاذ أو المعلم فتقدم أدوات ووسائل للأستاذ يستطيع بواسطتها القيام بتصميم وإعداد الدروس بواسطة مساحة لتأليف الدروس ووضعها على الخط بإستعمال مساحة المؤلف ووضع برامج بيداغوجية متعددة الوسائط على الخط ، متابعة الأعمال التي يقوم بها الطلبة ، عن طريق المتابعة البداغوجية لهم أو ما يسمى الوصاية أو المرافقة (Tutorat. accompagnement) ، في حين مساحة الإداري وتسمح له بالقيام بالوظائف التالية تسيير ومراقبة تنظيم عملية التعليم عن بعد ، تسيير التسجيلات ومنح كلمة السر (mots de passe) للمتعلمين المسجلين في التكوين المناسب ، لتمكينهم من الدخول في الموقع الإلكتروني الذي يضم الدروس والمتابعة البيداغوجية عن بعد .

و في سنة 2016 أعلنت وزارة التعليم العالي عن تأهيل جامعة التكوين المتواصل لمرافقة بعض الجامعات في إطار الماستر عن بعد وهي : جامعة الجزائر 01 ، جامعة وهران ، وجامعة الجزائر 03 ، ولقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة بهذه الجامعات 3121 طالبا على المستوى الوطني ، و حدد المنشور التكميلي رقم 635 المؤرخ في 26 أكتوبر 2016 المتعلق بتنظيم الماستر عن بعد مهام جامعة التكوين المتواصل في ضمان المرافقة التقنية طوال مدة التكوين وتسيير وإدارة الأرضية التعليمية المخصصة لهذا النمط من التكوين .

وبالنسبة للموسم الجامعي 2017/2018 ، و حسب الموقع الرسمي لجامعة التكوين المتواصل الجزائرية ، ووفقا للقرار رقم 1022 الصادر في 23 أكتوبر 2017 عن السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي ، اشترط حصول الطالب على البكالوريا النظامية للتسجيل بجامعة التكوين المتواصل ، والتي ستفتح أبوابها لأول مرة للناجحين الجدد في البكالوريا ، وتمنح فرصة لخريجي الجامعات لدراسة في ماستر عن بعد ، حيث شرعت هذه الأخيرة بعدة برامج تكوينية في نمط التعليم عن بعد ، لطور الماستر في التخصصات المحددة سلفا وهي : الإتصال و العلاقات العامة - قانون الأعمال - تسيير عمومي - تعليمية اللغة الفرنسية

وستضمن تكوينا في الليسانس و الماستر المهنية عبر مختلف مراكزها ، وفي التخصصات التي تتماشى مع سوق العمل ، أو ما يتطلبه المحيط الإقتصادي و الإجتماعي، حيث يستطيع الطلبة الجدد المتحصلين على شهادة البكالوريا أو حتى ليسانس "آل أم دي" التسجيل لدراسة ليسانس عن بعد و ماستر مهنية ، وهي التجربة الأولى من نوعها التي ستقوم بها جامعة التكوين المتواصل ، ويعتبر هذا الإجراء تغيير جذري في مهامها و نظامها التعليمي ككل ، بعد أن كانت تقوم بتكوين الطلبة للحصول على شهادة بكالوريا جامعة التكوين المتواصل ثم شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية فقط .

وهذا التغيير لم يكن عشوائيا أو عفويا ، بل كان مخطط له ووفق مراحل تدريجية ، وتم التمهيد له سابقا بتجميد التسجيل في الأقسام التحضيرية التابعة لها منذ سنة 2017 ، ثم تجميد التسجيل في السنة الأولى ، و الإكتفاء بتكوين الدفعات الحالية وضمان تخريجها بالجودة المعهودة ، وهذا النوع من التغيير خلق نوعا من الارتباك والقلق لدى فئة الطلبة الجدد الذين لم يتمكنوا من التسجيل للحصول على شهادة التحضيرية أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ، خاصة بعد الجدل القائم حول مصير هذه الجامعة

بعد تصريحات الوزير حجار بخصوص التخلي عن جامعة التكوين المتواصل وغلقها نهائيا ، هذا القرار رفضته نقابة جامعة التكوين المتواصل وتصدت له .

فجامعة التكوين المتواصل تم إنشاؤها منذ سنة 1990 ، وتضم 53 مركزا بمختلف ولايات الوطن وكانت تضمن التكوين لأكثر من 200 ألف طالب سنويا ، خاصة الذين لم يتمكنوا من الحصول على البكالوريا العادية ، لذلك تراجعت الوزارة عن قرارها بالغلق وقررت تعديل نمط التكوين لهذه الجامعة بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل .

لذلك إقتрحت 17 تخصصا جديدا ، وفي مختلف المجالات فبالنسبة للعلوم الإنسانية يضم تخصص الإعلام والاتصال ويشمل : الصحافة المكتوبة والإلكترونية والاتصال والعلاقات العامة، أما في العلوم الإجتماعية نجد تخصص علم النفس المدرسي، أما الحقوق والعلوم السياسية فهناك تخصص : قانون الأعمال وقانون خاص وعام ، وأيضا العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية يشمل تخصص علوم إقتصادية الذي يضم : اقتصاد مالي وبنكي، أما علوم التسيير تحتوي على تخصص : إدارة عامة وإدارة أعمال ، أما في مجال الآداب واللغات فهناك تخصص : لغة إنجليزية و لغة فرنسية ، وتم تكوين أساتذة ومختصين لضمان التكوين عن بعد للمسجلين في الماستر

وفيما يخص الموسم الجامعي 2020/2019 ، فقد قام الوزير الأول بزيارة ميدانية إلى مقر قناة المعرفة السابعة للتعليم عن بعد ، الموجودة بجامعة التكوين المتواصل بدالي إبراهيم ، وأكد على أهمية هذه القناة ، من ناحية المقاربة البيداغوجية بالمقارنة مع التطور التكنولوجي في العالم ، حيث أن الوسائل التقليدية و الكلاسيكية فقدت مكانتها في مواكبة مختلف العلوم ويأتي دور هذه القناة في توصيل العلوم والمعارف لكل الدارسين والطلبة عبر أرجاء الوطن .

و صرح الوزير الأول أن جامعة التكوين المتواصل ستكون أول جامعة للتكوين البيداغوجي الافتراضي وتأخذ مكانتها وأهميتها من الدور الذي تقوم به في تعميم العلم والمعرفة لكل طالب أو تلميذ وحتى المواطن العادي الذي سيتمكن من إستعمال هذه الوسائل وخدمات هذه الجامعة بالوصول إلى مستوى معين من المعرفة ومن الثقافة العامة التي تمكن المجتمع الجزائري من رفع مستواه ووعيه والإطلاع على ما يجري في العالم ، ووضح كذلك التصور الشامل لبرنامج رئيس الجمهورية لإستخدام التكنولوجيات الحديثة و المتطورة في كافة الميادين ، وخاصة في المجال التربوي ، وأعطى قراره الأخير بإنشاء عدة

قنوات ، منها قناة لتاريخ الجزائر ، وقناة المعرفة السابعة التي هي قيد البث التجريبي ، وتعمل على تقديم الدروس للتلاميذ في كل الأطوار خاصة الأقسام النهائية ، وكذلك في كل التخصصات .

إستنادا إلى ما جاء في الفصول النظرية من الدراسة فإن التعليم العالي يعد من الأدوات الأساسية لتنمية المجتمع وتحديثه ، كونه قمة الهرم التعليمي، والرصيد الإستراتيجي الذي يغذيه بمختلف الكوادر البشرية، ويوفر الرؤية العلمية لمختلف القضايا، ويسهم في نشر المعرفة وتطبيقها في حل المشكلات من خلال البحوث والدراسات، إلا أنه وفي ظل تطور العلوم والمعارف والمهن، والتوجه نحو الإقتصاد الحر عرف عدة مشكلات دعت لإعادة إصلاحه للخروج به من أزمتته، فالتعليم العالي واجه ويواجه مشكلات وتحديات توجب مراجعة فلسفته وعلاقته بالمجتمع، ومعالجة مشكلاته حتى يتماشى مع التغيرات الحاصلة على مستوى البنى الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، والتحديات الجديدة في ضوء الظروف المحلية والخصوصيات الثقافية لكل مجتمع، وهو ما عرفته كثير من جامعات دول العالم، وبناءا على إحدى الدراسات السابقة فإن أهم تلك المشكلات هو وجود أعداد متزايدة من الطلاب يقابله ضعف كبير في هياكل الإستقبال و الوسائل البيداغوجية نقص فادح في هيئة التدريس ذات الخبرة العالية ، وارتفاع العبء التدريسي للكثير من الأساتذة ، إضافة إلى الأعباء الإدارية، وضعف التحصيل الدراسي للطلبة عدم الترابط بين سياسات التكوين و التعليم و سياسات التوظيف ، المناهج الدراسية و أهدافها لا تخدم متطلبات التنمية الشاملة ، هجرة الكفاءات العلمية للخارج ، وما ينجم عنه من نقص فادح في التأطير و البحث العلمي، إتباع سياسة النمو الكمي على حساب النمو الكيفي ، عدم القدرة على مواجهة الانفجار التكنولوجي و المعلوماتي المتزايد.

ومن خلال المسار التعليمي التكويني لجامعة التكوين المتواصل عبر السنوات ، تعرضت لنفس المشاكل التي شهدتها دول عربية خاصة في السنوات الأولى من تطبيقها لنظام التعليم عن بعد وإستخدام التعليم الإلكتروني ، وهي تخلف البنية التحتية للإتصالات وضيق الحزمة المخصصة للإتصال ، الأمر الذي يؤدي لبطء الإتصال بشبكة الإنترنت وعرقلة عرض المواد التعليمية التي تحوي الوسائط المتعددة إضافة إلى عدم إقتناع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بإستخدام الوسائط الإلكترونية في التدريس بسبب تخوف أعضاء هيئة التدريس من التقليل من دورهم في العملية التعليمية وانتقال دورهم إلى مصممي البرمجيات التعليمية وصعوبة تطبيق عملية التقويم ، دون أن ننسى الحاجة المستمرة لتدريب ودعم الأساتذة والإداريين في كافة المستويات وفق للتجديد في التقنية ، كما أن معظم القائمين في التعليم

عن بعد هم من المتخصصين في مجال التقنية أو على الأقل أكثرهم ، أما المتخصصين في مجال المناهج ، فليس لهم رأي في التعليم عن بعد ، أو على الأقل ليسوا صناع القرار في العملية التعليمية

وكذا مشكلة تطوير المعايير حيث يواجه التعليم الإلكتروني مصاعب قد تطفئ بريقه وتعيق انتشاره بسرعة ، لو نظرنا إلى بعض المناهج والمقررات التعليمية في الجامعات أو المدارس، لوجدنا أنها بحاجة لإجراء تعديلات وتحديثات كثيرة نتيجة للتطورات المختلفة كل سنة، بل كل شهر أحيانا ، فإذا كانت الجامعة قد استثمرت في شراء مواد تعليمية على شكل كتب أو أقراص مدمجة CD ستجد أنها عاجزة عن تعديل أي شيء فيها ما لم تكن هذه الكتب والأقراص قابلة لإعادة الكتابة وهو أمر معقد حتى لو كان ممكنا، ولضمان حماية استثمار الجهة التي تتبنى التعليم الإلكتروني لا بد من حل قابل للتخصيص والتعديل بسهولة، و يحتاج التعليم الإلكتروني الى إنشاء بنية تحتية من أجهزة ومعامل وخطوط اتصال بالانترنت، و يتطلب تدريب مكثف لأعضاء هيئة التدريس والطلاب على استخدام التقنيات الحديثة قبل بداية تنفيذ التعليم الإلكتروني، وأهم من ذلك يحتاج الى أعضاء هيئة التدريس ذوي تأهيل عال للتعامل مع المستحدثات التكنولوجية المستخدمة في هذا النوع من التعليم.

كما يحتاج أيضا إلى هيئة إدارية مؤهلة للقيام بالعملية والى متخصصين في إعداد وتصميم البرمجيات التعليمية و الخصوصية و السرية حيث إن حدوث هجمات على المواقع الرئيسية في الإنترنت ، أثرت على المعلمين والتربويين ووضعت في أذهانهم العديد من الأسئلة حول تأثير ذلك على التعليم الإلكتروني مستقبلا ولذا فإن اختراق المحتوى والامتحانات من أهم معوقات التعلم الإلكتروني.

التصفية الرقمية **Digital Filtering** وهي مقدرة الأشخاص أو المؤسسات على تحديد محيط الاتصال والزمن بالنسبة للأشخاص ، وهل هناك حاجة لاستقبال اتصالاتهم ؟ ثم هل هذه الاتصالات مقيدة أم لا ؟ وهل تسبب ضرر وتلف ؟ ويكون ذلك بوضع فلتر، أو مرشحات لمنع الاتصال ، أو إغلاقه أمام الاتصالات غير المرغوب فيها ، وكذلك الأمر بالنسبة للدعاية والإعلان ، إن أكثر القائمين على التعليم الإلكتروني هم من المتخصصين في مجال التقنية ولا يؤخذ- برأي المتخصصين في المناهج والتربية والتعليم.

ولقد ظهر مفهوم الجودة أول ما ظهر في مجال الصناعة و الإقتصاد، وتأكد نجاح تطبيقه وتوفيره لمزايا متعددة ، وكان من الطبيعي أن تتسرب هذه المفاهيم والأفكار من قطاعي الصناعة والاقتصاد إلى قطاع التعليم ، شأن كثير من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين

أخرى، فلقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل مع كافة متغيرات العصر المتسارعة، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة للمجتمع وذلك من خلال تطوير المناهج والبرامج ووضع نظام تقويم يقيس بدقة مدى اكتساب الطلبة للمعلومات، وتحقيق مخرجات أفضل في مواصفات الخريج، وشمولية التعليم لكافة أفراد المجتمع والإحتفاظ بنسب عالية، ونسب تسرب منخفضة، وتطوير التقنيات المستخدمة في إنجاز الأعمال، وتقديم أفضل الطرق التي تنتجها الأبحاث لتطوير قدرات المجتمع، وطاقاته، ومنتجاته.

ولا تملك أهمية التعليم العالي ومؤسساته إلا أن تزداد وتزدهر في عالم تسود فيه على نحو متزايد موارد المعرفة على الموارد المادية كعوامل في التنمية، وفضلا عن ذلك فإن تأثير التجديد والتقدم التكنولوجي تعني أن الإقتصاديات سوف تتطلب على نحو متزايد الكفاءات والبراعات التي تقتضي دراسات ذات مستوى عال، لذا تزايد الإهتمام العالمي في العقدين الأخيرين بجودة التعليم، ومن المتوقع أن يزداد هذا الإهتمام في المستقبل نظرا للشكوى العالمية من انخفاض مستوى الجودة، إذ تشير تقارير اليونسكو (2002) إلى أن الدول المتقدمة أكثر شكوى من الدول النامية، ويتضح ذلك في انخفاض مستوى المنتج العلمي وإنخفاض الإتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية وبين المجتمع

ويمكن تلخيص أسباب الإهتمام المتزايد بتطبيق الجودة في التعليم العالي في تنامي ظاهرة التعليم الجامعي الخاص، ومن ثم تزايد الاتجاه نحو تحميل المتعلم تكاليف تعليمه، أو الجزء الأكبر منها وبما أن المتعلم سوف يتحمل تكاليف تعليمه، فسوف يبحث عن الأفضل في التعليم والأجود في التدريس، إتساع دائرة المنافسة بين الجامعات على إستقطاب الطلبة ليس على المستوى المحلي فحسب، بل وعلى المستوى العالمي، وخاصة مع استثمار التعليم العالي لممكنات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في التدريس عن بعد، مطالبة أصحاب المصالح من التعليم العالي زيادة مستوى أدائه؛ فيريد المجتمع أن يتأكد من أن المؤسسات التعليمية تقوم بدورها الذي أنشئت من أجله، ولتتوافق كفاءة الخريجين مع حاجات المجتمع الجديدة والمتغيرة، ويريد أولياء الأمور أن يشعروا بالثقة في المؤسسة التعليمية التي تتولى تعليم أبنائهم، وأن يتأكدوا أن ما ينفقونه على تعليم أبنائهم ينتهي بهم إلى تعليم على مستوى المعايير العالمية، حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية في الأداء أو شهادة الإعتماد الأكاديمي، وهذا يعنى إخضاع ISO الجامعي، كشهادة الأيزو الجامعة لرقابة الجهة المانحة لشهادة الجودة للتأكد من أن الجامعة تتحقق فيها الشروط والمعايير التي تضعها الجهة المانحة

وفى المقابل تحرص الجامعة على الوفاء بهذه الشروط والمعايير ضمان لحصولها على اعتماداتها المالية، وقد أدى ذلك إلى تأكيد الجامعات بشكل أكبر على حسن أدائها.

3.2.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، ومن أجل التحقق من ذلك فإننا نقوم بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين ، و الجدول التالي يبين النتائج :

الجدول رقم (30): يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية	القرار
التغيير التنظيمي	110	111.05	16.14	0.470	0.000	دالة عند 0.01
جودة طرق التدريس		31.48	6.29			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة أعضاء جودة طرق التدريس بمتوسط حسابي قدره (31.48 من 40) وانحراف معياري يساوي (6.29) ، والمتوسط الحسابي لجودة طرق التدريس ينتمي إلى المجال (24.5-32.5) وهذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق ، وقد اشتمل هذا البعد على 8 عبارات بينت النتائج أنهم موافقون عليها وهي أولاً : طرق التدريس في جامعة التكوين المتواصل تتميز بالتجديد ، ثانيا : تراعي ميول واهتمامات المتعلم وطموحاته ، ثالثا : يوجد تكامل بين البرامج الدراسية النظرية والجوانب التطبيقية ، رابعا : تراعي طبيعة المادة المدّسة وموضوعاتها ، خامسا : استخدام وقت الدرس بفاعلية ، سادسا : إلزام الأساتذة بالتواجد في المواعيد المحددة للدروس النظرية والعلمية ، سابعا : الإستعانة بالوسائل التعليمية والتكنولوجية المدعمة للدرس ، ثامنا : يطبق الأساتذة مبدأ الإستراتيجية في التدريس.

ويتضح كذلك من تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي أنهم موافقون عليها بمتوسط حسابي قدره (111.05 من 145) وإنحراف معياري يساوي (16.14) و ينتمي المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي إلى المجال (87.5-116.5) ، وهذا المجال يشير إلى الفئة الرابعة وهي تقابل درجة موافق ، وقد إشتمل متغير التغيير التنظيمي على أربعة أبعاد ، كنا قد أشرنا إليها في تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة طرق التدريس يساوي 0.470 ودلالته الإحصائية أقل من 1 من 1000، وهي دالة عند 0.01 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص : - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

ونلاحظ أن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، وهي نتيجة منطقية ومتوقعة ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة طرق التدريس أكبر والعكس بالعكس وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن طرق التدريس تعتبر من النقاط المهمة في العملية التعليمية بالمؤسسة محل الدراسة كونها تعطي أطرا معرفية وتقنيات أدائية للمتعلمين قصد التعامل مع الموضوعات العامة والخاصة في مجال العمل، وطرق التدريس هي الطريقة والإستراتيجية التي تمكننا من تحقيق أهداف البرنامج ومحتواه ولتحقيق الأهداف على أكمل وجه يجب أن تتوفر جملة من المعايير تتميز بالجودة نذكر منها أن تراعي ميول وإهتمامات المتعلم وطموحاته ، وتستند إلى نظريات علمية حديثة في مجال التعلم وخاضعة إلى قوانين التعلم ، ويجب أن تراعي الأهداف التعليمية التي تسعى إليها البرامج التكوينية وتراعي الفروق الفردية بين الطلبة ، وتتناسب مع طبيعة المادة المدّرسة وموضوعاتها ، وتأخذ بالإعتبار خصائص النمو الجسمية والعقلية للتلميذ .

وفي هذا السياق استطاع " أركارو " تحديد عدة قيم رئيسة تعبر عن الجودة في التعليم تمثلت في المشاركة ، و تأتي عن طريق تحمل الطلاب والآباء ورجال الأعمال المسؤولية بامتلاكهم لمهارات الجودة وحل المشكلات ، و المبادأة وتشير إلى أن هيئة التدريس والإدارتين يجب أن يخلقوا لأنفسهم قيم جودة محددة داخل المؤسسة، وذلك بالتخلي عن الأساليب الروتينية داخل المؤسسة ، أما سرعة رد الفعل فيقصد بها الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلك، من خلال تحسين زمن الاستجابة وما يتطلبه من مراجعة

العمليات والأهداف والأنشطة، من خلال عمليات القياس المستمر الذي يؤدي إلى تحسين الجودة ، إذ تمثل عملية رد الفعل أهمية كبيرة في تحقيق رضا العميل وكذا الرؤية الإستراتيجية فلدى كل من الطلاب والمعلمين والآباء وترجمتها إلى خطط مستقبلية، إذ لا تقتصر على فئة معينة في المؤسسة التعليمية ، بل تشمل جميع أعضاء المؤسسة ، أي أن كل شخص بمثابة رائد جودة ، المنفعة والتعاون مع سائر المؤسسات الإنتاجية في المجتمع من خلال تبادل المنافع بين المؤسسة التربوية ومؤسسات المجتمع المدني و التحسين المستمر ، و يهدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات الطلبة والأساتذة واحتياجات الأسواق والمجتمع

ينبغي متابعة العملية التعليمية للمؤسسة بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية الجامعية، كما يجب أن تعتمد مؤسسة التعليم العالي مدخلا للتحسين المستمر، باعتماد الأساليب العلمية، وعلى أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة، وينبغي مراعاة أن هناك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي تمحورت حول الرقابة على العمليات و هي أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات وما ينجم عنها من مخرجات، و التحسين المستجيب **Reactive Improvement** وملخص هذا النمط أن التحسين يزاول بعد حصول المشكلة، فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة ، أما التحسين الفاعل **Proactive Improvement** فهذا النمط يقوم على بناء التوقعات ودراسة وتحليل حاجات ورغبات العميل، وإجراء عمليات التحسين في ضوء ذلك، وهذا النمط هو الذي يمكن مؤسسة التعليم العالي من تحقيق النجاح كونه شديد الفاعلية

تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة شادي عبد الله أبو عزيز بعنوان : معايير الجودة في تصميم و إنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز الإنتاج بغزة ، حيث هدفت إلى إعداد قائمة لمعايير جودة تصميم وإنتاج الوسائل والتكنولوجيا في التعليم وكذلك تقويم مدى توافر معايير جودة التصميم والإنتاج للوسائل والتكنولوجيا في التعليم بمراكز إنتاج الوسائل التعليمية بغزة ، وتوصل إلى وجود تنوع الوسائل التعليمية المنتجة بمراكز إنتاج الوسائل التعليمية بغزة بحيث كان التركيز في الإنتاج على وسائل مبحثي الفيزياء والتكنولوجيا ، و قام الباحث بوضع قائمة بمعايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية تضمنت 95 معيارًا ، تم تقويم الوسائل الكهربائية والإلكترونية الخاصة بمنهاج الصف العاشر في ضوء معايير الجودة ، حيث وجد أن هذه الوسائل تراعي بدرجة كبيرة معايير تصميم الوسائل التعليمية

بنسبة 88.56 % ، أما بالنسبة لمعايير الإنتاج فقد وجد أنها أيضا تتمتع بدرجة كبيرة بنسبة 81,55 % ، وهي بذلك تكون على درجة كبيرة من مراعاة معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية ، وفي الأخير اقترح الباحث في ضوء النتائج ضرورة إجراء دراسات ميدانية للتعرف على واقع مراكز إنتاج الوسائل التعليمية ، و إجراء دراسات لبناء معايير جودة لمختلف الوسائل التعليمية، والاستفادة من هذه المعايير في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية سواء في مراكز الإنتاج أو حتى في الجامعات أثناء التدريس ، ودعا الباحث إلى تهيئة وإعداد مراكز الإنتاج للحصول على شهادة الجودة العالمية وكذلك ضرورة نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية وخاصة مراكز الإنتاج.

يمكن القول أن التعليم يعتبر بيئة تنافسية حيث تسعى النظم التعليمية إلى منافسة التحديات الاقتصادية العالمية بهدف إدخالها في المنظومة التعليمية ، فكل عضو بهذه المنظومة لابد أن يتعلم المهارات الجديدة التي تدعم ثورة الجودة ، ويجب أن يكون لدى الأفراد الإستعداد لقبول تحديات الجودة وأن يسعوا نحو تحمل مسئولية تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعميل ويجب أن يتعلم كل فرد كيف يؤدي عمله بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق إنتاجية عالية ، بل ولابد أن يتقبل كل فرد مبادئ الجودة .

إن البحث عن التميز دائما يدعو إلى معرفة جوانب القوة والضعف في الأداء الجامعي وذلك للعمل على تعزيز جوانب القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها، ولتطوير جودة الأداء الجامعي فإنه لا بد من وضع خطة محكمة تمثل مجموعة من العناصر التي من شأنها المساعدة في عملية تطوير جودة الأداء الجامعي وذلك بإستخدام إدارة الجودة الشاملة ، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى رضى المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية، فإن هناك الكثير من المتطلبات أهمها هو العمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلاب والخدمات وإيجاد الطلبة ذوي الجودة الأفضل ، والتكيف مع الفلسفة الجديدة ومواجهة التحديات ، تحسين العلاقة مع المجتمع الذي أتى منه الطلاب ، تدريب الطلاب والأساتذة لتحسين الجودة ، دعم الإدارة العليا وتأييدها لنظام إدارة الجودة الشاملة ، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كإحدى الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية ، تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب، مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء ، التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد،

التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون والخارجين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة ، تعويد المؤسسة التعليمية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء ، تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أية مشكلة، تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

ولقد وضع ديمنغ برنامجا لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يصلح لجميع المنظومات الإدارية بما فيها المنظومة التربوية (منظومة إكتساب المعرفة ، ويتكون البرنامج من 14 نقطة وهي تبني فلسفة الجودة الشاملة /تقليل الحاجة للتفتيش/تحسين الجودة ، الإنتاجية ، خفض التكاليف /التعليم مدى الحياة : تبدأ الجودة وتنتهي بالتدريب /التخلص من الخوف لدى القيادة والموظفين / خلق حاجة مستمرة إلى التعليم وتحسين الإنتاج والخدمات/ضرورة التطوير المستمر لطرق إختبار جودة الإنتاج والخدمات /توفير قيادة ديمقراطية واعية /إلغاء الحواجز في الإتصالات /منع الشعارات التي تركز على الإنجازات والحقائق /منع إستخدام الحدود القصوى للأداء/تشجيع التعبير عن الشعور بالإعتراف بالثقة /تطبيق برنامج التحسينات المستمرة / التعرف إلى جوانب العمل من خلال دورة ديمنغ من النماذج التي تم تطويرها لتعمل في قطاع التعليم الجامعي لتحسين الجودة نموذج (Irvin 1995) حيث يقترح في نموذجه أبعادا تبين استراتيجيات تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتشمل الضغط الخارجي من أجل التغيير ويتمثل بالفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة ، إضافة إلى إلزام القيادة فدور الإدارة العليا في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، أيضا خيارات إستراتيجية لتحسين مستوى المؤسسة التعليمية على المستوى الشامل والعمليات والوظائف والنهج التقييمي وهو اختيار مؤشرات لقياس التقييم ومساندة النظم لجمع المعلومات ، وتحديد الهدف فخصوصية الأهداف الجامعية ، التعليمية ، التعريفية الشمولية الثقافية.

جامعة التكوين المتواصل لم تكن بمنأى عن التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية المباشرة وغير المباشرة ، وينعكس هذا التغيير على جميع المجالات ، لعل أهمها تطور نمط التعليم ووسائله بعدما كانت هذه الأخيرة ولحقة زمنية مضت تعتمد على التعليم الكلاسيكي بوسائله التقليدية ، والجامعة التقليدية "هي الجامعة التي يتم فيها استعمال الفضاءات الأرضية الشاسعة مع تأنيثها بالمعدات الإدارية والمعدات التقنية وتشغيل عدد كبير من الأخصائيين والكفاءات العلمية في المجالات التي تتكفل الجامعة بتدريسها وهذا ما يتطلب مجهودا وتخطيطا طويل المدى وتكلفة عالية لتركيز ذلك .

أما التعليم عن بعد وهو نظام تعليمي يتمركز حول المتعلم ويقوم على احتياجاته ولا يشترط المواجهة بين المعلم والمتعلم ويكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قويا في تخطيط وتوصيل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين بإستعمال الوسائل التكنولوجية المناسبة ، لان الاستفادة من أنواع التفاعل في برامج التعليم عن بعد يتطلب توفير التكنولوجيا المناسبة التي تدعم هذه الأنواع من التفاعل، فهو يمكن المتعلم من التفاعل مع المحتوى التعليمي بإستخدام تكنولوجيا إتصال تفاعلية ذات إتجاهين كالمؤثرات الصوتية والفيديو ... الخ .

وهو نظام يسمح بإمكانية نقل وتوصيل المادة العلمية عبر وسائل متعددة دون حاجة الطالب الحضور إلى قاعات الدرس بشكل منتظم فالطالب هو المسئول عن تعليم نفسه، فهو نمط تعليمي يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم دروس و محاضرات الكترونية ضمن إطار منظومة موجه بهدف توفير خدمة تعليمية عالية المستوى في الكفاءة والفاعلية ومتحررة من النمطية والتقليدية في التعلم ، وقد ساهمت التقنيات الحديثة في تطوير طرق وأساليب التعليم الجديدة، وعرف انتشارا واسعا بفضلها ورغم التشابه الكبير بين التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني إلا أنه لا يمكننا اعتبارهما نفس المصطلح فهناك بعض الاختلاف بينهما ، و تكمن أهداف عملية التعليم عن بعد في تقليل صعوبات إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد عليها، وزيادة إمكانية الحصول على التعليم و زيادة فرص إلحاق الأفراد بالتعليم العالي ، إتاحة الفرصة للأفراد للنمو المستمر و تحسين ظروف حياتهم وتخفيض تكلفة التعليم، حيث أن التعليم عن بعد معقول التكلفة و متاح لفئات عديدة(خفض التكاليف يجعلها في متناول الجميع).

ترتكز عملية التعليم عن بعد على الوسائط التعليمية المستخدمة(التي كانت تعتمد على وسائل تقليدية : الكتب، المطبوعات، التسجيلات الصوتية ..) و الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في مساعدة المتعلم (على التعلم الذاتي)، حيث أتاحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أنواعا مختلفة من الوسائل الالكترونية(الإنترنت، الكتب الإلكترونية، قاعدة بيانات On line ..) ، حيث نجد أن معظم هذه الوسائل تستخدم في التعليم الإلكتروني ، أما عن طريقة التدريس في برنامج التعليم عن بعد فتختلف عن النمط التقليدي الذي يقوم به على الإلقاء والتلقين وتوجيه الرسالة بشكل واحد من حيث المحتوى وأسلوب التقويم وإفترض تشابه خصائص الجمهور المتلقي ومستوياته ، والتصوير الواحد للبيئة التي يتم فيها التعلم وعناصرها ... و وظيفة معلم الفصل أو رائد المجموعة ، كما تختلف أيضا في الطريقة التي تنتقل فيها

الرسالة في خط واحد من المرسل إلى المتلقى ، و يفتقر فيها الموقف التعليمي إلى التفاعل والتغذية الراجعة المنظمة .

إلى جانب ذلك استخدمت جامعة التكوين المتواصل التعليم الإلكتروني ، وهو أسلوب من أساليب التعلم يهدف إلى إيصال المعلومة للمتعلم معتمداً في ذلك على التقنيات الحديثة مثل الحاسوب والبرمجيات التعليمية، والفصول الافتراضية ، وهو أحد أشكال التعليم عن بعد التي تعتمد على إمكانيات و أدوات شبكة الانترنت و الحاسبات الآلية في دراسة محتوى تعليمي محدد عن طريق التفاعل المستمر مع المعلم / الميسر و المتعلم و المحتوى، وهو استخدام تقنيات الوسائط المتعددة الجديدة ، والإنترنت لتحسين جودة التعليم عن طريق تسهيل الوصول للمصادر ، والخدمات إضافة إلى التعاون والتبادل عن بعد ، ويمكن أن نلخص أهداف التعليم الإلكتروني في إمكانية تعويض النقص في الكوادر الأكاديمية والتدريبية في بعض القطاعات التعليمية عن طريق الصفوف الافتراضية و المساعدة على نشر التقنية في المجتمع وإعطاء مفهوم أوسع للتعليم المستمر

وتقديم الخدمات المساندة في العملية التعليمية مثل التسجيل المبكر وإدارة الصفوف الدراسية وبناء الجداول الدراسية وتوزيعها على المعلمين وأنظمة الإختبارات والتقييم وتوجيه المتعلم من خلال بوابات الإنترنت أيضا إعداد جيل من المعلمين والمتعلمين قادر على التعامل مع التقنية ومهارات العصر والتطورات الهائلة التي يشهدها العالم ، و بناء بيئة تفاعلية غنية ومتعددة المصادر تخدم العملية التعليمية بكافة محاورها .

وللتعليم الإلكتروني فوائد عديدة في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءات عالية وإقتصاد في الوقت والجهد ، وتحقيق التعلم بطرق تناسب خصائص المتعلم وبأسلوب مشوق وممتع ، و توفير مصادر ثرية للمعلومات يمكن الوصول إليها في وقت قصير، كما يحفز المتعلم في مهارات التعلم الذاتي والإعتماد على نفسه في اكتساب الخبرات والمعارف وإكسابه أدوات التعلم الفعالة، و يكسب التعليم الإلكتروني الدافعية للمعلم والمتعلم في مواكبة العصر والتقدم المستمر في التكنولوجيا والعلوم والتواصل مع المستجدات في شتى المجالات ، وهو يتناسب مع معطيات العصر فهو الأسلوب الأمثل لتهيئة جيل المستقبل للحياة العلمية والعملية.

إضافة إلى التعليم الإلكتروني التفاعلي يقوم المدرس بالتفاعل مع الطلاب بشكل مباشر ، كما يستطيع جميع الطلاب التفاعل مع بعضهم بشكل مباشر مع المدرس في آن واحد ، ويتضمن هذا النمط من التعليم مؤثرات تفاعلية مشتركة مباشرة بالصوت والصورة وشاشات مشتركة ، وألواح إلكترونية مباشرة ، ومعلومات مشتركة ، كما يمكن تخزين المعلومات إلى إستخدامات أخرى في المستقبل .

وكذا التعليم عبر الإنترنت ، حيث تعتبر شبكة الإنترنت من أبرز ما توصل إليه العلم الحديث من تكنولوجيا متقدمة ، فقد كانت لها الأهمية الكبرى في الوقت الحالي للتعليم والتعلم، إذ تعددت فوائدها التعليمية وظهر مفهوم التعلم في فصل بدون جدران، وبالإشتراك مع العديد من المعلمين في كافة أنحاء العالم وباعتبار هذا القرن قرناً لغوياً، سيكون للرمز واللغة فيه سلطة تفوق جميع السلطات، وقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية أن ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا الحاسوب والشبكات بلغاتها المختلفة مثل وجعا اكبر للغة العربية في الانترنت، وذلك لافتقار معايير موحدة لتمثيل وعرض النص العربي في الانترنت هذا بالإضافة إلى مشاكل وعقبات تصميم الصفحات باللغة العربية في الانترنت واسترجاعها وتصفحها وطباعتها بطريقة مهنية سليمة، وعموما فاستخدام الشبكة المعلوماتية لحل كثير من المشكلات والمهام التعليمية، من حيث كونها وسيلة تعليمية داخل الفصل الدراسي، ووسيلة ميسرة بالنسبة للمعلم والمتعلم

وتستخدم أيضا التعليم الافتراضي وهو أن نتعلم المفيد من مواقع بعيدة لا يحدها مكان ولا زمان بواسطة الإنترنت والتقنيات وهو نوع من التعليم الإلكتروني يتيح للمتعلم الإستفادة من جميع عناصر العملية التعليمية من مادة وكتب وخدمات طلابية وتفاعل مع المدرس ، وهو تعليم قريب من مفهوم التعليم المعتمد على الإنترنت ولكنه يختلف عنه في أنه يستخدم تقنية الإنترنت ويضيف الى ذلك أدوات يتم فيها التحكم في تصميم وتنفيذ عملية التعليم والتعلم فيكون هناك برنامج مثل **BLACK BOARD -WEBCT** الخ وفيه تقنية تمكن المعلم والمتعلم من إدارة التعليم والتعلم .

أما بالنسبة للتعليم المفتوح فإن جامعة التكوين المتواصل تستعمل أسلوب التعليم المفتوح عن طريق وسائل الإعلام والاتصال الثقيلة، ومنها التلفزيون و الاذاعة، وكذلك عن طريق شبكة الأنترنت من خلال موقع الجامعة والأرضيات التعليمية المخصصة لذلك، إضافة إلى إستعمال طريقة **الفيزيو كونفرانس** أي البث المباشر عبر القمر الصناعي، حيث يمكن متابعة المحاضرة مباشرة وفي مختلف مراكز التكوين عبر الوطن ، كما تبث دروس التعليم المفتوح عبر التلفزيون مرة كل أسبوع في حصة جامعة التكوين المتواصل، والتي مدتها ساعة ونصف ، مبرمجة يوم الجمعة من الساعة العاشرة إلى الساعة الحادية

عشر والنصف صباحا بتوقيت الجزائر، ثم يعاد بث هذه الحصة بعد منتصف الليل عبر القناتين الأرضية والفضائية، ويستعمل أيضا التعليم المفتوح الإذاعة كوسيلة هامة لنقل الدرس وشرحه على المستمعين من الطلبة، حيث يتم ذلك بعد تسجيل الدروس من قبل الأساتذة، ثم العمل على بثها وفق برنامج زمني مدروس يتماشى والمقرر السنوي للمادة والفرع والتخصص

مما سبق يمكن القول أن التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات قد فرضت على المنظمات إتباع أسلوب التغيير بهدف التأقلم مع البيئة من أجل النمو والبقاء، وعادة ما نجد أن عملية التغيير المنظمي تقابل بمقاومة تنتج عن عدم وجود الإدارة القوية التي تقدم الدعم اللازم لهذا التغيير ، فأصبحت المنظمات اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير ، لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية و لإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية إدارية ومنظمة تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة ، ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة، بعيدا عن العشوائية والإرتجالية .

وقد اهتم المتخصصون في هذا المجال بمفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تقنين التغيرات العشوائية التي مصدرها رغبات وأهواء فردية ، وقد تعددت مفاهيمهم لهذا المصطلح حسب الزاوية التي يراها كل واحد منهم ، حيث يرى **عليان** أن إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو إتجاهات معينة بذاتها وتحمل أبعاد وظيفة جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقة تحريرية تبقى وتؤكد على حرية الإنسان وهي أيضا مجموعة من الإجراءات والعمليات الممنهجة والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة ، ينتج عنها إدخال عنصر أو مجموعة عناصر جديدة ، أو إحداث تطوير في عنصر أو عناصر قائمة ، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملا على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة .

إن إدارة التغيير طريق يوصل إلى مجموعة معينة من الأهداف ترغب المنظمات في تحقيقها من خلال التغيير وإدارته، وهذا ما يعني أن إدارة التغيير هي رحلة وليست محطة وصول ، لذا لا يجب النظر إلى إدارة التغيير كغاية **aim** ، وإنما ينظر إليها كوسيلة **means** ، لبلوغ عدد من الأهداف، لأن الأهداف تحول التغيير من مجرد فكرة ملهمة إلى حيز الواقع، وهي التي تحدد أفضل الوسائل لإحداث التغيير المطلوب، كما أنها هي التي تحول تردد الأفراد إلى حافز يحركهم ويدفعهم لإعطائهم شيئا ما واقعا يفعلونه في مجال العمل، أي أنها تعتبر قوة دفع لإحداث التغيير المنشود.

4.2.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، ومن أجل التحقق من ذلك فإننا نقوم بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي يبين النتائج :

الجدول رقم (31): يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية	القرار
التغيير التنظيمي	110	111.0	16.1	0.378	0.000	دالة عند 0.01
جودة المناهج الدراسية		28.20	5.32			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة المناهج الدراسية بمتوسط حسابي قدره (28.20 من 35) وإنحراف معياري يساوي (5.32) ، والمتوسط الحسابي لجودة المناهج الدراسية ينتمي إلى المجال (21.5 - 28.5) ، وهذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق ، وقد اشتمل هذا البعد على 7 عبارات بينت النتائج أنهم موافقون عليها وهي أولاً : إلمام المنهج بالمواضيع المناسبة للتخصص المدروس ، ثانياً : هناك تنوع في طرح المواضيع ثالثاً : يساعدني في تنمية مهارة التعلم الذاتي ، رابعاً : يشجعني على إرتياد المكتبة ، خامساً : يراعي المنهج الفروق الفردية للطلبة ، سادساً : القدرة على استثارة ملكات التفكير والإبداع ، سابعاً : التوازن بين المعلومات النظرية والجوانب العملية التطبيقية.

ويتضح كذلك من تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي أنهم موافقون عليها بمتوسط حسابي قدره (111.05 من 145) ، وإنحراف معياري يساوي (16.14) وينتمي المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي إلى المجال (87.5-116.5) ، وهذا المجال يشير إلى الفئة الرابعة وهي تقابل درجة موافق ، وقد إشتمل متغير التغيير التنظيمي على أربعة أبعاد ، كنا قد أشرنا إليها في تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة المناهج الدراسية يساوي 0.378 ودلالته الإحصائية أقل من 1 من 1000، وهي دالة عند 0.01 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص : - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي.

ونلاحظ أن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، وترى أنها نتيجة منطقية ومتوقعة ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة المناهج الدراسية أكبر والعكس بالعكس وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن المناهج التربوية من العناصر المهمة في العملية التعليمية ، فهي مجال من خلاله نجسد أفكارنا ونرسمها ونحاول إعطاءها إلى المتعلمين في صورة مواضيع مدرسة ، ومن جهة أخرى فإن المناهج هي ركيزة الإنطلاق المرجوة للتغلب على كل الصعوبات الإقتصادية ، ومواكبة الواقع، فما تتطلبه السوق الإقتصادية والإجتماعية والثقافية يمكن إدراجه في المناهج التي تستطيع أن تقدم معطيات الأسواق العالمية ومنتجاتها، وخططها، واستراتيجيات عملها على شكل مضامين معرفية وبحوث وأنشطة- لتوسيع دائرة معرفة الطالب وإلمامه بالتغيرات العالمية في شتى مجالات الحياة ومهارات متطورة تمكن الفرد من الإنخراط بسهولة في سوق العمل، وتيسر له سبل المنافسة مع القادم من بلاد أخرى و كما يؤكد Peter mortimore أن المنهج الجيد هو المنهج الذي يعمل على تعزيز النواحي العقلية والإنفعالية والروحية والأخلاقية والثقافية الكامنة عند المتعلم وإعادة استغلالها، وجودة المناهج مرهون بمدى فعاليتها ومراعاة بنائها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع وتطورات، وجودة محتواها والطرق التي تبنتها في الإعداد والتطبيق ويمكن أن نستنبط بعض المعايير التي تجعل من المناهج ذات فعالية كمطابقة فلسفة المناهج لمتطلبات المجتمع وأهدافه، و أصالة مواضيع المنهج المقدّمة للطلبة، شمول المنهج على مقومات الثقافية للمجتمع، وإلمام المنهج بالمواضيع المناسبة للتخصص المدروس ، وكذا التنوع في طرح المواضيع و التنوع في المهارات العقلية والحركية والإجتماعية.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة **علوطي عاشور ، و دومي إسمهان ،** بعنوان : التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين – دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة المسيلة ، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الجزئية الثانية أي وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة مواد التكوين ، وهي دالة إحصائيا عند درجة 0.01 ، و معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.40 .

والمناهج تتكون من مجموعة البرامج الدراسية ، ويقصد بالبرامج مجموعة معارف منظمة تتناول مواضيع محددة هادفة تسعى إلى توطيق المعلومات لدى المتعلم تكون سلاحا و زادا له في حياته العملية بعد تخرجه من المؤسسة ، وإلتحاقه بمنصب العمل ، وحتى تكون هذه الأفكار والمواضيع وهذا المحتوى ذا فائدة يجب أن يتوفر على عدة معايير تكون بمثابة أساسيات بناء المحتوى البرامج ، منها الشمولية في تناول، والعمق في السرد، والتنوع في عرض المواضيع بالإضافة إلى إمكانية مواكبة التطورات الحاصلة في المجال ، المناهج وطرق التدريس مثل إدخال برنامج تدريس جديد، تعديل أو إلغاء البرنامج الحالي أو تشجيع إستخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني في التدريس .

وفي الدراسة الحالية فإن جامعة التكوين المتواصل كانت تحرص دائما على تطوير مناهجها الدراسية لكي تتناسب مع تغيير المناهج بباقي مؤسسات التعليم العالي ، ولكي تساعد في تحقيق الجودة لا بد أن تكون مناسبة لحاضر الطلبة ومستقبلهم ، ومراعاة ميولهم وإستعداداتهم وعاملا مساعدا لحل مشكلات الطلبة ، ومن خلال إجابات المبحوثين من الطلبة على أسئلة الإستبيان ، فقد لمسنا رضاهم عن المنهج الدراسي بجامعة التكوين المتواصل ، وموافقتهم على أنه مناسب للتخصص المدروس ، وفيه توازن بين المعلومات النظرية والجوانب العملية التطبيقية ، خاصة وأنها تعتمد أسلوب الدراسة عن بعد ، والتعليم الإلكتروني .

وهذا الأخير يهدف إلى إيصال المعلومة للطلاب بواسطة التقنيات الحديثة مثل : الحاسوب و البرمجيات التعليمية ، والفصول الافتراضية ، فهو أحد أشكال التعليم عن بعد التي تعتمد على إمكانيات ، و الحاسبات الآلية ، و أدوات شبكة الإنترنت ، في دراسة محتوى تعليمي بالتفاعل الدائم مع الأستاذ والطالب والمحتوى ، و يشتمل على العديد من المواد التعليمية ، التي يمكن تقديمها في أقراص مدمجة أو من خلال الشبكة المحلية أو الإنترنت ، لذلك فإن طلبة جامعة التكوين المتواصل يحصلون

على أقراص مدمجة تحتوي الدروس والبرامج لكل المقاييس والتخصصات ، ويمكنهم الولوج إلى الأرضية التعليمية لمتابعة المحاضرات ، والأنشطة ، وحل الفروض الإلكترونية ، كما أن لهم حرية الإلتحاق بحجرة الصف ومتابعة المحاضرات التي يقدمها الأساتذة ، يمكن القول أن هناك تنوع وتكامل في تقنيات التدريس التي تستخدمها جامعة التكوين المتواصل وهذا لكي تتناسب مع إمكانيات وظروف الطلبة ورغباتهم ، فالنظرة الحديثة في بناء المناهج تقوم على تفاعل كل وحدات المنهج مع بعضها من الناحية التركيبية ومن الناحية الوظيفية حيث تعمل كل العناصر في نسق متكامل ومتبادل حتى تؤدي موقفا تعليميا ناجحا.

ومن ثم يمكن القول أن للمناهج دور في تحقق جودة التعليم ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المجالات والعمليات مترابطة بقوة مكونة ما يمكن تسميته نظام ، وتغيير أحدها قد يؤثر على البقية ، وعليه فالتغيير في منظمات التعليم العالي لا يمس مجالا معينا دون أن يؤثر على باقي المجالات الأخرى، وهذا ما يؤكد المنظرون التنظيميون باعتبار الجامعات " مؤسسات معقدة ، ومتعددة الوظائف " مما يزيد من صعوبة التغيير.

لقد حلل جون كوتر ، أستاذ القيادة في كلية هارفارد للأعمال ، برامج التغيير لأكثر من مائة مؤسسة (إعادة الهندسة وتحديد الحجم الصحيح ، إعادة الهيكلة وإدارة النوعية الكاملة) ، ملخصا الدروس المستفادة ووصف ثمان خطوات لتحويل مؤسسة ما ، وهي : إحداث إحساس بالعجلة ثم تشكيل إئتلاف قوي ، ومن ثم بناء تصور ، و إيصال التصور ، وبعدها تمكين الآخرين من العمل بموجب التصور وتخطيط و إستحداث مكاسب على المدى القصير ، و توحيد التحسينات وإنتاج مزيد من التغيير لإضفاء الصبغة المؤسسية على مداخل وطرق جديدة ، إن لكل خطوة من الخطوات في دورة التغيير هذه بعدا فريدا في مؤسسات التعليم العالي، وإننا نسعى إلى إستغلال مجالات التقدم التكنولوجي من أجل إعادة الحيوية لبرامجنا الأكاديمية وخدماتنا الإدارية .

وذكر محمد أحمد عبد النبي أن المنظمات تعيش الآن على اختلاف أحجامها وأنواعها واقعا جديدا ومختلفا عما كان سائدا من قبل ، فلقد أصبحت تعمل تحت مظلة نظام عالمي جديد ، وأصبح من المحتم عليها أن تتكيف وترتقي وتتميز في أدائها ، وأن تتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الإرتقاء بالإنتاجية وبمستوى الجودة ، معنى ذلك أن القدرة على التكيف مع العوامل البيئية دائمة التغيير تعد إحدى الصفات الأساسية التي تميز المنظمات الفعالة ، وعملية التكيف هذه ليست بالطبع عملية سهلة

أخذا بعين الإعتبار التضارب بين متطلبات العديد من العوامل البيئية كالعاملين والمنافسين والتطورات الإقتصادية و التكنولوجية والتشريعات الحكومية ، بالإضافة إلى ذلك فإن على الإدارة أن تراعي تحقيق درجة معقولة من التوازن بين الحاجة إلى التكيف والإبداع من ناحية ، و الحاجة إلى الإستقرار من ناحية أخرى ، و تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يكون المديرون راضون عن الإنجاز الحالي إذ تظهر مشاكل على شكل فجوة بين الإنجاز الحقيقي والإنجاز المرغوب فيه ، و ربما ينشأ عدم الرضا في شعور المديرين بشكوى المستهلكين حول نوعية السلع ، كما تنشأ الحاجة عندما تتم ملاحظة فرص ما ، إذ يرى المديرين إحتمال زيادة أهداف الإنجاز، وهذا يخلق عدم رضا عن الإجراءات الحالية ويعتبر عدم الرضا مهم لعدم تعمد المديرون التخلي عن إتباع السبيل الجديد للقيام بالأعمال و يمكن لإدارة المؤسسة معرفة حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات... تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

إن التغيير المخطط يعتبر أول الخطوات من أجل تحقيق الجودة الشاملة لمختلف المؤسسات ومؤسسات التعليم العالي تسعى دائما للتطوير والتجديد ، وإستنادا على المعلومات النظرية الواردة في الفصول السابقة ، فإنه من المهم أن نؤكد على نظرة الباحثين لمؤسسات التعليم العالي الأكاديمية التعليمية والبحثية ، وخاصة الحكومية بأنها أولى المؤسسات إهتماما بالجودة الشاملة ، وأن الإستثمار في هذا المجال يكون على حساب مشاريع أخرى بسبب محدودية الموارد المتاحة في أغلب الدول ، وعليه يجب الإهتمام أكثر بتحسين أداء الأفراد وفعاليتهم ، سواء كانوا إداريين أو أكاديميين .

ولكن وكما يشير أحد الباحثين إلى هناك قناعة في بعض الأوساط الإجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي أن إدارة الجامعات تفتقر في أحيان كثيرة إلى الكفاءة ، وأن الكثير منها لديها نقائص وعيوب مثل عدم الأستقلالية ، والتركيز على الأمور الروتينية وإهمال المجالات الأكثر أهمية ، وهو يمنع معرفة المستوى الحقيقي للأداء فيها، أيضا المبالغة في عدد المستويات أو الحلقات الإدارية إضافة إلى المركزية في إتخاذ القرارات ، وتهميش الإدارة الوسطى والتنفيذية في ذلك ، وينتج عن ذلك تحييد الإداريين الأكفاء ، وتأخر جهود الإصلاح والتغيير.

وقد إهتم الخبراء والباحثون في الإدارة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم **جوران ، وكروزي ، وبالدرج ، وإدوارد ديمنج ،** فقد اقترح **ديمنج** أربع عشر خطوة لتحسين جودة مخرجات الجامعات شملت الإهتمام بخلق حاجة مستمرة وطلب على التعليم الجامعي، والإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في الجامعة ، وتبني فلسفة للتطوير المستمر مستندة إلى رؤية فلسفية واضحة لأهداف الجامعة ورسالتها، والإهتمام بتطوير المناخ التنظيمي مما يساهم في رفع معنويات العاملين ويعطيهم شعورا بالتمكن يحفزهم على مزيد من العطاء ، نظرا لسمو الرسالة التي يعملون على تحقيقها وعدم إستناد القرارات الجامعية على أساس التكاليف المادية فقط ، وقد إهتمت الجامعات الناشئة حديثا ، وفي الدول محدودة الموارد ، والتي تواجه تحديات كبيرة تحتم عليها الإهتمام بنوعية التعليم العالي بالتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها حرصا على التميز والتطوير المستمر .

ومن جهة أخرى فإنه يعترض تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية ، الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة واختلفت الآراء حول هذه العوائق ، فمنهم من نوه إلى التحديات التي تواجهها في التعليم الحكومي والأهلي ، ويمكننا تتبع بعض هذه العوائق ، كمقاومة التغيير من بعض الأفراد أو رفضه ، وعدم فهم الغايات والأهداف أو الجدوى من تطبيق النظام على المؤسسات التعليمية ، أو عدم صحة المعلومات لدى بعض منها بسبب تركيزها على جذب الطلبة وإهمالها للجودة ، التركيز على جوانب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام كله.

كذلك صعوبة تكوين وبناء ثقافة الجودة لدى الأفراد ، وقلة البيانات الضرورية للعملية التعليمية مع غياب الكفاءة لدى بعض الكوادر التدريسية ، ونقص الخبرة في التدريس لدى بعضهم الآخر ، أو حتى رفضهم للأساليب الحديثة في التدريس، دون أن ننسى أن المركزية في وضع سياسات التعليم العالي من شأنه أن يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويعرقل جهود القائمين عليها .

فالتغلب على هذه العوائق حسب **عاصم شحادة علي** يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا للجامعة تفهم عملية تحسين الجودة ، ويشارك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين والتخطيط والإعداد لهذه العملية بما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة لضمان نجاحها.

و ذات الشيء يحدث للجامعة الجزائرية عبر مسارها وتطورها التاريخي ، حيث مرت سياسة التعليم في الجزائر بعدة إصلاحات ، وفق التغيرات والتطورات المحيطة ، فلا نكاد نعثر على منهاج ثابت لفترة طويلة ، والهدف من هذه الإصلاحات هو ترقية مستوى التعليم فهو المحرك الأساسي لتقدم المجتمعات وتطورها ، لذلك يعتبر المشرع الجزائري الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف ، وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد ، وتعود نشأة الجامعة الجزائرية إلى الحقبة الإستعمارية حيث كانت سياسات التعليم وأهدافه تخدم المصالح الإستعمارية ، لذلك حددت الجامعة الجزائرية بعد الإستقلال عدة أهداف للتخلص من الموروث الإستعماري والتطبع بالشخصية الجزائرية ، وفي أفق هذا السياق الإصلاحي عرف نظام التعليم في الجزائر تغييرا جذريا.

5.2.1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، ومن أجل التحقق من ذلك فإننا نقوم بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي يبين النتائج :

الجدول رقم (32) : يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات
دالة عند 0.01	0.000	0.377	16.14	111.05	110	التغيير التنظيمي
			6.96	29.51		جودة الإمكانيات المادية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة الإمكانيات المادية بمتوسط حسابي قدره (29.51 من 40) ، وانحراف معياري يساوي (6.96) ، والمتوسط الحسابي للإمكانيات المادية ينتمي إلى المجال (24.5 - 32.5) ، وهذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق ، وقد اشتمل هذا البعد على ثمانية عبارات بينت النتائج أنهم موافقون عليها وهي أولاً : الموقع الجغرافي لجامعة التكوين المتواصل مناسب ، ثانياً : إن البناء وشكل المنشأة جيد ثالثاً : تهتم الجامعة بالطابع الجمالي لمبانيها والمحافظة على نظافتها ، رابعاً : توفر القاعات والمدرجات الكافية للدراسة ، خامساً : توفر المكتبة للطلبة أو الأساتذة ، سادساً : توفر قاعة انترنت للطلبة سابعاً : وفرة العتاد وحدائته بما يتطلبه الفعل التعليمي ، ثامناً : توفر الظروف الفيزيائية المساعدة للتعلم.

ويتضح كذلك من تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي أنهم موافقون عليها بمتوسط حسابي قدره (111.05 من 145) ، وإنحراف معياري يساوي (16.14) و ينتمي المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي إلى المجال (87.5-116.5) وهذا المجال يشير إلى الفئة الرابعة وهي تقابل درجة موافق ، وقد إشتمل متغير التغيير التنظيمي على أربعة أبعاد ، كنا قد أشرنا إليها في تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية يساوي 0.377 ودلالته الإحصائية أقل من 1 من 1000، وهي دالة عند 0.01 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص : - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي .

ونلاحظ أن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، ونعتبرها نتيجة منطقية وواقعية ومتوقعة أيضا ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة الإمكانيات المادية أكبر والعكس بالعكس ، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن المباني التعليمية وتجهيزاتها في المؤسسة محل الدراسة تعتبر من المحاور الهامة في العملية التعليمية ، حيث يلتقي فيه كل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداريين والعاملين ، وأن جودة المباني تمثل حافزا كبيرا لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم بشكل عام ، معنى ذلك أن الجودة لا تتوقف على الأمور الورقية والعلمية فحسب، ولكن لابد لها من مكان تطبق فيه وهي المؤسسة التعليمية التي يجب أن تتوفر فيها شروط معينة لأدائها كمدى توفر الهياكل اللازمة للتعليم، مثل المخابر و المكتبة ومدى الإستفادة منها سواء للطلبة أو الأساتذة ، وحجم الإعتماد المالي للمؤسسة سواء من جهة عمومية أو خاصة ، وكذا وفرة العتاد وحداثته بما يتطلبه الفعل التعليمي ، ملاءمتها للظروف الفيزيائية المساعدة للتعليم.

ذكر أحمد إبراهيم أحمد أن فلسفة إدوارد ديمينغ لإدارة الجودة تستند على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة ، ويرجع ذلك إلى تشابه كل من ظروف العمل وبيئته الإدارية و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم من المفاهيم الإدارية الحديثة ، ولها دور كبير في رفع شعور الأفراد في المجال التعليمي برسالتهم التعليمية والتربوية ، وكفاءة النظام في تحقيق الأهداف العامة ويشكل أسلوبا فعالا لكل المنظمات العامة أو الخاصة ، و يساهم في تحقيق أهداف الإدارة ، وأصبح مرغوبا من قبل المدراء والمسيرين لتطوير التعليم.

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة يعتبر نموذج الإدارة الجديد للتكيف مع المتغيرات الدولية والمحلية ، فأصبح ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما متكاملين ، فأصبحت التحدي الحقيقي الذي يواجه الأمم مستقبلا ، وهي تشمل عددا من الأساليب التي أستخدمت في المجالات الصناعية ، والحكومية ، والتعليمية مثل: الضبط الإحصائي للعملية ، ودوائر الجودة ، وخدمة العميل، وتأمين الجودة ومراقبتها ، وفي مجال التعليم تشمل : تحسين جودة النظام التعليمي ، إلا أنه يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن إستخدام أي منها لوحده يكون بمثابة خطوة أولية نحو التطوير ليس إلا ولا يمكن اعتباره بديلا عن إدارة الجودة الشاملة ، خاصة وأنها مبنية على مشاركة كل الأفراد في بناء ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة والبحث عن الأفضل دائما .

ذكرت نادية العارف أن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم على إعتقاد بأن المنظمات يجب أن تكون على إطلاع مستمر بكل الأحداث الداخلية والخارجية لتتمكن من إجراء التعديل المناسب وفي وقته المناسب ، وأعطت مثال حول برامج الكمبيوتر ، والتجارة على الإنترنت والطب بالليزر ، والأسلحة بالليزر ، وتقدم متوسط عمر البشر ، و إندفاع المنظمات نحو الإدماج ، ولكي تضمن المنظمات بقائها و إستمراريتها يجب تكون قادرة على معرفة كل التغيرات والتأقلم معه ، فالتخطيط الإستراتيجي يمكنها من ذلك وعلى المدى البعيد ، خاصة أن العولمة وتكنولوجيا المعلومات قد أصبحت من أهم المؤثرات الخارجية على كل المؤسسات على إختلاف أنواعها ونشاطاتها .

ويضيف حسين حريم أن بناء الدعم والمساندة للتغيير يساعد على تنفيذ التغيير المنظمي بنجاح وفاعلية فهو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير ، و إتخاذ جميع الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير ، وأيضا تحييد القوى المضادة وتقليل مقاومة التغيير من شأنه تسهيل تنفيذ عملية التغيير التنظيمي .

أما ربحي مصطفى عليان فيرى أن سمات التغيير الإيجابي تتمثل في أن هناك هدف واضح محدد يستحق من أجله التغيير ، وهناك رؤية واضحة محفزة ومشجعة تثير الحماس وهناك تمهيد وإعداد جيد (شحن إرادة التغيير)، أيضا هناك دراسة جيدة للإمكانيات لمعرفة القدرة على الإستيعاب ، التغيير تدريجي طبقا لخطة زمنية موضوعة تشمل كيفية المتابعة ، وأسلوب التعامل مع المعوقات والمقاومة (إدارة التغيير) ، و هناك تقييم مستمر وتشجيع ودعم لعملية التغيير .

وفي الدراسة الحالية فإن للتغيير الفعال عدة مميزات تؤدي إلى نجاح جامعة التكوين المتواصل في تحقيق أهدافها فبعض هذه الصفات تعتمد على المقاربة البشرية كإرساء سيرورة مشتركة لتحديد الأهداف ، وينبغي على كل الأفراد من طلبة وأساتذة وإداريين تقبله و تدعيمه ، على إعتبار أنهم مقتنعين بأن مساهمة الجميع تسهل تحقيق الأهداف ، إلا أنهم غير متفقين على من يتحمل مسؤولية التغيير بسبب ضعف الإتصال بينهم ، لذلك يجب تطبيق أساليب أكثر ايجابية لتحسينه ، فإذا كان متبادل فهو أكثر فاعلية من لو كان أحادي ، فقد انتهجت جامعة التكوين المتواصل سياسة الباب المفتوح ، لتسهيل التعامل مع كل الفئات والمستويات ، ولإدراكها أهمية الإتصال في التقليل من مقاومة التغيير وتذليل الصعوبات التي قد تواجهه ، فالتغيير يكون أفضل عند التفاعل المتبادل ، وكذلك كثرة قنوات الإتصال مستحسنة إذ أن التغيير يكون أكثر سهولة في النظام الذي تتعدد فيه طرق الإتصال ، و تكوين فرق هندسة التغيير من ذوي الكفاءات و المهارات اللازمة للتغيير والتطوير ، وتوفير الموارد البشرية و الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة للتغيير .

إن رغبة المنظمات في تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية هو الذي يدفعها إلى انتهاج سياسة التغيير ضمن مدخل الجودة الشاملة ، ولأن جودة التعليم العالي تتمثل في المنتج المتولد بواسطة مؤسساته فالتعليم يعتبر حركا أساسيا لعجلة التنمية وتقدم المجتمعات ونعتبره من أهم الإستثمارات المستدامة والذي يتطلب تحقيقه مساهمة جميع الأفراد العاملين أو الذين ينتمون لمؤسسات التعليم العالي سواء كانوا طلبة ، أو من الخريجين ، أو سوق العمل والمجتمع ، وهو ما دفع وزارات التعليم العالي العربية إلى وضع تشريعات و قوانين تتعلق بمعايير الإعتماد العام و الخاص للجامعات ، وتوجد توجهات إيجابية في معظم البلدان العربية نحو إنشاء هيئات مستقلة للإعتماد وضمان الجودة في التعليم ، مثل الأردن مصر، البحرين، السودان، فلسطين، عُمان، الإمارات العربية، السعودية، ليبيا، تونس و اليمن.

و قد أدركت الجزائر ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي متأخرا ، ففي سنة 2008 تجسدت الإرادة السياسية في الإصلاح بغية ترقية مستوى التعليم العالي ، من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم ، و لم يتطرق لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي بشكل مباشر إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي و خضوعها للرقابة والتقييم بإنشاء ما يسمى ب المجلس الوطني للتقييم (CNE) ، وفي شهر جوان من نفس السنة قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة ، حيث كان نقطة الإنطلاق لدراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية ، فتشكلت فرقة عمل مكلفة من طرف الوزارة المعنية ، من أجل التفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين ، وبعدها تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) ، ليتم بعدها اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت ب «**خلايا ضمان الجودة**» كلفت ببناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل المؤسسات.

تتولى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ، مشروع إنشاء نظام وطني لضمان الجودة في التعليم العالي عن طريق "لجنة وضع نظام لضمان الجودة في التعليم العالي" ، والتي انطلقت في مهمتها بإشراك مؤسسات التعليم العالي، من خلال طلب تعيين خلايا ضمان الجودة و مسؤولين على هذه الخلايا، بمثابة همزة وصل بين مؤسساتهم وهيئات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هذه الأخيرة نظمت دورات تكوينية و تحسيسية لفائدة مسؤولي ضمان الجودة، استعدادا لمرحلة تقييم نشاطات مؤسسات التعليم العالي ، بما يكفل الاندماج في النظام الوطني للجودة ، ففي المرحلة الحالية تم طرح ما يسمى ب "الإطار المرجعي الوطني" وهو يمكن من تحديد مقاييس التقييم الواجب اعتمادها بمؤسسات التعليم العالي، و تأسيس هيئة تتولى التقييم الخارجي وتدقيق عمليات التقييم الذاتي لمختلف الجامعات.

وجاء تأسيس خلية ضمان الجودة بجامعة التكوين المتواصل بداية من العام 2014 ، وأشرفت على تنشيط يوم دراسي في جوان من نفس السنة، سمح بوضع خطة عمل خاصة بجامعة التكوين المتواصل خاصة ما تعلق بالتقييم الذاتي الذي يمس عدد من الميادين، في هذا الصدد، تم طرح مسألة كون أن الجامعة ستركز على ثلاثة ميادين أساسية وهي: التكوين، الحوكمة، والعلاقات مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، هذه الميادين تتلاءم مع طبيعة الجامعة، حيث أن الجامعة لا تمتلك هيكل تابعة للجامعات الحاضنة، ولا حياة طلابية (الطلبة معنيون بالدراسة فقط بعد الرابعة مساء خلال أيام الأسبوع).

كما أنها لم تمتلك في السابق نشاطا في البحث العلمي، في حين أن التعاون الدولي هو من مهام مدير الجامعة ، حيث عرفت الجامعة إصلاحا لمهامها بداية من صدور القرار الوزاري رقم: 1022 لأكتوبر 2017 الذي يمنحها إمكانية التكوين في إطار أل أم دي حسب نمط التعليم الإلكتروني ، ومن هنا كانت الإنطلاقة في التقييم الذاتي الذي سمح بوضع تقرير نهائي في ماي 2018، أرسل رسميا للجنة الوزارية بداية جويلية من نفس السنة ، وتعمل الجامعة حاليا (2019) على وضع أسس مشروع المؤسسة بالإستناد إلى مهامها الجديدة ، بما يكفل بالإحاطة الجيدة بنمط التعليم الإلكتروني.

3.1- التحقق من الفرضية العامة :

قبل عرض النتائج نذكر بالفرضية العامة للدراسة وهي : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين

التغيير التنظيمي و جودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

الجدول رقم (33) : يمثل قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم

العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية	القرار
التغيير التنظيمي	110	111.05	16.14	0.502	0.000	دالة عند 0.01
جودة التعليم العالي		151.03	23.12			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (33) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل أبعاد جودة التعليم العالي بمتوسط حسابي قدره (151.03 من 190) و إنحراف معياري يساوي (23.12) ، و المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال (114.5 - 152.5) ، و هذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير درجة موافق ، وقد اشتملت جودة التعليم العالي على خمسة أبعاد ، وكل بعد يتضمن مجموعة من العبارات بينت النتائج أنهم موافقون عليها وأنها مرتبة حسب قيمة متوسط إجابات المبحوثين ، وهي أولا : بعد جودة الطالب بمتوسط حسابي قدره (33.50 من 40) ، ثانيا : بعد جودة طرق التدريس بمتوسط حسابي قدره (31.48 من 40) ، ثالثا : بعد جودة الإمكانيات المادية بمتوسط حسابي وقدره (29.51 من 40) ، رابعا : بعد جودة أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي قدره (28.34 من 35) ، خامسا : بعد جودة المناهج الدراسية بمتوسط حسابي قدره (28.20 من 35) .

ويتضح كذلك من تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي أنهم موافقون عليها بمتوسط حسابي قدره (111.05 من 145) ، و إنحراف معياري يساوي (16.14) ، و ينتمي المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي إلى المجال (87.5 - 116.5) ، وهذا المجال يشير إلى الفئة الرابعة وهي تقابل درجة موافق ، وقد إشتمل متغير التغيير التنظيمي على أربعة أبعاد ، كنا قد أشرنا إليها في تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى .

كما يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي يساوي 0.502 ودلالته الإحصائية أقل من 1 من 1000 ، وهي دالة عند 0.01 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على : - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي

ونلاحظ أن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، و هذه النتيجة واقعية و منطقية ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة التعليم العالي أكبر والعكس بالعكس. وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن إدارة جامعة التكوين المتواصل تولي إهتماما كبيرا لموضوع الجودة الشاملة في نظامها التعليمي ، والتي تتمثل في جودة أعضاء هيئة التدريس ، جودة الطالب ، جودة طرق التدريس ، جودة المناهج الدراسية ، جودة الإمكانيات المادية ، و أن الإهتمام بجودة أعضاء هيئة التدريس من خلال إنتقاء مؤهلهم العلمي بما يتوافق مع المرحلة الجديدة من التغيير وكذا تطابق تخصصهم مع التخصص الذي يدرسونه بجامعة التكوين المتواصل له تأثير كبير على جودة العملية التعليمية ، إلا أنها وحدها لا تكفي ، بل يجب الإهتمام بباقي العناصر كجودة الطالب من خلال إعدادة وتأهيله علميا و صحيا و نفسيا و إجتماعيا ، ليتمكن من إستيعاب المعارف ، ويتم تأهيله حتى نضمن مخرجات سليمة متعلمة قادرة على الإبتكار والإبداع .

وكذا التركيز على جودة طرق التدريس فهي من النقاط المهمة في العملية التعليمية بالمؤسسة كونها تعطي أطرا معرفية وتقنيات أدائية للمتعلمين قصد التعامل مع الموضوعات العامة والخاصة في مجال العمل ، دون أن ننسى تطوير المناهج التعليمية لكي تساعد في تحقيق الجودة فلا بد أن تكون مناسبة لحاضر الطلبة ومستقبلهم ، ومراعاة ميولهم و إستعداداتهم ، وعاملا مساعدا لحل مشكلات الطلبة لما لها من دور في تحقق جودة التعليم ، كما يجب تعزيز جودة الإمكانيات المادية حيث أن الجودة

لا تتوقف على الأمور الورقية والعلمية فحسب ، ولكن لابد لها من مكان تطبق فيه وهي المؤسسة التعليمية ، فالمباني التعليمية وتجهيزاتها تعتبر من المحاور الهامة في العملية التعليمية ، حيث يلتقي فيه كل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداريين والعاملين ، وأن جودة المباني تمثل حافزا كبيرا لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم بشكل عام .

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة **علوطي عاشور ، و دومي إسمهان ،** بعنوان : التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدى الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، حيث توصلوا إلى اثبات صحة الفرضية العامة ، وذلك بوجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين التغيير التنظيمي و جودة التعليم العالي دالة احصائيا عند درجة 0.01 ، و معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.52 .

وتتوافق مع دراسة **مشنان بركة ،** بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة ، والتي هدفت إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والمرغوبة مستقبلا في الجامعة محل الدراسة (ثقافة المجموعة ، ثقافة إبداعية، ثقافة السوق، ثقافة هرمية)، حيث كانت الفرضية الجزئية الأولى :إن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة باتنة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتوصلت إلى اثبات وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة ، و قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات لعل أبرزها هو ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير إدارة الجودة الشاملة وتهيئة المناخ الداخلي الملائم لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية.

كما تتوافق دراستنا مع دراسة **عجال مسعودة ،** بعنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي. انطلقت الدراسة من الفرضية العامة : هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية للأفراد العاملين وجودة التعليم العالي توصلت الباحثة إلى تحقيقها من خلال إثبات معامل ارتباط قوي وموجب حيث اتضح من نتائج اختبار الفرضيات الأربعة وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي بارتباط قوي دل عنه معامل الارتباط سبيرمان براون الذي قدر بـ 0.67 ، بمعنى تحقق الفرضية العامة وهو ما يؤكد جليا الارتباط الكبير بين مستوى ممارسة القيم ومستوى الجودة في العمل داخل مؤسسات التعليم العالي ، وفي الأخير قدمت الباحثة بعض التوصيات

بضرورة إهتمام الباحثين بهذا الموضوع وإعادة تناوله بإتباع أساليب منهجية وإحصائية مختلفة وأخذ عينة أكثر تمثيلاً على مستوى جامعات الوطن .

وتتوافق أيضاً مع دراسة **جعفر عبد الله موسى ، إدريس أحمد عثمان إبراهيم أحمد ، عبد الرحمن بن عبد الله الأخر** بعنوان : إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية- دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة ، حيث توصل الباحثون إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب العمل في فريق واحد مع مؤازرة الإدارة العليا ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين ، و أن الجودة الشاملة ليست مجرد تقنية حديثة مبتكرة تسعى المؤسسات التعليمية من أجل الحصول عليها، وإنما هي مجموعة من الجوانب يجب مراعاتها ، وفي الأخير قدم الباحثون مجموعة من التوصيات ركزت على نشر ثقافة الجودة في كافة أرجاء فرع الجامعة بالخرمة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والعاملين.

إن الإهتمام بموضوع الجودة خاصة في المؤسسات التعليمية يحضى بإهتمام كبير لدى المعنيين نظرا لدوره في تحسين العملية التعليمية ، حيث أن الجودة في التعليم هي إستراتيجية عمل تساهم في تقديم المنتجات ، أو الخدمات لكسب رضى الزبون الداخلي والخارجي ، وتحقيق توقعاته و رغباته الضمنية والمعلنة ، وينظر إلى الجودة في التعليم على أنه مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية ، ما تعلق منها بالمدخلات ، أو العمليات ، أو المخرجات بحيث تلبي متطلبات المجتمع ، وإحتياجاته و رغبات المتعلمين ، وحاجاتهم وتحقيق تلك المعايير من خلال الإستخدام الفعال لجميع العناصر المادية و البشرية .

وبما أن موضوع الجودة أصبح من الموضوعات الشائعة التي يجب على كل المؤسسات إنتهاجها ، نظرا للفائدة الناتجة عن إستخدام مختلف مفاهيم الجودة ، فقد واجهت مؤسسات التعليم العالي عدة ظروف فرضت عليها البحث عن الجودة وتطبيقها للوصول إلى الأهداف المتوقعة ومن بين هذه الظروف نذكر : الثورة التكنولوجية وما صاحبها من معلومات و معارف حولت العالم إلى قرية صغيرة قائمة على التطور والمنافسة ، والإعتماد التدريجي للإدارة الحديثة التي تقتضي إثبات فعالية الإنفاق العام من طرف المسؤولين ، لذلك عمدت معظم الدول إلى منح مزيد من الإستقلالية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين وتطوير إدارتها المركزية مقابل ضمان الجودة ، ذلك أن التعليم العالي له دور مهم في تكوين العاملين في المجال المعرفي وهذا من شأنه تعزيز النمو الإقتصادي ككل ، وأن التوجه نحو الإقتصاد الحديث حث الطلاب ، أو حتى أرباب العمل على الحصول المزيد من التعليم ، وكذا ضرورة التحسين

النوعي لمخرجات الجامعات ، بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل ، حيث يعرف هذا الأخير هو أيضا قفزة نوعية ، فتعدد الجامعات ، و هذا الكم الهائل من الطلبة جعل التعليم يفتقد إلى النوعية ، لذا يجب تطوير المناهج وفق معايير عالمية للتمكن من التصنيف ، وبما أن العملية التعليمية تهدف إلى الإستثمار في رأس المال البشري فيجب استثماره على أحسن وجه ، و تطوير المنظومة التعليمية بصفة عامة وتكوين بنية تحتية من إطارات ذوي كفاءة عالية للإندماج في إقتصاد المعرفة.

إن ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي هو نشاط يتم عن طريق التقويم و الإعتماد ، وذلك لرصد عدد من المفاهيم والإجراءات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي ، وفي الدول العربية في الوقت الذي تحرص فيه كل الحرص على هويتها الثقافية ، ومراعاة خصوصيتها الحضارية لا تضيع أي فرصة للإستفادة من تجارب الغير ، خاصة تلك التي تثبت ريادتها و نجاحها فتأخذ ما يتناسب مع قيمها وثوابتها ، فقد ظهرت حركة ضمان الجودة كرد فعل إيجابي لقلق الأكاديميين و المسؤولين ، والمجتمع ككل حول جودة التعليم العالي ، و الذي نتج عن عدة عوامل ، و كإحتياجات المتغيرة السوق ، أو التنافس الدولي ، فالحكومات و المجتمعات أيضا يهتمان بجودة التعليم العالي ويطمحان لإيجاد أنظمة تحدد المسؤوليات تحديدا واضحا .

يواجه قطاع التعليم العالي في عصر الثورة المعلوماتية الكثير من التحديات التي فرضتها التطورات الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، والاتصالات وهذا التطور فتح للتعليم أفقا جديدة ، ومتطورة سواء من حيث المضامين التعليمية المتطورة ، أو التقنيات الجديدة المستعملة ، وعليه فقد بات لزاما على قطاع التعليم العالي التكيف مع سرعة التطورات و المستجدات من خلال تبني نماذج و أساليب تعليمية جديدة لمواجهة التحديات على مختلف المستويات ، فضلا عن ضرورة الإستفادة من التطور التقني في مجال التعليم العالي ، ومع إزدياد الحاجة للتعليم والسعي لأن يكون حقا وفي متناول الجميع ، فقد ظهرت جملة من التحديات التي تواجه التعليم العالي عامة ، والتعليم الجامعي تحديداً كالنمو السكاني و التعليم من أجل التنمية ، والطلب الإجتماعي ، إضافة إلى الإنتشار الجغرافي ، وتأهيل هيئة التدريس والطلبة بما يتلاءم مع سوق العمل ، وكذا ثورة المعلومات والاتصالات ، وأيضا الأنماط الحديثة للتعليم العالي والتوجهات العالمية نحو الكفاءة ، والجودة ، والعولمة.

يمكننا القول أن التغيير التنظيمي يشكل نقطة تحول في حياة كل منظمة باختلاف طبيعتها ، أو نشاطها ، أو حجمها لاسيما المؤسسات التعليمية ، فهو تحويل مسيرة المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة منشودة مستقبلا ، والتعامل مع كل ما يصاحب هذه المسيرة بشكل إستراتيجي بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها ، وحيث أن أهم أنواع التغيير هو التغيير الإستراتيجي فهو يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية ، وأهداف ، وسياسات ، فقد تتحول المؤسسة من نشاط إلى آخر ، أو من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة ، أي من إستراتيجية التخصص إلى إستراتيجية التنوع ، كأن تضيف أنشطة معينة إلى نشاطها الرئيسي ، أو أن توقف بعض وظائفها ، أو أنشطتها السابقة. ويمكن أن يمس هذا النوع من التغيير الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو إستراتيجية إحدى وظائفها ، بما يؤدي إلى إعادة النظر في تخصيص الموارد، و التوجهات العامة لتحقيق الأهداف الجديدة.

وعادة ما يكون هذا النوع من التغيير صعب التنفيذ و الإدارة ، وذلك لشموليته فهو يوصف بأنه تغيير جذري يعيد النظر في العديد من المكونات الرئيسية للمؤسسة بما يتطلب ضرورة وجود قيادة كفأة قوية و قادرة على إدارته بشكل جيد ، لذلك ينبغي على قادة التغيير مساعدة الإداريين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بثقة و بكل إرتياح ، وتوضيح الأهداف بشفافية وتحسين العلاقات معهم ، ولابد أيضا لقادة التغيير أن يجتهدوا في تكوين فرق عمل متخصصة لإجتياز مرحلة الانتقال بشكل آمن وبذل جهود كبير لإنجاح عمليات التغيير ، ونذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الإنتقالية يقتضي التركيز على النقاط التالية : الرؤية الثابتة - المعرفة الواسعة - الإيمان الراسخ - المبادرة - التدريب - التطوير

مما سبق ذكره فإن التغيير الإستراتيجي هو تغيير يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف ، ويمكن أن يمس الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو إحدى وظائفها ، بما يستوجب إعادة النظر في التوجهات العامة لتحقيق الأهداف الجديدة ، ويعتبر هذا النوع من التغيير صعب الإدارة مقارنة بباقي التغييرات نظرا لشموليته ، وغالبا ما يكون إحداث التغيير الإستراتيجي بهدف ضمان إستقرار وبقاء المؤسسة ، لذلك نرى أن بعض المدراء يجدون أنفسهم مضطرين لإحداثه بسبب تفاقم حالة المؤسسة ، أو خوفا من زوالها.

التغيير الإستراتيجي يحدث في نطاق عوامل كثيرة منها ما يتعلق بالبيئة الخارجية ، أو الموارد الداخلية للمؤسسة وكذا الثقافة و الأنظمة ، أو الهياكل و الإمكانيات ، ويتطلب نجاح تنفيذه تفهما وتحليلا شاملا لتلك العوامل في مرحلتها التخطيطية و التكوينية ، والإستراتيجيون هم الأفراد المسؤولين عن نجاح أو فشل المنظمة بالدرجة الأولى ، وهناك العديد من المسميات الوظيفية لهؤلاء الإستراتيجيين ، مثل الرئيس أو رئيس مجلس الإدارة ، المدير التنفيذي ، العميد ، العضو المنتدب ، المالك أو رجل الأعمال وهناك من يرى أن الإستراتيجيين يتحملون ثلاث مسؤوليات أساسية وهي : خلق مجال التغيير ، بناء الإلتزام و الملكية ، والموازنة بين الإستقرار و التجديد .

وبهذا فإن قدرات الإستراتيجي ، و المنظم ، و المسير ، و المنشط تتكامل وتسمح بإتخاذ قرارات مناسبة و قابلة للتنفيذ لصالح المؤسسة ككل ، غالبا ما يكون التغيير الإستراتيجي بهدف ضمان إستقرار وبقاء المؤسسة ، فرغم خطورة هذا النوع من التغيير لعدم التأكد من نجاحه ، إلا أن هناك من المدراء من يجدون أنفسهم مضطرين لإحداثه ، خاصة في ظل الأزمات ، أو ظروف طارئة تستدعي ذلك ، و عادة ما يكون محفوفًا بمخاطر كبيرة.

إلى جانب ذلك فإن تأثير التغيير التكنولوجي على المنظمات لا يقل أهمية على التغيير الإستراتيجي فقد أدى تطور التكنولوجيا إلى تعزيز دور نظم المعلومات داخل المؤسسات ، هذا النمو أدى إلى ضرورة إستعمال الحاسبات في كل المستويات ، خاصة إذا ما أخذنا في الإعتبار سهولة تعلم البرمجيات الحديثة ، وأيضا تراجع التكاليف فأصبحت في متناول معظم المؤسسات إن لم نقل كلها ، و تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير عن طريق إقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف ، و الإلتزام بمواعيد تسليم الإنتاج وتحسين الجودة ، وقد أشرنا سابقا إلى أن التغيير التكنولوجي يكون تماشيا مع الأوضاع الجديدة ، ويتم عن طريق إدخال وسائل إنتاج حديثة ، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج وتعتمد هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر جودة ، أو أكثر كفا ، وتشمل التغييرات التكنولوجية مناهج العمل والمعدات ، وكذا أساليب صناعة المنتجات أو الخدمات .

وعليه فإن التغيير التكنولوجي قد يشتمل جوانب عدة في المنظمة تتمثل خاصة في وسائل الإنتاج ، طرق الإنتاج ، وسائل وآليات الإتصال داخل المؤسسة ، طرق المعاملات الإدارية والمالية ، التجارة الإلكترونية ، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب ، ومن بين أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في الحوسبة ، حيث أن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم

الجغرافية ، وتتمثل التغيرات الحاصلة على أساليب العمل وإدخال المكننة في المنظمة وبالإجراءات المتعلقة بتحقيق كفاءة أعلى في الإنتاج ، فمن المعلوم أن التغير التكنولوجي يؤدي إلى تغير في العلاقات بين الأفراد والجماعات ، وأكبر دليل على ذلك هو ظهور القنابل الذرية والهيدروجينية كأسلحة قد أدى إلى إحداث تغير خطير في الإتجاه نحو الحرب في أجزاء مختلفة من العالم ، كذلك فإن التطور العلمي والتكنولوجي الذي شمل وسائل الإنتاج و الإتصال والمواصلات قد أدى إلى إحداث تغير ملموس في الإتجاهات ، ويتعلق التغير في القوى البشرية بتغيير وجهات النظر والمهارات والتوقعات والمعتقدات وأسلوب وسلوك العاملين.

أما التغير في المخرجات فتشمل تغيير السلع أو الخدمات عن طريق تطوير المخرجات الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة ، أو حتى تقديم سلع جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية أو كسب عملاء جدد ، و يمكن القول أن التغير التكنولوجي يتم بإستخدام وسائل متطورة وحديثة ، أو بتحديث طرق وخطوط الإنتاج فتلجأ المنظمة إليها للقضاء على الروتين في العمل ، و تحسين جودة الخدمات والسلع وتخفيض تكاليف الإنتاج ، و مواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة.

ولقد حاول التيار التكنولوجي تقديم علاج للمشكلات التي تتعلق بالمراقبة و الأداء ، فبالرغم من أنه لا يوجد فعلا مدرسة تكنولوجية كما هي في أدب نظريات التنظيم ، ولكن يمكن التعرف على ملامح هذا التصور عن طريق الممارسات التي تحدث داخل التنظيمات ، حيث تؤخذ التكنولوجيا بعين الاعتبار في هيكلية المؤسسات وتنظيمها ، ويرى هانت أن مصطلح التكنولوجيا واسع جدا وعلمي قليلا كمفهوم ، وعليه فقد إقترح إستبداله بما يسمى بالنسق التقني فهو يشير إلى مجموعة الأدوات المستعملة في الإنتاج ، والتي تسمح مرونتها من الإختيار الممكن للأعضاء وتعقدتها بصفاتها نسق وتكنولوجيا بالفهم الجيد لهيكلية المؤسسة.

وتظهر إسهامات التيار التكنولوجي بمحاولة حل مشكلات الأداء عن طريق التحكم التقني الدقيق في وضع البرامج و تعزيز الوظائف بإتباع أسلوب التطوير التنظيمي الذي يقوم على الإستغلال الأمثل للموارد ، والتسيير العقلاني وإستخدام التقنيات المتطورة ، فهي مكسبا لأي منظمة تسعى للنمو والاستمرار ، كما أن هذا التيار تطرق إلى عدة قضايا منها فصل عن العمل العقلي عن العمل اليدوي محاولا بذلك القضاء على العادات السيئة في العمل وخلق إحساس بالرقابة الصارمة لدى الأفراد ولتلك الأسباب فقد ساد الإعتقاد أن التصور الفكري للتيار التكنولوجي هو اتجاه سلبي ، ولذا إتجهت الدراسات نحو إيجاد سبل الإنسجام والتوفيق والتكامل بين الفرد بإعتباره الركيزة الأولى داخل كل تنظيم وبين التقنية

كعامل مهم لتحسين المردودية وزيادة الفعالية الإنتاجية ، وبذلك يستطيع التنظيم مواكبة التغييرات المحيطة ، و التكيف معها والحفاظ الإستقرار الداخلي.

في الدراسة الحالية فإن جامعة التكوين المتواصل من بين المؤسسات التي إعتمدت التغيير التكنولوجي سواء في الإدارة والتسيير أو في مجال التعليم ، فهي قد أدركت ضرورة توظيف ، و إستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات ضمن أولوياتها التطويرية قصد تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجهها ، ويأتي ذلك بتطوير نظام التعليم عن بعد ، الذي يساهم في تخفيف النقائص وحدة الضغوطات ، حيث أن أغلب المؤسسات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية ، وتشمل التغييرات الحاصلة على أساليب العمل وإدخال المكننة في المنظمة ، وكذا الإجراءات المتعلقة بتحقيق كفاءة أعلى في الأداء ، وعليه ينبغي على الجامعة تطوير وتحديث مناهجها ، وأساليبها التعليمية من خلال توظيف هذه التكنولوجيا بشكل يمكن من تقديم تكوين متخصص يحقق الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية الفعلية للمجتمع ككل ، وهو ما عملت على تحقيقه من خلال إقتناء عدة منصات إلكترونية للتعليم عن بعد ، وتطوير الوسائط البيداغوجية المدعمة للعملية التعليمية ، وكذا إستخدام تقنيات التحاضر عن بعد للأغراض البيداغوجية ، أيضا تطوير آليات التعاون مع الجامعات الأجنبية في هذا المجال.

ونضيف أن التغيير في الثقافة التنظيمية أو التغير الثقافي هو النقطة الهامة والحساسة في أي تغيير و يجب أن تأخذ بعين الإعتبار لأنها همزة الوصل بين البيئة الداخلية ، والخارجية للمنظمة وهي تعكس القيم والسلوكيات للعاملين بها ، أو المتعاملين معها ، وهي من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار ، والقيم لدى المجتمعات ، فقد ظهر هذا المفهوم و تكرر بصورة واضحة في أبحاث و مطبوعات معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ، ولم يتوقف عن الظهور و النمو منذ ذلك الوقت ، حيث استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل ، لذلك فقد تباينت المفاهيم التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بمعنى ومضمون الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة ، فقد وردت في معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت بأنها الفلسفات والإستراتيجيات ، القيم والمسلمات والمعتقدات والتوقعات والإتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشترك فيها كل العاملين بها ، و يقصد بها مجموع القيم والممارسات التي يشترك فيها أفراد منظمة ما ، وهي التي تربط بينهم وتسهل عملية نقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ، والثقافة التنظيمية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .

وفي موضع آخر على أنها مجموع القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو أهدافه الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الأهداف ، كما وردت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات ، و المعتقدات ، والقيم ، والإفتراضات ، وأنماط التوقعات ، والإتجاهات المشتركة التي تميز الأفراد في تنظيم ما ، إلى جانب ذلك نجد أن ميشال كروزيه M.Grozier يرى أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إعداد أفراد بما تحمله من علاقات تبعية ، وقيادة وعلاقات يتقبلها جميع الأعضاء بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة ، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة أخرى.

ويمكننا القول أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم ، وعلاقاتهم برؤسائهم و مرؤسيهم وزملائهم ، و المتعاملين معهم وتعكس هذه المعتقدات ، والقيم ، درجة التكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة بإعتبارها نظام رقابة داخلي يثق الأجراس عندما يحيد السلوك عن الحدود التي وضعت له ، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تبذل حولها كل المجهودات وعلى جميع مستويات منظمة ، كما أن المثاليات والقيم ، والتقاليد والمعايير السائدة في أي منظمة تمتد جذورها إلى المؤسسين بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من حياة المنظمة فهم يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة ، ويعملون على إستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاركونهم قيمهم و إعتقاداتهم ويبدون إستعدادا لتنفيذ رسالتهم ، ويتطلب ذلك إختيار الأفراد المؤهلين ذوي الإتجاهات والقيم التي تتوافق مع إعتقادات وقيم المديرين والمؤسسين، ويبدأ بناء ثقافة جديدة وتاريخ جديد.

إن التغيير الثقافي أو التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية هو العملية الداخلية التي تهدف المنظمات من خلالها التكيف مع عمليات التغيير الخارجية ، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصفيق لقراراتهم إلى مشاركة كل أفراد التنظيم في عملية إتخاذ القرارات ، ومن أسلوب إصدار الأوامر والتعليمات إلى أسلوب الإعتماد على التغذية المرتدة ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة دون تعارض مع الأهداف الخاصة للأفراد ، ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة و إيجاد تفسيرات لها ، وإشراك جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم بالإضافة إلى تركيز كل المجهودات من أجل تحقيق الأهداف العامة دون تضيقه في السعي وراء أهداف متضاربة أو السير في إتجاهات متعددة .

أما أساس النجاح في تحقيق الأداء العام للمؤسسات فيكون بالإنسجام و الملاءمة بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها ، ويشترط أن تكون هذه الثقافة قادرة على مساعدة المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة ، فلقد أشار كل من **Peter and Waterman** في كتابهما " **البحث عن التميز** " أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء ، في حين تتميز المؤسسات الغير مبدعة بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى الإهتمام والتركيز على القوة و النفوذ داخل المؤسسة بدلا من التركيز على الزبائن ، كما وصف المؤسسات بأنها تركز على الكم على حساب الكيف و تهمل العنصر البشري و لا تشجع الإبداع .

إضافة إلى أن تقييم الثقافة التنظيمية يعتبر الخطوة الأولى في أي مؤسسة و يجب على المدراء أن يهتموا بها قبل التفكير في تكيف و بناء وتغيير الثقافة ، فهي تنمو وتتطور عبر سنوات من العمل وينبغي تحليلها على مستوى الأفراد قبل إستعمالها لتطوير أهداف المؤسسة ، فنرى أن بعض الإداريين يجدون أنفسهم قد ورثوا جزءا من ثقافة المنظمة ، سواء كانت مدروسة أو تطورت بالصدفة بغض النظر عن أن الثقافة بالنسبة للأجيال الجديدة تتطلب إهتمام و عناية فائقة ، لأن الثقافات مثل التصرفات الفردية تحتاج إلى وقت طويل لتتطور أو تتغير ، وفي الكثير من الحالات نحصل على نتائج أفضل عندما نستعمل ثقافة موجودة مسبقا ، أما إذا قررت المنظمة تبني ثقافة جديدة فيجب عليها إدارة مقاومة التغيير من خلال إستعمال مجموعات آليات تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير .

وقد أكدت مختلف الدراسات التي أجريت بهذا الصدد أن الثقافة التنظيمية تكون أكثر فعالية إذا عملت على التكيف مع البيئة الخارجية التي تتميز بالتغيير المستمر ، أما الثقافة التنظيمية التي لا تشجع على التكيف فإن تأثيراتها قد تكون سلبية و مدمرة ، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى الإستفادة من المستجدات التي تفرزها البيئة الخارجية في شكل أفكار ومعلومات وأدوات ووسائل تكنولوجية جديدة ، وعندما نقول أن الثقافة التنظيمية تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية معنى ذلك أنها متفتحة ومشجعة على الخلق ، والإبتكار، والإستفادة من تجارب الآخرين ، الشيء الذي يضمن لها شروط المنافسة والتميز والتفوق .

من بين هذه الدراسات نجد دراسة **بوفلجة غياث** وهي : بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل حيث توصل من خلالها إلى أهمية إيجاد ثقافة تنظيمية تزيد شعور العمال بإنتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها ، و ولائهم لها ، وهو من شأنه المساهمة في إيجاد ثقافة تنظيمية تتميز بالإيجابية والفعالية ويضيف كذلك أن ثقافة التنظيم و العمل والتسيير يجب أن تبنى على الفعالية و النجاعة ، وحتى المنافسة ومواجهة التحديات والقضاء على التهاون و التسبب ، وهو النموذج السائد في معظم المؤسسات الجزائرية .

ويؤكد **بوفلجة غياث** على أهمية قيم ، وثقافة العمل ، وأنه يجب على المؤسسات الجزائرية عامة الاستفادة من خدمات خبراء إدارة التغيير ، حتى لا تقع في نفس الأخطاء التي إرتكبتها في السابق حيث أن تطبيق التغيير من طرف أفراد غير مؤهلين علميا ، أدى إلى فشل المحاولات السابقة لتحسين الفعالية التنظيمية في تسيير المؤسسات الجزائرية ، ولا زالت تعاني منه لحد الساعة.

ومن خلال دراستنا الحالية نشير إلى أن التغيير الإستراتيجي ، أو الثقافي أو التكنولوجي قادرين على تحويل مسار المنظمة بشكل كلي إذا تم تطبيقهم بشكل مخطط وسليم ، و تجهيز كافة المستويات لتقبل تلك التغييرات ، ولضمان تقبل كل الأفراد له فيجب أن يكون مسبقا بنوع آخر من التغيير وهو تغيير السياسات والإجراءات ، وهو المنهج الذي إتبعته جامعة التكوين المتواصل خلال الفترات الأخيرة فبداية من العام 2017 عمدت إلى التجهيز المادي والمعنوي لإستقبال التغيير القادم على كافة المستويات وتهيئة الأفراد لتقبله والتأقلم معه ، وبالتالي تجنب مشكلات التطبيق الفعلي لهذا التغيير أو مقاومة .

وكنا قد أوردنا في الفصول النظرية أن التغيير التنظيمي هو إجراء تعديل في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو أساليبها و سياساتها ، من أجل حل مشكلات التنظيم أو تحقيق أوضاع تنظيمية أفضل أو التكيف مع الظروف البيئية ، فالسياسات هي مجموع القواعد والتعليمات و الوسائل والإجراءات التي تمكننا من تحقيق الأهداف السنوية وتستخدم في المواقف المتكررة ، وهي التي توجه عملية صنع القرار فالسياسات الإدارية هي نوع من التخطيط الذي يستخدم في توجيه وترشيد عملية إتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية ، وتختلف السياسات عن الأهداف في أن الهدف هو ما نريد الوصول إليه وتحقيقه أما السياسة فهي الوسيلة المستخدمة في ذلك ، و تركز السياسات الإدارية عموما

على مجموعة من الأسس فهي تعنى بأهداف المنظمة ، وتكون ثابتة ومستقرة من جهة ، ومرنة في الوقت ذاته وأن تتوافق مع كل المستويات ، كما تتوافق مع السياسة العامة للدولة .

أما الإجراءات فهي خطط تشمل تفاصيل محددة أكثر مقارنة بالسياسات ، فالسياسة توجه الأفراد إلى الإختيار الصحيح بين ما يجب عمله وما يجب تجنبه ، في حين أن الإجراءات تحتوي وصفاً دقيقاً لكيفية وزمن تنفيذ العمليات ، ومن المسؤول عن ذلك ، فالإجراءات تحدد مسبقاً الخطوات الواجب إتباعها في أداء العمل والوصول إلى أهداف المنظمة ، وهناك من يرى أن الإجراءات سببا في تعقيد العمل والتنفيذ وضياح الوقت والمال والجهد بدلاً من أن تحقق الفاعلية في الأداء ، لذلك فالإجراءات الجيدة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ولا تتعارض مع سياساتها ، و تضمن سرعة الأداء وجودته ، كما يجب أن تكون مفهومة و واضحة وقابلة للتطبيق ، ومعقولة التكاليف مقابل المردود ، ومنها إجراءات الأفراد الإجراءات المالية إجراءات الشراء ، إجراءات الإنتاج.....الخ

مما سبق يمكن القول أن التغيير على مستوى السياسات والإجراءات هو تغيير في الوسائل والطرق وليس الأهداف ، ويتولى هذه المسؤولية عادة مدير الأفراد ، أو نائب رئيس مجلس الإدارة لشؤون الأفراد ما تعلق منها بإدارة المورد البشري أو مراجعة السياسات الحالية لمعالجة المشاكل وتفاديها مستقبلاً . ويجب أن تكون هذه السياسات مترابطة تهدف إلى تحقيق فعالية الأداء وتطوير الأفراد ونشير أنه بالنسبة لمراجعة وتحديث السياسات والإجراءات فإن مجلس الإدارة يحدد إطاراً زمنياً لذلك ، وهي تتراوح ما بين 2 إلى 3 سنوات ، وقابلة للتجديد إذا صادفت تغيير في القانون أو التشريعات الحكومية ، وبعض المؤسسات تعمل على تعديل سياساتها سنوياً.

تتأثر المؤسسات عموماً بالتغيرات الخارجية سواء كانت تكنولوجية أو إقتصادية و إجتماعية أو سياسية أو حتى ثقافية ، ولكونها نظم مفتوحة فإنها تتفاعل مع البيئة الخارجية ، فهي تستقبل منها مدخلات ، وتقدم لها مخرجات ، وتلك البيئة تتميز بكونها ديناميكية وفي تغيير مستمر ، لذا وجب على المؤسسات مواكبة ذلك من أجل الإستقرار و البقاء ، أو النمو والتطور ، وتحتاج عملية التغيير عموماً فهماً دقيقاً لطبيعة التغير و التمييز بين مختلف أنواعه ، ويجب على المدراء أو القادة أو المسؤولين أن يكونوا على علم بكافة أنواع التغيير ، وأن يختاروا الأفضل منها وما يتلاءم مع حاجة مؤسساتهم ، حيث يمكنهم إختيار نوعاً واحداً ، أو أكثر من أنواع التغيير عندما تقتضي الحاجة لذلك أو تكون لديهم

المبررات الكافية ، وعليه فمن الضروري تجنب التغييرات العشوائية أو غير المقصودة ، واللجوء إلى التغيير المخطط وهو الأكثر إستخداما نظرا لمزاياه الإيجابية لكافة المؤسسات .

ومؤسسات التعليم العالي بالجزائر من بين المؤسسات التي واجهت الكثير من التحديات والتغييرات التي فرضت عليه واقعا جديدا ، تطلب منها الدخول في مرحلة من التغيير والتطور لمواكبة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية ، وتعتبر جودة التعليم العالي من المسائل الحيوية والحساسة في نظام التعليم الحديث و المعاصر ، لذا سارعت مؤسسات القطاع على تبني الجودة كمنهج للعمل ، بسبب تعدد الأهداف وتنوعها ، وظهور وسائل تعليمية جديدة ، ولما كانت جامعة التكوين المتواصل إحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر فقد شهدت هي الأخرى عدة تغييرات منذ تأسيسها ، تزامنا مع التغييرات العامة والتغييرات الحاصلة في القطاع خاصة ، حيث أكدت عدة دراسات أنه لا توجد تقنية كاملة وشاملة ومناسبة للتدريس في نظام التعليم عن بعد بدون وسيلة رديفة ، وبالتالي لابد من إستخدام أكثر من طريقة في الوقت نفسه للوصول إلى أسلوب تعليمي ناجح ، وعلى هذا الأساس عمدت جامعة التكوين المتواصل إلى توظيف مجموعة من الوسائل والوسائل التعليمية في إطار التعليم عن بعد ، والتي عرفت تطورا بتطور هذا النظام عبر مساراتها التاريخية.

2- النتائج العامة للدراسة

يمكن تلخيص النتائج العامة للدراسة في النقاط التالية :

أولاً :

- 1- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 01 ، بنعم 24 فردا ، ونسبتهم 80% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 4 ونسبتهم 13.33% ، أما عدد الأفراد المحايدون 02 ونسبتهم 6.67% ،
- 2- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 02 ، بنعم 25 فردا ، ونسبتهم 83.33% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 5 ونسبتهم 16.67% ، أما عدد الأفراد المحايدون 00 ونسبتهم 00%
- 3- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 03 ، بنعم 25 فردا ، ونسبتهم 83.33% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 4 ونسبتهم 13.33% ، أما عدد الأفراد المحايدون 01 ونسبتهم 3.33%
- 4- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 04 ، بنعم 23 فردا ، ونسبتهم 76.67% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 6 ونسبتهم 20% ، أما عدد الأفراد المحايدون 01 ونسبتهم 3.33%
- 5- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 05 ، بنعم 26 فردا ، ونسبتهم 86.67% ، والذين أجابوا ب لا عددهم 3 ونسبتهم 10% ، أما عدد الأفراد المحايدون 01 ونسبتهم 3.33%

- 6- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 06، بنعم 28 فردا ، ونسبتهم 93.33 % ، والذين أجابوا بـ لا عددهم 01 ونسبتهم 3.33% ، أما عدد الأفراد المحايدون 01 ونسبتهم 3.33%
- 7- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير في ثقافة المنظمة وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 07، بنعم 28 فردا ، ونسبتهم 93.33 % ، والذين أجابوا بـ لا عددهم 00 ونسبتهم 00% ، أما عدد الأفراد المحايدون 02 ونسبتهم 6.67%
- 8- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير الإستراتيجي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 08، بنعم 29 فردا ، ونسبتهم 96.67 % ، والذين أجابوا بـ لا عددهم 1 ونسبتهم 3.33% ، أما عدد الأفراد المحايدون 00 ونسبتهم 00%
- 9- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير السياسات والإجراءات وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 09، بنعم 24 فردا ، ونسبتهم 80 % ، والذين أجابوا بـ لا عددهم 3 ونسبتهم 10% ، أما عدد الأفراد المحايدون 03 ونسبتهم 10%
- 10- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، حيث كان عدد أفراد الدراسة الذين أجابوا على السؤال رقم 10، بنعم 27 فردا ، ونسبتهم 90 % ، والذين أجابوا بـ لا عددهم 3 ونسبتهم 10% ، أما عدد الأفراد المحايدون 00 ونسبتهم 00%

ثانيا :

- 1- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على كل أبعاد جودة التعليم العالي بمتوسط حسابي قدره (151.03 من 190) وانحراف معياري يساوي (23.12) ، ويتضح كذلك من تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي أنهم موافقون عليها بمتوسط حسابي قدره (111.05 من 145)، وانحراف معياري يساوي (16.14) ، و ينتمي المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي إلى المجال (87.5-116.5) وهذا المجال يشير إلى الفئة الرابعة وهي تقابل درجة موافق .
- 2- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي قدره (28.34 من 35) ، وانحراف معياري يساوي (4.83) والمتوسط الحسابي لجودة أعضاء هيئة التدريس ينتمي إلى المجال (21.5- 28.5) وهذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق.
- 3- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة الطالب بمتوسط حسابي قدره (33.50 من 40)، وانحراف معياري يساوي (4.83) و المتوسط الحسابي لجودة الطالب ينتمي إلى المجال (32.5- 40.5) وهذا المجال يقابل الفئة الخامسة التي تشير إلى درجة موافق جدا.
- 4- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة أعضاء جودة طرق التدريس بمتوسط حسابي قدره (31.48 من 40) ، وانحراف معياري يساوي (4.83) و المتوسط الحسابي لجودة طرق التدريس ينتمي إلى المجال (24.5-32.5) وهذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق0
- 5- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة المناهج الدراسية بمتوسط حسابي قدره (28.20 من 35) ، و انحراف معياري يساوي (4.83) و المتوسط الحسابي لجودة المناهج الدراسية ينتمي إلى المجال (21.5- 28.5) وهذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق.
- 6- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد جودة الإمكانيات المادية بمتوسط حسابي قدره (29.51 من 40) ، و انحراف معياري يساوي (6.96) و المتوسط الحسابي للإمكانيات المادية ينتمي إلى المجال (24.5- 32.5) وهذا المجال يقابل الفئة الرابعة التي تشير إلى درجة موافق.
- 7- أن قيمة ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة أعضاء هيئة التدريس يساوي 0.524 وهي دالة عند 0.01 ، وعليه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي و أن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة أعضاء هيئة التدريس

أكبر والعكس بالعكس ، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أهمية مؤهلات أعضاء هيئة التدريس وكفاياتهم، حيث أن التدريس هو كل الأنشطة التي يقوم بها المدرس مع طلبته والهادفة إلى ترقية الأداء العلمي والمعرفي.

8- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي وجودة الطالب يساوي 0.287 وهي دالة عند 0.01 ، وعليه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وجودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي وأن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية وهذه نتيجة منطقية ومتوقعة ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة الطالب أكبر والعكس بالعكس ، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن الطالب يعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية ، لذا يجب إعداد تهيئه علميا وصحيا ونفسيا واجتماعيا ، ليتمكن من استيعاب المعارف ، ويتم تأهيله حتى نضمن مخرجات سليمة متعلمة قادرة على الابتكار والإبداع

9- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة طرق التدريس يساوي 0.470 وهي دالة عند 0.01 ، وعليه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، وأن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، وهي نتيجة منطقية ومتوقعة ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة طرق التدريس أكبر والعكس بالعكس ، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن طرق التدريس تعتبر من النقاط المهمة في العملية التعليمية بالمؤسسة كونها تعطي أطرا معرفية وتقنيات أدائية للمتعلمين قصد التعامل مع الموضوعات العامة والخاصة في مجال العمل، وطرق التدريس هي الطريقة والإستراتيجية التي تمكنا من تحقيق أهداف البرنامج ومحتواه

10- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة المناهج الدراسية يساوي 0.378 وهي دالة عند 0.01 ، وعليه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي و أن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، وهي نتيجة منطقية ومتوقعة ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة المناهج الدراسية أكبر والعكس بالعكس ، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن المناهج التربوية من العناصر المهمة في العملية التعليمية، فهي مجال من خلاله نجسد أفكارنا ونرسمها ونحاول إعطاءها إلى المتعلمين في صورة مواضيع مُدرّسة؛ ومن جهة أخرى فإنّ المناهج هي ركيزة الانطلاق المرجوة للتغلب على كلّ الصعوبات الاقتصادية ، ومواكبة الواقع.

11- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة الإمكانيات المادية يساوي 0.377 وهي دالة عند 0.01 ، وعليه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي ، و أن إشارة قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية ، وهي نتيجة منطقية وواقعية ومتوقعة أيضا ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة الإمكانيات المادية أكبر والعكس بالعكس ، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى إن المباني التعليمية وتجهيزاتها تعتبر من المحاور الهامة في العملية التعليمية ، حيث يلتقي فيه كل من عضو هيئة التدريس والطالب والإداريين والعاملين ، وإن جودة المباني تمثل حافزا كبيرا لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات والتعليم بشكل عام ، معنى ذلك أن الجودة لا تتوقف على الأمور الورقية والعلمية فحسب ولكن لابد لها من مكان تطبق فيه وهي المؤسسة التعليمية

12- أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي و جودة التعليم العالي يساوي 0.502 وهي دالة عند 0.01 ، وعليه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و جودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي و أن قيمة معامل الارتباط موجبة يعني أن هذه العلاقة طردية و هذه النتيجة واقعية ومنطقية ، أي كلما كان التغيير التنظيمي أكبر كلما كانت جودة التعليم العالي أكبر والعكس بالعكس، وقد أرجعنا هذا الارتباط إلى أن إدارة جامعة التكوين المتواصل تولي اهتماما كبيرا لموضوع الجودة الشاملة في نظام التعليم بها ، والتي تتمثل في جودة أعضاء هيئة التدريس ، جودة الطالب ، جودة طرق التدريس ، جودة المناهج الدراسية ، جودة الإمكانيات المادية ، وأن الإهتمام بجودة أعضاء هيئة التدريس من خلال إنتقاء مؤهلهم العلمي بما يتوافق مع المرحلة الجديدة من التغيير وكذا تطابق تخصصهم مع التخصص الذي يدرسونه بجامعة التكوين المتواصل له تأثير كبير على جودة العملية التعليمية ، إلا أنها وحدها لا تكفي ، بل يجب الإهتمام بباقي العناصر.

إضافة إلى النتائج التالية :

- يساهم التغيير التكنولوجي بجامعة التكوين المتواصل في تطوير وتحسين أداء الأستاذ و الطالب .
- التغيير في الثقافة التنظيمية بجامعة التكوين المتواصل يؤدي إلى تحسين وتعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للعاملين بها من إداريين وأساتذة ، وكذا طلبتها .
- وجود علاقة إيجابية بين التغيير الإستراتيجي بجامعة التكوين المتواصل وجودة التعليم العالي .
- إختيار وتغيير الأساتذة على حسب الشهادة و التخصص يؤدي إلى نتائج مرضية للأداء التعليمي.

- يساهم التغيير في السياسات والإجراءات للمؤسسة في تعزيز فعالية العملية التعليمية .

3 - توصيات وإقتراحات :

على ضوء الإطار النظري للدراسة ، ونتائج البحث وكذا الإقتراحات التي قدمها أساتذة جامعة التكوين المتواصل بالوادي من خلال المقابلة الميدانية ، نقترح بعض التوصيات والتي نأمل من خلالها المساهمة في دفع عجلة التغيير التنظيمي الهادف إلى تحسين جودة التعليم لمختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بصفة عامة ، وجامعة التكوين المتواصل بصفة خاصة ، وهي كالتالي:

- ضرورة تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد داخل المؤسسة محل الدراسة ، بحيث لا يكون هناك تداخلا في الصلاحيات .

- التقليل من المركزية بالنسبة لجامعة التكوين المتواصل ، و تفويض الصلاحيات إلى المراكز عبر مختلف ولايات الوطن ، مما يؤدي إلى السرعة في الإنجاز ، وتقليل التكاليف وتخفيف العبء على الإدارة المركزية .

- دعم ومساندة الإدارة المركزية في الجامعات ، وبشكل مستمر لعملية التغيير التنظيمي وتذليل العقبات التي تعترضه ، وشرح أبعاده لكل الأفراد ، بعيدا عن أسلوب إجبارية الاندماج في التغيير، بل بإستخدام المهارة والمرونة.

- ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع الأفراد بجامعة التكوين المتواصل بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية للإداريين والأساتذة و دورها في تحسين الأداء العام ، وكذا تحسين جودة التعليم العالي .

- ضرورة إعطاء إهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيرا على العملية التعليمية ، أي يجب النظر إلى جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بكافة جوانبها الإدارية والعملية والفنية داخل المؤسسة محل الدراسة نظرة تكاملية ، على أن يتم التطبيق لهذا المفهوم تدريجيا إلا أنه لابد أن يكون مخططا له .

- ضرورة الإهتمام بتطبيق باقي بعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، فهذه الدراسة لم تركز على كل أبعاد الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من التعليم العالي .

- توسيع مجالات التغيير بجامعة التكوين المتواصل ، وأن يتناسب مع التطورات الخارجية وخاصة متطلبات سوق العمل .

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل وبعد إجراء المقابلة الميدانية مع أفراد مجتمع الدراسة وتحليل بياناتهم ، وكذا إسترجاع الإستمارة الإستبانة ، قمنا بتفريغها وتحليل البيانات بإستخدام الأسلوب الإحصائي spss لتحليل وإختبار الفرضيات الجزئية للدراسة ، وكذا الفرضية العامة .

قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات التي وضعناها ، وأنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل بالوادي بكل أبعاده وجودة التعليم العالي بكل أبعادها عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.

الخاتمة

خاتمة

إن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هي إشراك كل الأفراد في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه ، مما يجعل أي تغيير يرتبط بمدى فهم وإدراك الأفراد القائمين على التغيير ومدى تحقيق المتطلبات لتحقيقه ، بغض النظر عن وجود اختلافات بين استجابات بعض الأفراد له ، وهذه النتيجة تعكس واقع مؤسساتنا الجامعية الجزائرية بصفة عامة ، وما تعانيه منظومتنا التكوينية من مشكلات وعوائق حالت دون الإضطلاع بمهمة الإصلاح الشامل للتعليم العالي الذي يعتبر العصب الرئيسي في تقدم المجتمع في كافة المجالات ، إلا أنها تبقى نوايا واعدة تمهد لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي.

وتعتبر الجودة في التعليم العالي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر، لذا حرصت مؤسسات القطاع في معظم دول العالم المختلفة وبالذات في الدول المتقدمة على تبني الجودة كمنهج ومنهج للعمل فيها وذلك لأسباب عدة ، لعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها وظهور أنماط جديدة لمؤسساته ، بالإضافة إلى ظهور وسائط تعليمية جديدة ، فهذه التغيرات وغيرها التي شهدتها التعليم العالي وما تضمنته من أنماط جديدة ، دعت القائمين على هذه المؤسسات للإهتمام بجودة هذا القطاع المهم ، وتعمل الإتجاهات الحديثة في قياس وإدارة الجودة على تقادى ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في توافر خصائص إتجاهية ومعرفية ، ومهارية وسلوكية في الخريجين فحسب ، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية .

وبذلك فإن التغيير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل يسعى إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بما فيهم مستخدمين وأساتذة ، بالإعتماد على طرق منهجية في ذلك ، وعلى النظريات والمفاهيم السلوكية لإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية عن طريق الدراسة والتعاون مع مختلف هياكل ومستويات الجامعة والبحث في ثقافتها ، وسلوك الأفراد العاملين فيها ، فالمداخل السلوكية تسعى بصدق وإنفتاح وإخلاص من أجل زيادة أو تحقيق الجودة وتحسين فعالية قطاع التعليم العالي ، و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية التعليمية ، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب ، منظومة القيم الخلقية ، ونظم العلاقات الإنسانية ، و وسائل الإتصال

المتطورة وغيرها من الضروريات ، التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة ، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

في ضوء ما تقدم يتضح بأن التغيير التنظيمي في الجامعة هو جهد مخطط وسلوك معتمد ، تقوم به الإدارة العليا مع إشراك جميع أفراد القطاع الجامعي ، والذي يتمثل في إجراءات مخططة للعمليات التنظيمية على مستوى التنظيم (قطاع التعليم ككل) ، بما فيها من تعديلات في التكنولوجيا والتقنيات والطرق ووسائل العمل والموارد ، بالإضافة إلى أن خطط التغيير التنظيمي تعتمد على مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات ومهارات الأساتذة ، والعاملين الإداريين ودفعهم للتعلم ، وتهيئتهم لتقبل التغيير التنظيمي.

المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المعاجم

- 1- يونس طارق شريف ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت ، ، دار وائل للنشر، ط1، 2005

ثانيا : الكتب

▪ الكتب العربية

- 1- أبو قحف عبد السلام ، أساسيات إدارة الأعمال الدولية -الاصول والادلة التطبيقية ، منشورات الحلبي الحقوقية ، ط2 ، بيروت ، 2003 .
- 2- أحمد إبراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 الإسكندرية ، 2003 .
- 3- المهدي أمه الله دحان، وآخرون ، تطوير سياسة القبول بالتعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط 01 ، عمان - الأردن ، 2015 .
- 4- أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، المكتبة العصرية ، د.ط ، المنصورة ، 2003 .
- 5- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1، عمان، 2004 .
- 6- بوجمعة شلابي زهير، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د.ط ، الأردن.
- 7- بوخريسة بوبكر ، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي ، منشورات جامعة باجي مختار د.ط ، ، عنابة ، 2006.
- 8- بوخريسة بوبكر، إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح ، ديوان المطبوعات الجامعية - المطبعة الجهوية د.ط ، قسنطينة ، د ت .
- 9- البيلالوي حسن حسين ، وآخرون ، تحرير : رشدي أحمد طعيمة ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 2 ، عمان- الأردن، 2008 .
- 10- جباره عطية جباره ، الإتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، د.ط ، الإسكندرية ، 2001 .
- 11- حريم حسين ، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2009 .
- 12- الحلبي إبراهيم عباس ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيتها تخطيطها ، دار الفكر العربي ، ط 1 ، القاهرة، 2013 .
- 13- الخضير محسن أحمد ، إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، دار الرضا للنشر ، ط1 ، دمشق - سوريا، 2003 .
- 14- الراحلة عبد الرزاق سالم ، نظرية المنظمة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن، 2010 .

- 15- ساعاتي أمين ، تبسيط كتابة البحث العلمي - البكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه ، المركز السعودي للدراسات الإستراتيجيات ، د.ط ، مصر الجديدة ، 1991 .
- 16- سبعون سعيد ، جرادي حفصة ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر ، د.ط ، الجزائر ، 2012 .
- 17- سعدون يوسف ، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية - المطبعة الجهوية ، د.ط ، قسنطينة ، ب ت .
- 18- السكارنة بلال خلف ، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، الأردن ، 2009 .
- 19- سلاطينة بلقاسم ، حسان الجيلاني ، أسس المناهج الإجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1، مصر ، 2012 .
- 20- شاشة فارس ، عبد الغني بن دريدي ، تقييم جودة الدروس الإلكترونية الافتراضية بالجامعات الجزائرية - الشرق الجزائري ، هندسة التكوين في منظومة التعليم الإلكتروني ، سلسلة إصدارات جامعة التكوين المتواصل ، 2019.
- 21- صابر فاطمة عوض ، خفاجة ميرفت علي ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، ط1 ، الإسكندرية ، 2002 .
- 22- الصيرفي محمد ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، ط01، الإسكندرية ، 2007 .
- 23- طعيمة رشدي أحمد ، البندري محمد بن سليمان ، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي ، ط01، القاهرة ، 2004 .
- 24- طه طارق ، التنظيم - النظرية - الهياكل - التصميمات ، دار الجامعة الجديدة ، د.ط ، الإسكندرية ، 2007 .
- 25- طه عاطف جابر، نظم المعلومات للموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم ، ط1 ، 2014 .
- 26- الطيب محمد رفيق ، مدخل للتسيير - أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط03 ، بن عكنون ، 2011 .
- 27- العارف نادية ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، ط03 ، الإبراهيمية، 2005 .
- 28- العامودي سليم ، علم الاجتماع الصناعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع - دار المشرق الثقافي ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 29- عباس أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط01 ، عمان ، 2011.
- 30- عبد الرحمان رحاب محمد ، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 31- عبد المجيد حذيفة مازن، العاني مزهر شعبان ، التعليم الإلكتروني التفاعلي ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط01 ، عمان - الأردن ، 2015 .
- 32- عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون، ط1 ، الأردن، 2010.
- 33- عرفة سيد سالم ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، الحرية ، د.ط ، 2012 .

- 34- علوان قاسم نايف ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2005 .
- 35- عليان ربحي مصطفى، إدارة التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان - الأردن، 2015 .
- 36- العنزي سعد علي حمود، أحمد علي صالح ،إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال- مدخل فلسفي ، اليازوري ، د.ط ، 2008 .
- 37- غريب عبد الكريم ، منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية ، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء ، ط1 ، المغرب ، 2012 .
- 38- الكلاله طاهر محمود ، الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون ، ، ط1 ، الأردن، 2013 .
- 39- اللوزي موسى ، أساسيات التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، ط2 ، 2003.
- 40- ماهر أحمد ، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط ، 2006.
- 41- محمد أشرف السعيد أحمد ، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم العالي ، دار الجامعة الجديدة ، د.ط ، الإسكندرية ، 2007 .
- 42- مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد ، التنمية المستدامة - مفهومها - أبعادها - مؤشراتها ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط01 ، القاهرة ، 2017 .
- 43- مسلم محمد ، مدخل إلى علم النفس العمل ، دار قرطبة للنشر والتوزيع المحمدية ، ط 01 ، الجزائر، 2007.
- 44- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة د.ط ، الجزائر ، 2003 .
- 45- النجار فريد ، إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع ، منشأة المعارف - جلال حزي وشركاه ، د.ط ، الإسكندرية ، 2014 .
- 46- نصر الله حنا ، عريفج عيد، حسين علي ، مبادئ في العلوم الادارية- الأصول والمفاهيم المعاصرة، ج1، دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط ، الأردن ، 1999 .
- 47- ولي باسم محمد، محمد جاسم محمد ، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2004 .
- **كتب مترجمة**

- 1-تريفول . ل. يانج ، الإدارة الناجحة للمشروعات - صنع النجاح ، ترجمة : هبة عجيبة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014 .
- 2-ديانا جي أولبنغر ، ريتشارد إن كاتز ، تجديد الإدارة - تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين ، ترجمة : سميح أبو فارس ، مراجعة حيدر فرحات ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، ط 01، 2006
- 3-موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبية لنشر ، الجزائر ، د.ط ، 2013 .

■ كتب أجنبية

1. V.S.P.RAO , V.SUDEEPTA , **MANAGING ORGANISATIONAL BEHAVIOUR** Printed and bound in India Typeset at Goswami Associates, Delhi First Edition , 2018.
2. Julie Hodges, **Consultancy, Organizational Development and Change A practical guide to delivering value**, KoganPage, 2017.
3. Kotter J. **leading change**, Harvard Business School, USA, 1996.
4. MelAnie FrAnklin , **Agile Change Management** -A practical framework for successful change planning and implementation, KoganPage , London Philadelphia New Delhi, 2014.
5. MelAnie FrAnklin , **Agile Change Management** -A practical framework for successful change planning and implementation, KoganPage , London Philadelphia New Delhi, 2014.
6. Warren Parry, **Big Change, Best Path Successfully managing organizational change with wisdom, analytics and insight**, London Philadelphia New Delhi, 2015

ثالثا: الرسائل العلمية

1. برياش توفيق ، **التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : بين الحتمية البيئية والإختيار الإستراتيجي** - دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة سطيف 1 ، 2015-2016 .
2. بن علي عبد الوهاب ، **مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم** - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج **ALVER** بوهران، رسالة ماجستير في علم النفس ، غير منشورة ، جامعة وهران 2 ، 2014-2015 .
3. بن عيسى محمد المهدي ، **ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر -حالة بابب غاز PIPE GAZ غرداية** ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2005.
4. بن يحيى سليمة، **التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية** - دراسة ميدانية بالمؤسسة التقنية سونلغاز بالبلدية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 02 ، 2015-2016 .
5. بوشمال أحمد ، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي** - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقل - ، 2011 .
6. بوطبة نور الهدى ، **إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي : نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية** - دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه ل.م.د في تسيير المنظمات ، غير منشورة ، جامعة باتنة 1 ، 2015-2016 .

7. بوعيسى عفاف ، نظام ل .م.د بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التربوي ، غير منشورة ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2018-2019 .
8. بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز ، وحدة باتنة، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باتنة ، 2008 .
9. بوهنتالة فهمية، التغير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل إقتصاد السوق - دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات نقاوس بباتنة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة باتنة 01 ، 2016-2017 .
10. حباشي فتيحة ، إدارة الجودة الشاملة- مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لانتاج الأدوية بقسنطينة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006/2007.
11. حححوف فتيحة ، معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية في جامعات سطيف - قسنطينة - مسيلة ، رسالة ماجستير في إدارة وتنمية الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2007-2008 .
12. حليس سمير ، التغير التكنولوجي والإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بالشركة الإريقية للزجاج AFRICAVER الطاهير - جيجل، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 .
13. داني الكبير نصيرة ، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة أعمال ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيلالي ليايس ، سيدي بلعباس ، 2014-2015 .
14. الدجني إياد علي ، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في مناهج وطرق التدريس ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2010-2011 .
15. رصرص فلسطين محمود أحمد ، التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2013 .
16. زديرة شرف الدين ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية، أطروحة دكتوراه في مناجمت المنظمات ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016/2017.
17. سكتاوي عبد الملك بن محمد عيسى ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية إستخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1423-1424 هـ .

18. سماتي حاتم ، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017-2018 .
19. سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010-2011 .
20. شادي عطا محمد عايش ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008.
21. الصيفي وليد عبد اللطيف نوفل ، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر - غزة ، 2015-2016 .
22. ضياف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005-2006 .
23. العاقل سهام ، إستعمال تكنولوجيات الإعلام والإتصال في التعليم المفتوح عن بعد - حالة جامعة التكوين المتواصل الجزائرية لأساتذة التعليم المتوسط خلال الفترة 2005-2010 ، رسالة دكتوراه في علوم الإعلام والإتصال ، غير منشورة ، قسم علوم الإعلام والإتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2010-2011 .
24. عايش شادي عطا محمد ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 .
25. عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD- دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، غير منشورة ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2007-2008 .
26. العبري خالد بن عبد الله بن سيف ، التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة آل البيت ، 2014 .
27. عبيد عوني فتحي خليل ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 .
28. العتيبي فالح شجاع فالح، مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، أفريل 2010 .

29. علاوي عبد الفتاح ، أثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سونلغاز - وحدة الأغواط ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 .
30. العنزي مبارك بنيه ضامن ، التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2004 .
31. عيسى سيد أحمد حاج ، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية - دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 03 ، 2011-2012 .
32. غراف نصر الدين ، التعليم الإلكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية - دراسة في المفاهيم والنماذج، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات ، غير منشورة ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010-2011 .
33. غربي صباح ، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لإتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والتنمية ، غير منشورة ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013-2014 .
34. غميص فوزية ، أثر العوامل الإنسانية والمادية في الوقاية من حوادث العمل بالمؤسسة الاقتصادية العمومية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية للنسيج والأقمشة الصناعية بالمسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2 ، 2018 - 2019 .
35. الغيثي هاني بن سعيد بن مبارك ، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، قسم الإدارة التربوية ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2007 .
36. فتح الله خالصة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي - دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي I.N.P.S - E.N.S.S.E.A. : EX ، رسالة ماجستير في التسيير العمومي ، غير منشورة ، جامعة الجزائر 03 ، 2011-2012 .
37. قاسمي كمال ، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريج ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة سطيف ، 2010-2011
38. كلاب رامي محمد راغب ، درجة توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى معلمي التعليم التفاعلي المحوسب في مدارس وكالة الغوث بغزة ، وعلاقتها بإنتاجاتهم نحوه ، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر - غزة ، 2011 .

39. كيارى فاطمة الزهراء ، تقييم نفقات التعليم العالي في المؤسسة الجامعية - دراسة حالة جامعة معسكر ، رسالة ماجستير في تسيير المالية العامة ، غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2001-2012 .

40. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي ، رسالة ماجستير ، 2004 .

41. نمر نوال ، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة منتوري قسنطينة ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012 .

42. هارون أسماء ، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية - تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام lmd ، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2009-2010 .

43. يوسف أيمن ، تطور التعليم العالي - الإصلاح والأفاق السياسية - دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي ، غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007-2008 .

44. يوسف مناهل أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية - بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم - الرئاسة ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015 .

رابعاً : أبحاث علمية

1. الحربي محمد بن محمد ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، 1429 هـ .

2. الغيثي هاني بن سعيد بن مبارك ، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان ، جامعة آل البيت ، 2007 .

3. محمد فرج هويدي ، تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة عمر المختار ، البيضاء ، 2011-2012 .

خامسا: المقالات العلمية

1. أبو زيادة زكي، (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد 25، عدد 04، 2011.
2. أريج سعيد خليل، وآخرون، (أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2012.
3. المصدر عبد العظيم، (مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر بغزة في ضوء بعض المتغيرات)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012.
4. أظالمي محسن، وآخرون، (قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل - دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)، مجلة الإدارة والإقتصاد السنة الرابعة والثلاثون، العدد 90، 2012.
5. أونيس عبد المجيد، (الجامعات الافتراضية ودورها في تدعيم التعليم العالي وخدمة المجتمع - دراسة حالة الجزائر)، مجلة جوان 2019.
6. أياد محمود عبد الكريم الرحيم، (التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف - دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية)، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 2، 2007.
7. بن جروة حكيم، (دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة)، العدد الأول.
8. بن زروق جمال، (التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه)، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد 01+02، 2010.
9. بن عنتر عبد الرحمان، (إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة)، مجلة الباحث، عدد 06، 2008.
10. بن ونيسة ليلي، بن عبو جيلالي، (واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد 1، 2015.
11. بوحنية قوي، (التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات - رؤية استشرافية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 08، جوان 2005.
12. بوخلوة باديس، بن خيرة سامي، (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.
13. بوداود فاطمة الزهراء، (مكانة ثقافة المؤسسة في إدارة التغير التنظيمي)، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، مجلد 4، 2013.

14. بوزيد سايح، لعمى أحمد ، (التعليم الإلكتروني كخيار إستراتيجي لتحقيق كفاءة المورد البشري في ظل إقتصاد المعرفة في الجزائر) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04 ، ديسمبر 2013.
15. بوطهرة آسيا ، (دور التعليم الإلكتروني في تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية) ، مجلة الدراسات الإعلامية ، المركز الديمقراطي العربي ، العدد 01 ، جانفي 2018
16. بوعاشور كريمة ، (التجربة الجزائرية في مجال التعليم عن بعد - جامعة التكوين المتواصل كنموذج)، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية ، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3 ، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2018 .
17. بوقرة كمال ، حمصي سعيدة ،(التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط) ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي ، العدد 27 ، سبتمبر 2018.
18. تركي محمد ، (استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الأداء - دراسة تحليلية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 25 .
19. حسن عبد الكريم ، (التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة -دراسة إصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012 .
20. الحوري فالح عبد القادر ، (تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية - دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة) ، مجلة البصائر ، المجلد 12 ، العدد 1 ، آذار 2008 .
21. خروفة رغد محمد يحي ، (قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى) ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 99 ، مجلد 32 ، 2010.
22. خليفي سليم ، (اتجاهات الطلبة نحو التعليم الإلكتروني - دراسة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة سوق أهراس) ، مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد 10 ، العدد 02 مكرر جزء 02 ، 2019
23. خوني رابح ، فرحاتي لويزة ، (ثقافة المنظمة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشري من أجل إنجاز عملية التغيير) ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 12 (1) ، جوان 2018 .
24. درويش ماهر صبري، أشمري إبراهيم راشد، (التطبيق الفعال للجودة الشاملة في القطاع الصناعي مع التركيز على دور ومسؤولية الإدارة -دراسة حالة في الشركة العامة للبطاريات) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 28 ، 2010 .
25. رنا حكمت عباس ، (أهمية تطبيق التعليم الإلكتروني في التعليم العالي في العراق)، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الإجتماعية ، ج2 ، العدد 31 ، أكتوبر 2018.
26. زايد مراد، (إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة إتصالات الجزائر-موبيليس) ، مجلة المؤسسة ، العدد 03 ، 2014 .

27. زبار سلمان عبود ، (التكامل بين نظام المعلومات الإدارية ونظام إدارة الجودة الشاملة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية - بابل)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 17 ، العدد 3 ، 2009 .
28. سايح بوزيد ، أحمد لعمى ، (التعليم الإلكتروني كخيار إستراتيجي لتحقيق كفاءة المورد البشري في ظل إقتصاد المعرفة في الجزائر) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04 ، ديسمبر 2013.
29. السعودي موسى أحمد ، (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 3 ، 2008 .
30. الشريدة ماجد علي مبارك ، (توظيف أعضاء هيئة التدريس للتعليم الإلكتروني Blackboard من وجهة نظر الطلاب والطالبات في جامعة الأمير سطام عبد العزيز) ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل ، العدد 42 ، 2019 .
31. شلير عبد الرحمان علي محمد ، درمان سليمان صادق ، (أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات الإنسانية في جامعة دهوك) ، رماح للبحوث والدراسات ، الأردن ، العدد 13 ، جوان 2014 .
32. شوايبي سارة ، عامر هشام ، (مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية)، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 04 ، 2019 .
33. صخري عمر ، مرايمي محمد ، (الجودة الشاملة في بناء القدرات البشرية الجزائرية : مدخل استراتيجي إلى تحقيق التنمية الإقتصادية في ظل العولمة)، بحوث إقتصادية عربية ، العددان 43-44 ، صيف - خريف 2008 .
34. ضيف الله نسيم ، بوطبة نور الهدى ، (تطوير وتفعيل مراكز التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة لمركز التعليم التلفز في جامعة باتنة)، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، العدد 11 .
35. طامي ثائر سلمان ، (التعليم الافتراضي الجامعي - نحو جامعة إفتراضية - الكلمات المفتاحية - الجامعة الافتراضية)، مجلة دياتي ، العدد 71 ، 2016 .
36. طه مصطفى عبد الرحمان ، (خالد مصطفى مالك ، أسس تصميم الأنشطة التعليمية في بيئات التعلم الإلكترونية) ، المجلة المصرية للمعلومات ، ESISACT ، العدد 17 ، 2016 .
37. عبد الكريم عطا كريم ، وآخرون ، (مؤشرات الجودة الشاملة في جامعة ذي قار - الواقع والطموح) ، مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية ، المجلد 36 ، العدد 04 ، 2011 .
38. العضايمي سعيد بن علي ، (معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية) ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، مجلد 05 ، العدد 09 ، 2012 .
39. عطير ربيع شفيق لطفي ، (اتجاهات طلبة جامعة فلسطين التقنية -خضوري نحو التعليم الإلكتروني) ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، 35 ، 01 ، ص 131

40. علي عاصم شحادة ، (تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات) ،
مجلة الباحث ، عدد 07 ، 2009 - 2010 .
41. عواطف يونس إسماعيل ، (إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني - دراسة استطلاعية لآراء
عينة من زبائن شركة نينوي للصناعات الغذائية بالموصل) ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 101 ، مجلد 32 ،
2010.
42. غسان فيصل عبد ، (اثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية
في جامعة تكريت) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، المجلد 05 ، العدد 15 ، 2009 .
43. غول فرحات ، (إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي)
، مجلة المؤسسة ، العدد 03 ، 2014 .
44. القريوتي محمد قاسم أحمد ، المطيري يوسف محمد ، (إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة
الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس) ، رياح للبحوث والدراسات ، الأردن ، العدد 13 ، جوان 2014.
45. القصيمي محمد مصطفى ، (اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير - دراسة حالة) ،
تنمية الرافدين ، 89 ، 30 ، 2008 .
46. لطرش صبرينة ، العلواني عديلة ، (التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة إستطلاعية على
العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو sijico بسكيكة) ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، العدد
09 ، جوان 2018 .
47. لمدير مروان ، (سوسيولوجيا التنظيمات- من ماكس فيبر إلى ميشيل كروزيي) ، مجلة جيل البحث العلمي
للعلوم الإنسانية و الإجتماعية ، عدد 34 ، سبتمبر ، 2017 .
48. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة ، (اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق
متطلبات إدارة الجودة الشاملة) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، المجلد
الثاني عشر ، العدد الأول، 2012 .
49. مزريق عاشور ، غربي محمد ، (تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية) ، مجلة
اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 02 .
50. الموسوي عباس نوار كحيط ، فاطمة صالح مهدي الغريان ، (التكامل بين إدارة الجودة الشاملة(TQM)
وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة(ABC)) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 80 ، 2010
51. النجار صباح ، مها كامل جواد ، (دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي) ،
مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد 14 .
52. النوري مرتضى جبار وآخرون ، (استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية
إدارة الجودة الشاملة) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 83 ، 2010 .

53. هبال عبد المالك ، (أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة) ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، العدد 16 ، 2016 .
54. يحيوي السعيد ، مسعودي لويذة ، (الإنترنت في التعليم الجامعي) ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 41 ، مجلد ب ، جوان 2014
55. اليوسفي أحمد ، درويش رامز علي ، (أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة - دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 36 ، العدد 07 ، 2014 .

سادسا : المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. بوغازي الطاهر ، (الدور المهني للجامعة وعلاقته بتمثلات أسرة التدريس - دراسة ميدانية بجامعة تلمسان)، مداخلة في ملتقى وطني بعنوان : آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية ، ، جامعة الجزائر 1 ، المنعقد أيام 23-24-25-26 أبريل 2012.
2. التومي خالد عبد القادر منصور ، (العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية)، مداخلة في المؤتمر الدولي الخامس: للعلوم الإنسانية والإجتماعية والرياضية ، أنطاليا - تركيا ، المنعقد أيام 23-24-25/03/2019.
3. حدار عبد العزيز ، (نحو بناء نسق لتقييم الجودة البحثية في الجامعة الجزائرية مؤشرات جودة المخرجات البحثية -النشر العلمي والتأثير العلمي)، مداخلة في ملتقى وطني بعنوان :آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية ، جامعة الجزائر 1 ، المنعقد أيام 23-24-25-26 أبريل 2012.
4. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ، (إدارة الجودة الشاملة : التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة)، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي بعنوان : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، المنعقد يومي 08-09 مارس 2005 .
5. سايح فطيمة ، (تقييم التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية ومدى حمايته - دراسة ميدانية) ، مداخلة في المؤتمر العلمي الوطني السابع بعنوان : تطوير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر -ضمن متطلبات عصر المعرفة - الواقع ، التحديات والآفاق ، جامعة بوزريعة الجزائر 02 ، المنعقد يوم 10 ديسمبر 2018.
6. سعيد طيب ، (التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية) ، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، المنعقد يومي 17-18 أبريل 2006.

7. العبيدي سيلان جبران ، (ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع)، مداخلة في المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان : الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي ، بيروت ، المنعقد أيام 06-10 ديسمبر 2009 .
8. عكنوش نبيل ، ربحان عبد الحميد ، (معمر جميلة ، التعليم عن بعد بالجامعة الجزائرية وتجربتها في دعم وإرساء إدارة المعرفة - بين واقع التطبيق وخطط التحقيق)، مداخلة في مؤتمر الإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات الثالث والعشرون ، الدوحة ، المنعقد في 2012.
9. فيلالى حمزه ، (دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع بالمنظمات الحديثة) ، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، قسم علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة، المنعقد يومي 12-13 ماي 2010.
10. قاسمي كمال ، (إدارة التغيير - المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير) ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، المنعقد يومي 08-09 مارس 2005 .
11. لموشي زهية ، (تفعيل نظام التعليم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الأداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات) ، مداخلة في المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان : التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية ، طرابلس ، المنعقد يومي 22-24 أبريل 2016 .
12. مداح لخضر ، محمد لطرش ، (إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها) ، مداخلة في ملتقى دولي بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري - قسنطينة ، د.ت
13. معزوز نشيدة ، بن عبد العزيز فطيمة ، (التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية) ، مداخلة في مؤتمر دولي بعنوان : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، المنعقد يومي 18 و 19 ماي 2011.

سابعا :القرارات و المراسيم

- 1- جامعة التكوين المتواصل ، نيابة مديرية الجامعة للدراسات و البيداغوجيا ، دليل النصوص القانونية للجامعة 1989-1995
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 149/90 المؤرخ في 26/05/1990، الخاص بإنشاء جامعة التكوين المتواصل .
- 3- القرار الوزاري رقم 1022 المؤرخ في 23 أكتوبر 2017 ، يحدد مهام وشروط الالتحاق بجامعة التكوين المتواصل

ثامنا : مواقع انترنت

- 1- [http // www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz) ، تاريخ الإطلاع 2020/08/19
- 2- محمد إسلام ، رئيس مكتب باب الوادي للجمعية الوطنية للترقية والإدماج الإجتماعي سيد أحمد لعلاوي لـ " الحوار ، [http www.elhiwardz.com/nation](http://www.elhiwardz.com/nation) ، تاريخ الإطلاع : 2020/09/02
- 3- جامعة التكوين المتواصل ، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=410 ، تاريخ الإطلاع : 2020/02/23
- 4- سعيد . س ، جامعة التكوين المتواصل تقبل على نظام ال.أم.دي كمنهج تكويني لها ، يومية الرائد ، 2017/07/24
- 5- ليسانس وماستر عن بعد بجامعة التكوين المتواصل <https://eddirasa.com/licence-et-master-a-distance-ufc/> ، تاريخ الإطلاع 2020/07/02
- 6- ليسانس وماستر للحائزين على باك UFC <https://www.djazairess.com/alseyassi/88036> ، تاريخ الاطلاع 2020/07/02.
- 7- مخبر البحث - جامعة التكوين المتواصل ، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=178 ، تاريخ الإطلاع 2020/09/12
- 8- الماستر عن بعد - جامعة التكوين المتواصل ، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=162 ، تاريخ الإطلاع : 2020/09/14
- 9- إذاعة جامعة التكوين المتواصل - جامعة التكوين المتواصل ، http://www.ufc.dz/ar/?page_id=213 ، تاريخ الإطلاع 2020/09/19

الملاحق

الملحق رقم 01

إستبيان موجه لطلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

**إستبانة موجهة إلى طلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي -
التغيير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل وعلاقته بجودة التعليم العالي
-دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي -**

إشراف الأستاذ :

أ.د. عبد الباسط هويدي

المشرف المساعد:

أ. د. عبد الرزاق بالموشي

الطالبة :

الزهرة قريشي

إلى السادة طلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي

أحييكم بتحية الإسلام "السلام عليكم"

تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على علاقة التغيير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل بجودة التعليم العالي ، وهذا قصد استكمال إنجاز أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والإتصال ، يرجى منكم التكرم وتعبئة هذه الإستبانة بعد قراءة كل فقراتها ، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر على مدى موافقتكم عليها .

إن تعاونكم سيكون سببا في إنجاح هذه الدراسة ، علما أن إجاباتكم ستكون سرية وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير

السنة الجامعية 2020/2019

الجزء الأول : معلومات شخصية

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ 20-30

☐ 30-40

☐ 40-50

☐ 50 فما فوق

التخصص :

☐ Bac Ufc

Bac Ufc

☐ Bac ثانوي

شهادة الإلتحاق : Bac ثانوي

ديبلوم آخر يذكر :

الجزء الثاني : التغيير التنظيمي

الرد	نوع	الإجابات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
تغيير الثقافة التنظيمية	01	تعتمد إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الطلاب					
	02	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ التعاون بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة					
	03	تهتم إدارة الجامعة بالاحتفاظ بسجلات الحضور للطلبة					
	04	تحرص الإدارة على التعامل بالعدالة والمساواة بين الطلبة					
	05	تسهم إدارة جامعة التكوين المتواصل بترسيخ قيم الاحترام بين الطلبة والأساتذة					
	06	ترحب إدارة الجامعة بآراء ومقترحات الطلبة وتأخذ بها					
	07	تهتم الجامعة بالأنشطة المختلفة للطلاب					
التغيير الاستراتيجي	08	وضوح استراتيجيات تطبيق التغيير بجامعة التكوين المتواصل					
	09	تجديد الدراسة بقسم التحضير هو أولى الخطوات الناجحة في استراتيجية التغيير بجامعة التكوين المتواصل					
	10	إلغاء شهادة التحضيري والإعتماد على شهادة البكالوريا فقط يعتبر اختيار موفق في عملية التغيير					
	11	التجديد المؤقت للإلتحاق و الدراسة بجامعة التكوين المتواصل هو بداية التغيير الفعلي					
	12	تساعد إدارة الجامعة الطلبة في اختيار التخصص المناسب لرغباتهم وإمكاناتهم					
	13	ترتبط جامعة التكوين المتواصل التخصصات الموجودة مع احتياجات سوق العمل.					

تغيير السياسات والإجراءات

التغيير التكنولوجي

14	إلتزام الإدارة بتطبيق التغيير في السياسة العامة لجامعة التكوين المتواصل
15	توفر إدارة الجامعة التسهيلات التي تساهم في تطوير طلبتها
16	فتح قنوات الاتصال بين الطلبة وإدارة الجامعة
17	تنظم الجامعة معارض وملتقيات من شأنها تنمية الطلبة
18	تهتم إدارة الجامعة بالتحفيز المعنوي للطلبة مثل شهادات التقدير
19	تأخذ إدارة الجامعة رأي الطلبة قبل فرض أي إجراء يتعلق بهم
20	تقوم إدارة الجامعة بالتراجع عن القرار المتخذ إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك
21	إدارة الجامعة تجبر الطالب على الإلتزام الأنظمة والقواعد المعمول بها في الجامعة
22	أصبح العمل في جامعة التكوين المتواصل يعتمد على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير
23	التسجيل عبر الموقع الإلكتروني سهل على الطالب باقي إجراءات الإلتحاق لجامعة التكوين المتواصل
24	استخدام مواقع التواصل الإجتماعي بين الطلبة والأساتذة أدى إلى تحسين العملية التعليمية
25	إستخدام الأرضية الافتراضية مناسب لنمط التدريس المعتمد بجامعة التكوين المتواصل
26	تزويد الطالب بقرص مدمج يحتوي كل الدروس يساعد على تحسين التحصيل العلمي
27	توفر الخدمات التي يحتاجها الطالب في المواقع الإلكترونية الخاصة بجامعة التكوين المتواصل
28	التكنولوجيا المتاحة بجامعة التكوين المتواصل أدت إلى تحسين الأداء
29	توفر نظام اتصالات حديث لتدفق وتبادل المعلومات بين مختلف مراكز جامعة التكوين المتواصل

الجزء الثالث: جودة التعليم العالي

الأبعاد	م.ع	الإجابات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
جودة أعضاء هيئة التدريس	30	المستوى العلمي للأستاذ مناسب للتدريس بجامعة التكوين المتواصل					
	31	التخصص الأكاديمي للأستاذ مناسب للتخصص الذي يدرسه					
	32	لدى الأستاذ القدرة على خلق و استخدام خبرات تتناسب مع الطلبة					
	33	يستطيع الأستاذ تنمية روح الإبداع والابتكار لدى طلبة					
	34	يستطيع الأستاذ التحكم في المجال التعليمي ومواكبة التطورات					
	35	هناك تعاون بين الأساتذة في نفس التخصص					
	36	يعتمد الأستاذ نظام تقييم للطلبة يتسم بالموضوعية					
جودة الطالب	37	تم قبولي في التخصص الذي قمت بإختياره حسب رغبتي					
	38	عدد الطلبة في الفوج مناسب للدراسة					
	39	لا أجد صعوبة في التأقلم مع نظام التدريس بجامعة التكوين المتواصل					
	40	لدي القدرة على التعلم الذاتي					
	41	عندي الدافعية لمواصلة الدراسة في نفس التخصص					
	42	امتلك مهارة استخدام الكمبيوتر					
	43	لدي القدرة على التواصل الجيد مع زملائي					
	44	لا أجد صعوبة في المناقشة مع الأستاذ					
جودة طرق التدريس	45	طرق التدريس في جامعة التكوين المتواصل تتميز بالتجديد					
	46	تراعي ميول واهتمامات المتعلم وطموحاته					
	47	يوجد تكامل بين البرامج الدراسية النظرية والجوانب التطبيقية					
	48	تراعي طبيعة المادة المدّسة وموضوعاتها					
	49	استخدام وقت الدرس بفاعلية					
	50	إلتزام الأساتذة بالتواجد في المواعيد المحددة للدروس النظرية والعلمية					
	51	الإستعانة بالوسائل التعليمية والتكنولوجية المدعمة للدرس					
	52	يطبق الأساتذة مبدأ الإستراتيجية في التدريس					
جودة المناهج الدراسية	53	إمام المنهج بالمواضيع المناسبة للتخصص المدروس					
	54	هناك تنوع في طرح المواضيع					
	55	يساعدني في تنمية مهارة التعلم الذاتي					
	56	يشجعني على ارتياد المكتبة					

					يراعي المنهج الفروق الفردية للطلبة	57	
					القدرة على استثارة ملكات التفكير والإبداع	58	
					التوازن بين المعلومات النظرية والجوانب العملية التطبيقية	59	
					الموقع الجغرافي لجامعة التكوين المتواصل مناسب	60	جودة الإمكانيات المادية
					إن البناء وشكل المنشأة جيد	61	
					تهتم الجامعة بالطابع الجمالي لمبانيها والمحافظة على نظافتها	62	
					توفر القاعات والمدرجات الكافية للدراسة	63	
					توفر المكتبة للطلبة أو الأساتذة	64	
					توفر قاعة انترنت للطلبة	65	
					وفرة العتاد وحداثته بما يتطلبه الفعل التعليمي	66	
					توفر الظروف الفيزيائية المساعدة للتعلم	67	

الملحق رقم 02

دليل مقابلة موجه لأساتذة جامعة التكوين المتواصل بالوادي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

دليل مقابلة أطروحة دكتوراه بعنوان :

التغيير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل وعلاقته بجودة التعليم العالي
-دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي -

إشراف الأستاذ :

أ.د. هويدي عبد الباسط

المشرف المساعد:

د. باللموشي عبد الرزاق

الطالبة :

قريشي الزهرة

التاريخ :

مقابلة رقم :

الجزء الأول : معلومات شخصية

الجنس:

☐

ذكر

☐

أنثى

العمر:

☐

30- 20

☐

40-30

☐

50-40

☐

50 فما فوق

الشهادة العلمية :

☐

ليسانس

☐

ماستر

☐

ماجستير

☐

دكتوراه

تخصص الشهادة :

قسم التدريس بجامعة التكوين المتواصل :

ما قبل التدرج

☐

تدرج حضوري

☐

دراسة عن بعد

☐

سنوات التدريس بجامعة التكوين المتواصل

☐

5-0

☐

10- 5

☐

15- 10

☐

15 فما فوق

خبرة التدريس بجامعات أخرى :

☐

نعم

☐

لا

الموسم الجامعي : 2020/2019

الجزء الثاني : أسئلة حول الموضوع حسب فرضيات البحث :

- 1- حسب رأيكم هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 2- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 3- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و جودة الطالب بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 4- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و جودة طرق التدريس بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 5- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و جودة المناهج الدراسية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 6- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و جودة الإمكانيات المادية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 7- هل توجد علاقة بين التغيير في ثقافة المنظمة وجودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 8- هل توجد علاقة بين التغيير في الإستراتيجيات و جودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 9- هل توجد علاقة بين التغيير في السياسات والإجراءات و جودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد
- 10- هل توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي و جودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل بالوادي؟
☐ نعم ☐ لا ☐ محايد

الجزء الثالث : الإقتراحات

- 11- تقديم إقتراحات بشأن توسيع مجالات التغيير بجامعة التكوين المتواصل

.....

.....

.....

.....

.....

- 12- تقديم إقتراحات بشأن تحسين جودة التعليم العالي بجامعة التكوين المتواصل.

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 03

قائمة محكمي الإستبانة

الرقم	الأستاذ	الوظيفة
01	دكتور هويدي عبد الباسط	أستاذ التعليم العالي بقسم العلوم الإجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
02	دكتور عبد الرزاق بلموشي	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
03	دكتور علي العبسي	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإقتصادية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
24	دكتور محمد الهادي ضيف الله	أستاذ التعليم العالي بقسم العلوم الإقتصادية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
04	دكتور هشام لبزة	أستاذ التعليم العالي بقسم العلوم الإقتصادية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
06	دكتور عبد اللطيف قنوعة	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
07	دكتور مصطفى منصور	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الملحق رقم 04

قائمة محكمي المقابلة

الرقم	الأستاذ	الوظيفة
01	دكتور هويدي عبد الباسط	أستاذ التعليم العالي بقسم العلوم الإجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
02	دكتور عبد الرزاق بلموشي	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
03	دكتور علي العبسي	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإقتصادية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
04	دكتور عبد اللطيف قنوعة	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
05	دكتور مصطفى منصور	أستاذ محاضر بقسم العلوم الإجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الملحق رقم 05

تعداد طلبة جامعة التكوين المتواصل بالوادي للموسم الجامعي 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة التكوين المتواصل



تعداد الطلبة للموسم الجامعي 2020/2019

المستوى	السنة أولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	المجموع
علم النفس	0	45	110	155
قانون أعمال	03	87	263	353
انجليزية تقنية	10	116	192	318
فرنسية تقنية	02	30	64	96
إعلام آلي للتسيير	04	11	62	77
المجموع	19	289	691	999



الملحق رقم 06

قرار رقم 1022 مؤرخ في 2017/10/30 يحدد مهام وشروط الإلتحاق بجامعة التكوين المتواصل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار رقم 1022 مؤرخ في 2017/10/30

يحدد مهام وشروط الإلتحاق بجامعة التكوين المتواصل

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 17-243 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1438 الموافق 17 غشت سنة 2017 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1410 الموافق 26 مايو سنة 1990، والمتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل، وتنظيمها وعملها،
- لاسيما المادة 4 منه،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-150 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1410 الموافق 26 مايو سنة 1990، والمتضمن إنشاء مراكز التكوين المتواصل،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-421 المؤرخ في 19 شعبان عام 1419 الموافق 7 ديسمبر سنة 1998، الذي يحدد كليات تخصص العائدات الناجمة عن الخدمات والأشغال التي تقوم بها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري زيادة عن مهمتها الرئيسية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-265 المؤرخ في 17 شعبان عام 1429 الموافق 19 غشت سنة 2008، والمتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013، الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- وبمقتضى القرار المؤرخ في 28 ديسمبر 1994 الذي يحدد شروط الإلتحاق بجامعة التكوين المتواصل.



- ويمقتضى القرار المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1434 الموافق 8 سبتمبر سنة 2013 الذي يحدد قائمة النشاطات والخدمات والأشغال التي يمكن أن تقوم بها جامعة التكوين المتواصل، زيادة على مهمتها الرئيسية،

يقرر ما يأتي:

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تحديد مهام جامعة التكوين المتواصل وشروط الالتحاق بالتكوين العالي الذي تضمنه.

المادة 2: في مجال التكوين المتواصل تتولى جامعة التكوين المتواصل، ما يأتي:

- تطوير التكوين المتواصل بالتعاون مع المؤسسات والقطاعات المستفيدة،
- تنظيم دورات تحسين المستوى وتجديد التكوين لفائدة القطاعات المستفيدة وذلك بناء على طلبها.

المادة 3: في مجال التكوين العالي تضمن جامعة التكوين المتواصل التكوين في الطور الثاني لتحضير شهادة الماستر عن بعد.

كما يمكنها ضمان التكوين في الطور الأول لتحضير شهادة الليسانس عن بعد.

تحدد مبادئ التكوين بجامعة التكوين المتواصل وكيفية تنظيمه وتقييمه في الطورين الأول والثاني عن بعد، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 4: يمكن التسجيل لتحضير شهادة الطور الأول عن بعد بجامعة التكوين المتواصل للمتشحين الحائزين شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها.

المادة 5: يمكن التسجيل لتحضير شهادة الطور الثاني عن بعد بجامعة التكوين المتواصل للمتشحين الحائزين شهادة البكالوريا أو شهادة الطور الأول أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها. زيادة على الشروط المذكورة أعلاه، يجب أن يكون المترشح حائزا شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها.

المادة 6: يوجه الطلبة المقبولون، حسب اختيارهم والمقتضى النظامية، للتسجيل، التي سوف تحدد من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي.



المادة 7: في مجال تطوير وسائل ومناهج التكوين، تتولى جامعة التكوين المتواصل تطبيق كل المناهج والأساليب التي تراها ملائمة، لاسيما استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التعليم.

المادة 8: تضمن جامعة التكوين المتواصل تكوين الطلبة المسجلين بانتظام لتحضير شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، عند تاريخ صدور هذا القرار، إلى غاية إنهاء تكوينهم.

المادة 9: تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار، لاسيما القرار المؤرخ في 28 ديسمبر سنة 1994 والمنكور أعلاه.

المادة 10: يكلف المدير العام للتعليم والتكوين العالين ومدير جامعة التكوين المتواصل، كل فيما يخصه، بتطبيق هذا القرار الذي سينشر في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

حرر بالجزائر، في 23 أفريل 2017

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ: طاهر حجار



الملحق رقم 07

نتائج SPSS

Frequencies

C:\Users\GUENOVA\Desktop\ [DataSet0] قريشي.sav

Statistics

		الجنس	العمر	المستوى	التخصص	شهادة الإلتحاق	ديبلوم آخر
N	Valid	110	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	57	51.8	51.8	51.8
	2	53	48.2	48.2	100.0
Total		110	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	49	44.5	44.5	44.5
	2	48	43.6	43.6	88.2
	3	11	10.0	10.0	98.2
	4	2	1.8	1.8	100.0
Total		110	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	110	100.0	100.0	100.0

التخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	14.5	14.5	14.5
	2	43	39.1	39.1	53.6
	3	32	29.1	29.1	82.7
	4	10	9.1	9.1	91.8
	5	9	8.2	8.2	100.0
Total		110	100.0	100.0	

شهادة الإلتحاق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	57	51.8	51.8	51.8
	2	53	48.2	48.2	100.0
Total		110	100.0	100.0	

ديبلوم آخر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	38.2	38.2	38.2
	2	68	61.8	61.8	100.0
Total		110	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تغيير الثقافة التنظيمية	110	9	35	27.75	4.671
التغيير الإستراتيجي	110	7	34	20.75	4.874
تغيير السياسات والإجراءات	110	10	40	30.52	5.523
التغيير التكنولوجي	110	11	40	32.03	5.536
التغيير التنظيمي	110	39	141	111.05	16.140
جودة أعضاء هيئة التدريس	110	16	35	28.34	4.839
جودة الطالب	110	17	40	33.50	5.159
جودة طرق التدريس	110	16	40	31.48	6.291
جودة المناهج الدراسية	110	11	41	28.20	5.322
جودة الإمكانيات المادية	110	14	40	29.51	6.965
جودة التعليم العال	110	97	190	151.03	23.123
Valid N (listwise)	110				

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00018
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تغيير الثقافة التنظيمية	27.75	4.671	110
التغيير الإستراتيجي	20.75	4.874	110
تغيير السياسات والإجراءات	30.52	5.523	110
التغيير التكنولوجي	32.03	5.536	110
التغيير التنظيمي	111.05	16.140	110
جودة التعليم العال	151.03	23.123	110

Correlations

		تغيير الثقافة التنظيمية	التغيير الإستراتيجي	تغيير السياسات والإجراءات
تغيير الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.295**	.539**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000
	N	110	110	110
التغيير الإستراتيجي	Pearson Correlation	.295**	1	.528**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000
	N	110	110	110
تغيير السياسات والإجراءات	Pearson Correlation	.539**	.528**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	110	110	110
التغيير التكنولوجي	Pearson Correlation	.526**	.349**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	110	110	110
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	.743**	.688**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	110	110	110
جودة التعليم العال	Pearson Correlation	.440**	.232*	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000
	N	110	110	110

Correlations

		التغيير التكنولوجي	التغيير التنظيمي	جودة التعليم العال
تغيير الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.526**	.743**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	110	110	110
التغيير الإستراتيجي	Pearson Correlation	.349**	.688**	.232*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.015
	N	110	110	110
تغيير السياسات والإجراءات	Pearson Correlation	.622**	.871**	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	110	110	110
التغيير التكنولوجي	Pearson Correlation	1	.814**	.496**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	110	110	110
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	.814**	1	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000

	N	110	110	110
جودة التعليم العال	Pearson Correlation	.496**	.502**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00012 VAR00018 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016
VAR00017

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التغيير التنظيمي	111.05	16.140	110
جودة التعليم العال	151.03	23.123	110
جودة أعضاء هيئة التدريس	28.34	4.839	110
جودة الطالب	33.50	5.159	110
جودة طرق التدريس	31.48	6.291	110
جودة المناهج الدراسية	28.20	5.322	110
جودة الإمكانيات المادية	29.51	6.965	110

Correlations

		التغيير التنظيمي	جودة التعليم العال	جودة أعضاء هيئة التدريس	جودة الطالب
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	1	.502**	.524**	.287**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002
	N	110	110	110	110
جودة التعليم العال	Pearson Correlation	.502**	1	.799**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	110	110	110	110
جودة أعضاء هيئة التدريس	Pearson Correlation	.524**	.799**	1	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000

	N	110	110	110	110
جودة الطالب	Pearson Correlation	.287**	.753**	.551**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	
	N	110	110	110	110
جودة طرق التدريس	Pearson Correlation	.470**	.861**	.674**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110
جودة المناهج الدراسية	Pearson Correlation	.378**	.891**	.642**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110
جودة الإمكانيات المادية	Pearson Correlation	.377**	.748**	.451**	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110

Correlations

		جودة طرق التدريس	جودة المناهج الدراسية	جودة الإمكانيات المادية
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	.470**	.378**	.377**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	110	110	110
جودة التعليم العال	Pearson Correlation	.861**	.891**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	110	110	110
جودة أعضاء هيئة التدريس	Pearson Correlation	.674**	.642**	.451**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	110	110	110
جودة الطالب	Pearson Correlation	.588**	.646**	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	110	110	110
جودة طرق التدريس	Pearson Correlation	1	.734**	.492**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	110	110	110
جودة المناهج الدراسية	Pearson Correlation	.734**	1	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	110	110	110
جودة الإمكانيات المادية	Pearson Correlation	.492**	.607**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	110	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).