تأثير التغيير الاداري في تحسين جودة العملية التعليمية الجامعية :دراسة استطلاعية في جامعة البصرة	تواريخ البحث
المدرس الدكتور عباس عبدالحميد العتيبي	تاريخ تقديم البحث : 2024/2/14 تاريخ قبول البحث :2024/4/23
abbas.abdulhameed@uobasrah.edu.iq	تاريخ رفع البحث على الموقع: 2024/6/15
جامعة البصرة/كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الإدارة العامة	

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التغيير الاداري على تحسين جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة. اعتمدت الدراسة فرضية مفادها (هناك تاثير ذي دلالة معنوية احصائية للتغيير الاداري على تحسين جودة العملية التعليمية الجامعية).شملت عملية المسح الاستطلاعي عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وبحجم 326 تدريسي من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه ومن مختلف الكليات والاختصاصات، ولأغراض جمع البيانات تم تطوير اداة استبيان شملت (28 فقرة). اعتمد الباحث المنهج الوصفي في تحديد العلاقات السببية مابين متغيرات الدراسة وتلخيص البيانات والمواضيع والمكونات والقضايا المفترضة في الدراسة. تم التوصل إلى استنتاجات رئيسية تشير إلى أن التغيير الاداري يؤدي دورًا قويًا وواضحًا في تعزيز جودة العملية التعليمية الجامعية. وبالتالي أهمية تبني وتطبيق ممارسات التغيير الاداري في البيئة الجامعية لما لها من تأثير ايجابي في تحقيق وتعزيز جودة العلمية التعليمية. كما تم التوصل الى أن الاستثمار في تطوير مهارات التغيير الاداري لدى القيادات الجامعية وتعزيز الثقافة التنظيمية المؤسسية تعتبر خطوات حاسمة لتحسين الجودة العملية التعليمية وتحقيق التميز الأكاديمي.

الكلمات الرئيسية: التغيير الاداري، جودة العملية التعليمية، جامعة البصرة.

The Effect of Managerial Change in Improving the Quality of the University Educational Process: An Exploratory Study at the University of Basrah

Assistant . Dr. Abbas Abdul Hamid Al-Otaibi

Administration & Economics College , Department of Business Administration

University of Basrah

Abstract :

The Study aims to explore the effect of managerial change on improving the quality of the educational process at the University of Basrah. The study based on hypothesis that (there is a statistically significant effect of managerial change on improving the quality of the university educational process). The exploratory survey included a sample of 326 faculty members at the university of Basrah who hold master's and doctorate degrees from various disciplines and specializations. For the purposes of collecting data, a questionnaire tool was developed that included (28 items). The researcher adopted the descriptive approach in determining the causal relationships between the study variables and summarizing the data, topics, components, and hypothesized issues in the study. The Main conclusions of the study indicated that managerial change plays a strong and clear role in enhancing the quality of the university educational process. Hence the importance of adopting and applying managerial change practices in the university environment because of its positive effect on achieving and enhancing the quality of educational process. It was also concluded that investing in developing managerial change skills among university leaders and enhancing institutional organizational culture are crucial steps to improving the quality of the educational process and achieving academic excellence.

Key words: Managerial change, quality of the educational process, University of Basrah

المقدمة :

يتميز عالم اليوم بتغييرات سريعة ومتنامية على كافة الاصعدة والمجالات فا لبيئة التي تعمل بها المنظمات على اختلاف انواعها متغيرة بأستمرار، لذلك فالمنظمات التي تسعى الى النجاح والتفوق وتحقيق الميزة التنافسية في مجال عملها يتوجب عليها ان تكون قادرة على مواجهة هذه التغييرات والاستجابة لها وبالتالي فأن أهمية التكيف مع التغيير في المنظمات سواء منظمات القطاع العام او الخاص اصبحت ضرورة وليس خيار(**Onuche,2021:266**). ومن المعروف ان منظمات القطاع العام او الحكومي في الغالب لا تواجه منافسة شديدة وديناميكية عالية في بيئة عملها كما هو الحال بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص. و من الملاحظ الى وقت ليس ببعيد ان بعض المنظمات الحكومية ومنها الجامعات لاتعطي اهتمام كبير للجوانب المتعلقة بالتغيير التنظيمي بمعنى اخر لديها حافز اقل لتغيير طرائق واساليب ممارسة اعمالها وانشطتها بما ينعكس على تحسين جودة خدماتها المقدمة. لكن هذا الامرتغير بشكل جذري مع ظهور واتساع المنافسة في القطاع العام وما صاحبها من تبني استراتيجيات عمل جديدة وتنوع في الوظائف والمهام الإدارية العامة وأعتماد اساليب عمل جديدة وممارسات تنظيمية مبتكرة. غرض البحث الكشف عن مدى اسهام ادارة التغيير في تحسين جودة العملية التعليمية ، ولخصت مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده (الى اي مدى يمكن ان تسهم ادارة التغيير في تحسين جودة العملية التعليمية؟). اعتمدت الدراسة فرضية رئيسة مفادها (هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للبعد المستقل ادارة التغيير في البعد المعتمد تحسين جودة العملية التعليمية)، تم اختيار جامعة البصرة مجالا للدراسة ، لأنها من الجامعات ذات الاهمية الاستراتيجية على مستوى العراق، وان ملاحقة التغيير مهم بالنسبة لتطورها العلمي، لأغراض جمع البيانات تم تطوير استبيان مكون من بعدين رئيسيين البعد المستقل وشمل اربعة متغيرات رئيسية تغطي 16سؤالا والبعد المعتمد وشمل ثلاثة متغيرات رئيسية تغطي 12 سؤالا ، وتم التأكد من صدق وثبات المقياس(الاستبيان)، باستخدام اختبارات الصدق والثبات والتجانس الداخلي للمقياس، ولأغراض اختبار الفرضيات تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية الملائمة ، في برنامج (SPSS V.24)، توصل البحث الى مجموعة نتائج من اهمها (التأثير الايجابي والمعنوي لإدارة التغيير في تحسين مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة) .

ثانياً: مراجعة الادبيات السابقة : يعد التغيير الاداري هو أحد الأساليب الفعالة التي تساعد المنظمات على التكيف والانسجام مع الظروف والتحديات والمشاكلات البيئة فضلاً عن ايجاد الحلول لهذه المشكلات (Wahyuni & Triatmanto, 2020: 583). وقد اشار (Lund,2021: 31) الى ان البحوث التي تناولت دراسة التغيير الاداري في الجامعات نادرة نسبياً الى حد ما مقارنة بالمجالات الاخرى، واضاف الباحث ان نظرة وتصور الجامعات الى التغيير تختلف من جامعة لأخرى. فطبقاً لدراسة اجريت من قبل (Louvel, 2013: 37) اكد فيها على الدور الرئيسي والمهم للكادر التدريسي داخل الجامعة بأعتباره العامل الاساسي في الوصول الى التغيير التنظيمي الفعال. فالمنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص تهدف من خلال تبني اساليب التغيير الاداري الى تحقيق التحسين والاستدامة. لذلك فالجامعات تقوم بدور حيوي و مهم وضروري في خلق التنمية المستدامة للبلدان من خالل إنشاء المكانات الفكرية وتقديم الدعم للعمليات المبتكرة التي تعد الحجر الاساس للأ قتصاد القائم على المعرفة، كما إن دور الطالب لا يقل

عن دور الاستاذ وعليه يجب معاملة الطالب على أنهم جزء مهم من المنظومة التعليمية التي تعمل بشكل متكامل بهدف الوصول الى الغايات التي تسعى لها (Klemens,2020:560). إن أهمية الجامعة لاتنحصر فقط في مجال الانشطة التعليمية والابحاث العلمية، وانما تتعدى ذلك الى خدمة المجتمع، ولكي تؤدي هذه الادوار بشكل فعال يجب عليها تأسيس رؤية واضحة لكيفية تلبية احتياجات الافراد والمجتمع، والتفكير في البرامج التي تقدمها من خلال الكليات والاقسام لمختلفة التابعة لها ، كذلك تفعيل الأليات الكفوءة لتمكينها من احداث تغيير وتحديث في هياكلها الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية (Chiam et al., 2011:2). فالتطور والتغيرالمستمرالذي تشهده بيئة التعليم العالي والتحديات الناتجة عن ذلك يفرض على القيادات الجامعية ضرورة فهم وادراك ممارسات واستراتيجيات التغيير الادراي الفعال والعمل على تبنيها وتطبيقها بشكل فعال (Maroun & El Hage, 2020:179).

ان التغيير الاداري لا يعتبر غاية في حد ذاته بل هو وسيلة تمكن المنظمة من تحقيق افضل النتائج المرغوبة التي تسعى الى تحقيقها. فالجامعات تسعى لتحقيق النجاح باستمرار والمحافظة على هذا النجاح والاستدامة فيه عن طريق تحسين جودة عملياتها التعليمية والبحثية. لذلك فهي تقوم بتطور استراتيجياتها وتعديلها وذلك باستخدام الادوات والوسائل المتجددة بمعنى آخر، تحاول تحقيق مستوى أداء عال ومتميزعن الاخرين، بما يتماشى مع التطورات العلمية والمعرفية المعاصرة (Al Sharaya & Bazadough, 2022: 6888).

يستخلص من عرض بعض الادبيات سابقة الذكر ما يأتي :

- الدور المهم للتغيير الاداري في تحسين الاداء الجامعي الشامل .
- وتمكين ادارة الجامعة من الاستجابة السريعة للتغييرات في البيئة المضطربة (سريعة التغيير) .
- مع ملاحظة الدور المهم والرئيسي للهيئات الاكاديمية في انجاز الاستجابة الناجحة للتغيير .
- والتغيير في هذا المجال يعني الانتقال الى الحالة الاحسن، وهذا يشير ضمنا الى تحسين جودة الأداء التعليمي .

ومما يميز هذه الدراسة هي محاولة اختبار مستوى تأثير التغيير الاداري في تحسين جودة العملية التعليمية في بيئة مختلفة عن البيئة التي تناولتها الادبيات السابقة، وهي بيئة جامعة البصرة .

ثالثاً: (الاطار النظري) Theoretical Framework

1. مفهوم واهمية التغيير الاداري Concept and Important of Managerial Change

التغيير هو سمة حالية للحياة التنظيمية ،على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. وبالتالي ، فإن الاهتمام والتركيز على التغيير هو امر بالغ الاهمية لأي منظمة تتطلع للنجاح في مجال عملها والتكيف مع التطورات والمستجدات في البيئة التي تعمل بها وبالتالي تحديد المكان الذي يجب أن تكون في المستقبل (Alrumaih,2017:82). فالتغيير يمثل التغييرفي استراتيجية المنظمة، أو تحولًا ثقافيًا من حيث الشركة نتيجة للتغيرات البيئية والهيكل والتكنولوجيا والأشخاص. من الضروري مراعاة أن هناك اختلافات بين إدارة التغيير، ناتجة عن التغييرات في التكنولوجيا والتغييرات القائمة على

أنماط الإدارة المختلفة، لكن هذه التغييرات تؤثر على بعضها البعض. تعد إدارة التغيير مجالًا واسعًا للغاية، وتتنوع مناهج إدارة التغيير بشكل كبير وتتباين من منظمة إلى أخرى ومن مشروع إلى اخر (Laurentiu,2016:209).

تعرف إدارة التغيير بأنها عملية التجديد المستمرة لاتجاه وقدرات وهيكل لمنظمة من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة لزبائنها الخارجيين وكذلك للعاملين فيها بأعتبارهم زبائن داخليين (Alrumaih,2017:80).

كما تعرف بأنها العملية التي تتضمن استخدام افضل الأدوات والاساليب التي ينبغي على لإدارة اتباعها من اجل تغيير الوضع الراهن وتحقيق النتائج المطلوب الوصول اليها (Onuche,2021:267). وفي نفس السياق تم تعريفها كونهاعملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق نهج شامل وعملي وتدريجي من الواقع الحالي إلى الواقع الذي تطمح الوصول إليه عن طريق تطوير الأعمال والسلوكيات باتباع الأساليب العملية لتعزيز كفاءة الإدارة المسؤولة عن إحداث التغيير. ويشار ايضاً الى ادارة التغيير كونها تتمثل بالجهود المخطط لها والمعدة بهدف تحسين قدرات المنظمة وتحسين قدرتها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإنشاء علاقات متوازية بينها وبين البيئة التي تعمل بها من خلال استخدام اساليب وادوات واستراتيجيات فعالة(Abdel-Satar, 2022:2). التغيير الاداري هو أحد الأساليب

الفعالة التي يمكن أن تساعد المنظمات لإيجاد حلول للمشكلات التي تسببها البيئة المتغيرة (Wahyuni & Triatmanto, 2020:583). وهو الآلية التي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة البيروقراطية وقلة التنمية وعدم الرضا عن الأداء المطلوب للمنظمات ، ولا يقصد به تلك التحولات المفاجئة التي تحدث لظروف معينة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية ، وبناءآ على ذلك ، فإدارة التغيير هو عملية مخططة ويحدث نتيجة لجهود استباقية وخطط مدروسة من قبل المسؤولين والخبراء استناداً الى إدراكهم لوجود فجوة في الأداء المطلوب والفعلي من أجل البحث عن بدائل لإيجاد الحلول المناسبة لتحسين جودة الأداء والأرتقاء به(Khosa et al.,2015:56) .

إن اهمية ومكانة إدارة التغيير آخذة في الازدياد في المنظمات بشكل كبير وملحوظ. اذ تبرزأهمية ادارة التغيير في المنظمة من خلال خلق التجديد والحيوية وروح الفريق كذلك الحد من اللامبالاة والسلبية والروتين التي تقتل الإبداع والإنتاج. علاوة على ذلك، فإن إدارة التغيير مهمة لتطوير القدرة على ارفع مستوى التحسين والابتكارو الإبداع للعاملين في المنظمة. لأن هناك فريقين او خيارين في المنظمة أحدهما يدعم ويساند التغيير ويتعامل بالإيجاب، والآخر سلبي يقاوم ويتجنب ويبتعد عن التغيي، فالمطلوب تحفيز الخيار الأول واستيعاب الخيار الثاني (Kimhi & Oliel, 2019:543). تعد إدارة التغيير أمر بالغ الأهمية عندما تكون هناك حاجة لزيادة الرغبة في التنمية. فهي تدفع وتحفز نحو النهوض بالعمل وتطويره والارتقاء به من خلال عمليات التحسين ومواجهة المشكلات وإجراء عمليات الابتكار وتطوير القوى العاملة القادرة على الإنتاج والعمل على التنمية الشاملة القائمة على تطبيق أساليب الإنتاج الجديدة من خلال التكنولوجيا المعاصرة ووسائل الاتصال و الأساليب الحديثة (Makki & Zein, 2021:58).

وعلى الرغم من أهمية إدارة التغيير وتأثيرها على تطوير والمنظمات وبالتالي نجاحها وتحسين مستوى جودة أدائها والخدمات التي تقدمها ، فإن إدارة التغيير غالباً ما تواجه عقبات وصعوبات تتمثل في مقاومة إدارة التغيير، مما يعني

العمل على رفض وعرقلة وافشال عملية التغيير (Kimhi & Oliel 2019:5438).ويبرز هنا دور مدراء التغيير بأعتبارهم المسؤولون عن تخطيط وتطوير وقيادة وتقييم ودعم واستدامة تنفيذ عملية التغيير. من خلال تبني وتنفيذ نماذج واستراتيجيات تساعد الموظفين والعاملين بمختلف مستوياتهم الادارية والتنظيمية على قبول التطورات التنظيمية الجديدة والاستجابة لها بشكل ايجابي (Phillips & Klein, 2023:191).

ابعاد التغييرالاداري Change Management Dimensions

من خلال مراجعة متعمقة ومستفيضة لدراسات كل من(Osoro,2020) ,(Abdel-Satar,2022), (Ekechi & Umar,2020), (Guerra-Lopez & Dallal, 2021),(Vladimirovich, 2020) (Lund,2021), (Daniel, 2019), التي اختصت وتناولت التغييرالاداري من عدة جوانب، تم استخلاص اربعة ابعاد لقياس التغييرالاداري هي : -

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموع القيم السائدة والرؤى ووجهات النظر والمعايير وأنماط السلوك التي تميز المنظمة وتمنحها خصوصية عن باقي المنظمات (Wang & Li, 2016: 4287). في حين يرى باحثون اخرون بأن الثقافة التنظيمية تتشكل استجابة للحاجة إلى التكيف الخارجي من جهة والتكامل الداخلي من جهة اخرى. اذ ينطوي التكيف الخارجي في البقاء والاستمرارإيجاد مكان مناسب لتمكين المنظمة من التعامل مع البيئة المتغيرة. من جانب اخر يستلزم التكامل الداخلي تطوير المفاهيم والقيم المشتركة، وبناء المجاميع
وفرق العمل، والسلطة والمكانة بالإضافة إلى المكافآت والعقاب من أجل إقامة والحفاظ على علاقات عمل فعالة بين أعضاء المنظمة ككل (Salford, 2015: 267). فالثقافة التنظيمية تحتضن القيم والتفاعلات الاجتماعية والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة. لذلك فإن الثقافة التنظيمية المبنية بشكل جيدً والراسخة في ممارسات وسلوكيات أعضائها داخل المنظمة بأختلاف مستوياتهم تسهل بشكل عام تحقيق أداءً تنظيميًا أفضل (Covic & Planinic, 2020: 133). وفي هذا الصدد يشير (Bagga et al., 2023: 122) بالإضافة إلى التأثيرات الرئيسية للثقافة على المستوى الرسمي المنظمة، فإن تأثير الثقافة التنظيمية على مواقف واتجاهات الموظفين وعلاقاتهم غيرالرسمية هي امر بارز وجوهري ولايمكن اهماله واغفاله من قبل المدراء واصحاب القرار. بالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هامًا يؤثر على نجاح المنظمات ومساعدتها على تبوء مكانة رفيعة ومتميزة في مجال اعماله (Osoro,2020: 24). فهي طريقة جيدة لاكتشاف وفهم الحياة داخل المنظمات، فمن خلال الثقافة التنظيمية نستطيع تكوين صورة شاملة عن المهام والأهداف، والسلوك التنظيمي، وأساليب العمل ونمط القيادة والعديد من المبادرات والممارسات الاخرى التي تساهم بمجملها في نجاح اوفشل المنظمات (Imad Saadi, 2017:200) . تأسيساً على ماتقدم يبدو جلياً ان للثقافة التظيمية تأثيراً كبير على استدامة المنظمة على المدى الطويل وبالتالي تحسين جودة ادائها الاقتصادي والاجتماعي.

القيادة الجامعية University Leadership

تعد عملية تنفيذ التغيير الاداري المخطط له أحد أهم التحديات التي يواجهها القادة والمسؤولون عن تحسين المنظمة واستدامتها (Guerra -Lopez & Dallal, 2021:192). أن عمل القيادة الجامعية ينطوي على اتخاذ قرارات حاسمة وصياغة رؤية استراتيجية واضحة وتنفيذ خطط وسياسات وبرامج فاعلة فضلآعن دعم وتحفيز وتزويد االكوادر الاكاديمية وغير الاكاديمية بالموارد الضرورية للوصول الى اهدافها المنشودة (Green,2015:11). بالتالي فوجود قيادة فاعلة وكفوءة قادرة ان تحقق الاهداف التي تصبو لها المنظمة هو امر اساسي وجوهري في نجاح عملية التغيير. تعرف قيادة التغييرالتنظيمية بأنها عملية التأثير وتوجيه أنشطة العاملين داخل المنظمة نحو فهم سياسات وممارسات التغيير

التي بدأت الإدارة بتنفيذها (Ibrhim & Daniel, 2019:368). اما قائد التغيير فينظر له بأنه الشخص الذي يؤثر على الاخرين بشكل ايجابي ولديه القدرة على كسب ثقتهم واقناعهم بحاجة المنظمة الى احداث التغيير الاستراتيجي البناء في كافة مفاصلها والذي يؤدي الى التحسين والتطوير بالشكل الذي ينعكس ايجاباً على الجميع (Ekechi & Umar, 2020:42). وبنفس السياق يشير(Osoro, 2020: 13) الى النمط القيادي للتغيير بأنه الاسلوب التي يعتمده القائد في اثارة وتحفيزالروح المعنوية للموظفين لاتباع التوجهات وتنفيذ الخطط لرفع مستوى الانتاجية و كذلك التأثير على عملية صنع القرار داخل المنظمة لبلوغ الأهداف المنشودة. لذلك لا يمكن تحقيق تغيير ناجح في اي منظمة وبشكل خاص في الجامعات دون التزام مباشر ومشاركة فاعلة من قبل قيادة المنظمة المتمثلة بالادارة العليا (Ekechi & Umar, 2020:47). فقيادة المنظمة هي المسؤولة عن تبني وتنفيذ التغيير المنشود وتأثيرات هذا التغيير على رؤية ورسالة واستراتيجية واهداف المنظمة، فضلاً عن خطط وسياسات واجراءات واساليب العمل الجديدة الواجب اتباعها. لذا فوجود قادة قادرين على التأثير والابتكار في المنظمة امر مهم وفعال وحيوي لنجاح اهداف التغيير الاداري. بالتالي فالأدارة الجامعية القادرة والمؤهلة على مواجهة التعقيدات والتحولات والتغيرات السريعة في بيئتها الداخلية والخارجية والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية والتركيز على تبني وتطبيق الانظمة والبرامج التي تقود نحو تشجيع الابداع والابتكار في مجالات التعيلم الاكاديمي والبحث العلمي هي بمثابة مفتاح للنجاح واداة للتجديد والتحسين المستمر نحو الجودة والتميز .

تكنلوجيا المعلومات Information Technology

لاشك ان التغييرات التكنولوجية ذات اثر كبير ومهم في تعزيز قدرة المنظمات وبالذات منظمات التعليم العالي على أداء مهامها التعليمية الأساسية بجودة وكفاءة وفاعلية (Guerra-Lopez & Dallal, 2021:192) تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فاعلة في ادارة التغيير ومن المستلزمات الاساسية لنجاح عملها وتحسين جودة ادائها :Daniel, 2019 (62). تبرز اهمية تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات وخصوصاً في مجال التعليم الجامعي حيث اصبح من الضروري تطوير منظومة التعليم الجامعي وتكيفها بالشكل الذي يتناسب مع التكنلوجيا السائدة. اذ ان النجاح في تطبيق تكنلوجيا المعلومات في اي منظمة يعد من المستلزمات الاساسية لنجاح عملها وتحسين جودة ادائها (Kaldeen et al., 2020: 1027). وعلى الرغم من الفوائد المتحققة من تطبيق تكنلوجيا المعلومات في المنظمات الا ان الامر لايخلو بعض الصعوبات والتحديات. بهذا السياق يشير (Guerra-Lopez & Dallal, 2021: 192) أن واحدة من ابرزالتحديات التي تواجهها إدارة التغيير في اي منظمة و بشكل اكثر وضوحاً في المؤسسات الجامعية تتعلق بأدخال او تبني انظمة تكنلوجيا جديدة لم تكن مطبقة سابقاً في مجال عمل المنظمة. حيث يبين الباحثان ان قيام المؤسسة الجامعية بأعتماد نظام لأدارة التعليم Learning Management System (LMS) متطور وحديث يعد عملية معقدة وليست بالسهولة الممكن تصورها، كونها تنطوي على تغيير في المناهج والمحتوى الذي قد يؤثرفي جوانب مختلفة من النظام التعليمي. لكن بالتأكيد فأن تطبيق هذا النظام من شأنه ان يوفر للمؤسسة الجامعية والمنظمات الاخرى ذات العلاقة فرصًا للتعاون الفعال والتوسع والانتشار في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية بجودة عالية وتكاليف منخفضة. يرى (Spremic, 2017: 222) ان المؤسسات التعليمية التي تسعى للتطور والارتقاء

ولديها الرغبة في التغيير الى مايعرف بالتحول الرقمي في مجال اعمالها فعليها ان تعمل على تحسين ادوات واساليب تكنلوجيا المعلومات.

الموارد البشرية Human Resource

هناك دور بارز ومهم لموارد المنظمة البشرية في عملية انجاح تنفيذ التغييرالاداري. اذ لاتقتصرمهمة الادارة العلياعلى تحديد حاجة وضرورة القيام بالتغييروابلاغها وتعميمها على جميع المستويات الادارية داخل المنظمة بل يجب عليهم أيضًا إشراك الموظفين في جميع مستويات المنظمة بعملية تصميم استراتيجية تنفيذ ادارة التغيير. وبالتالي سيساعد هذا على زيادة تقبل الموظفين بمختلف مستوياتهم الادارية للتغييرات الادارية التي تسعى المنظمة الى وضعها موضع التنفيذ (George at al., 2020: 266).

يشير (Osoro, 2020: 24) إلى أن احد المناهج البارزة في التغييرتعتمد على فكرة مفادها أن التغيير الاداري لا يمكن التنبؤ به وبالتالي لايمكن إدارته من أعلى إلى أسفل بمعنى من المستويات العليا الى المستويات الدنيا في المنظمة. بدلا من ذلك، يقال إنه ينبغي النظر إلى التغيير الاداري على أنه عملية تعلم حيث تستجيب وتتفاعل المنظمة مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. وبما ان الموارد البشرية تمثل قلب المنظمة والعنصرالاساس في نموها واستمرارها بالتالي فدورها فريد ومميز ومهم في قبول وتبني التغيير الاداري الفعال (Hee & Shanmugam, 2019:523). حيث تسهم ادارة الموارد البشرية في المنظمة في ترسيخ عملية إدارة التغييروالاستعداد لها وتسهيل التحول الى الحالة التي يسعى التغيير الى احداثها على المورد البشري (Osoro, 2020:25). وفي هذا الصدد يؤكد (El-Dirani et al., 2019: 2) ان الموارد البشرية تعد جزء رئيسي ومهم في نجاح عملية التغيير لأي نوع من انواع المنظمات، ففي نهاية المطاف التغييرالاداري الذي نسعى الى تبنيه وتنفيذه سيكون تأثيره الكبيروالمباشر أولاً وأخيراً على الموارد البشرية للمنظمة.

2 مفهوم واهمية جودة العملية التعليمية The Concept and Importance of Improving Quality of the Educational Process

تعمل المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص على مواكبة التغيرات والتطورات وكل مايتصل بالحداثة بأعتبارها البنى الاساسية والمهمة التي تساهم في بناء المجتمع والمضي به نحو الامام. لذلك اصبح الاهتمام كبيراً بتحسين جودة العملية التعليمية، اذ تسعى الجامعات بشكل دؤوب في تبني واعتماد انظمة واساليب ونماذج وبرامج حديثة ومتطورة تمكنها من النمو والارتقاء وتحسين جودة عملياتها بما يتوافق ويتناغم مع المعايير والمواصفات العالمية (Maroun & El Hage ,2020: 178).

وفي هذا الصدد بين (Vladimirovich, 2020:31-32) ان تركيز الجامعات على جودة عملياتها التعليمية يأتي من كون الجامعات وخصوصاً تلك التي تعمل وفق رؤية ورسالة واهداف استراتيجية تهتم بتوفير وبناء قدرات تنافسية عالية وعلى تطوير مناهج مثلى لادارة عملياها التعليمية من خلال تبني انظمة وبرامج جودة فاعلة تمكنها من تحقيق التميز في مجال عملها والوصول الى المعايير والتصنيفات العالمية في مجال التعليم الجامعي. ان جودة العملية التعليمية في الجامعة ينظر لها بأعتبارها مزيج يتكون من عدة مكونات مختلفة كجودة الموارد البشرية والمادية، جودة المناهج الدراسية للطلاب، جودة التكنلوجيا المستخدمة، جودة الادارة الجامعية وغيرها. وبالتالي فوجهات النظر والأراء المختلفة حول تحسين جودة العملية التعليمية تتباين بأستمرار لكن بشكل عام تركز بمجملها في تغيير وتحديث طرائق واساليب التدريس والتعلم والتقييم وتجديد المناهج الدراسية بأستمرار ورفع مستوى المعرفة والمهارات المهنية للكوادر التدريسية فضلاً عن تحسين البيئات التعليمية والادارية وتوفير الموارد الضرورية (Ashraf et al., 2016:125). بالتالي يرى الباحث ان جودة العملية التعليمية في الجامعات تمثل مفهوماً ديناميكياً ومحورياً متعدد الابعاد يرتبط بشكل مباشر مع الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية ومقياس فاعل يبين مدى امتثال الجامعة للمتطلبات والمعاييرالعالمية المعتمدة في تحقيق جودة التعليم الجامعي.

ابعاد جودة العملية التعليمية Dimensions of the quality of the educational process

بناءآ على مراجعة الادبيات التي تناولت ابعاد جودة العملية التعليمية وفي ضوء ماتم عرضه من قبل (Fagrell et al., , (Yao-hui et al.,2018),(Greatbatch, & Holland, 2016) ,(Yin & Wang, 2015) ,(ALTC, 2008) 2020) ,(Cheng et al.,2022). ركزت هذه الدراسة على ثلاثة ابعاد تصف جودة العملية التعليمية هي:

العملية التدريسية The Teaching Process

ينظر الى العملية التدريسية بكونها العامل الاساسي والمهم في بناء المعرفة وانتاجها (Belsito,2016:32). حيث يتم قياس جودة التدريس من خلال عدة عوامل مثل القدرة التأثيرية و الملهمة للتدريسي في عرض المحاضرات وتقديمها بأسلوب سلس وواضح

بالشكل الذي يسمح للطلاب بالتفاعل والمشاركة في المحاضرات بشكل فعال. كما يمكن قياس جودة التدريس من خلال تحديد والتعرف على مدى تلبية وملائمة المعلومات العلمية المقدمة من التدريسي للأهداف المنشودة من العملية التعليمية خلال الكورس الدراسي. وهناك مؤشر اخر لقياس جودة العملية التدريسية يتمثل بالتعرف على درجة رضا الطلاب وتحديد مستوى أدائهم من خلال التقييم الذي حصلو عليه في الاختبارات اجريت لهم :Brusoni et al., 2014) 12). وبنفس السياق اكد (Siagian & Artha, 2023: 185) ان جودة الهيئة التدريسية تتحدد بمجموعة من العوامل، بما في ذلك مستوى تعليمهم والمامهم بالمعرفة في مجال تخصصهم، وخبرتهم وممارستهم في العملية التدريسية، وكذلك قدرتهم على التواصل بشكل فعال مع الطلاب.

تأسيساَ على ماتقدم يلاحظ بشكل جلي ان جودة العملية التعليمية في الجامعات تتأثر بشكل كبير وأساسي بجودة الكوادر التدريسية العاملة فيها بأعتبارهم احد اهم المدخلات التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز والتحسين المستمر للمؤسسة الجامعية. خصوصا في ظل المنافسة المضطردة في سوق الخدمات التعليمية الجامعية الذي شهدته بيئة التعليم العالي العراقي في السنوات الاخيرة والمتمثل بالزيادة والتوسع في انشاء وتأسيس الجامعات والكليات الحكومية والاهلية وبمختلف الاختصاصات.

المنهج الدراسي The Curriculum

تعرف عملية تطويرالمنهج الدراسي بأنها العملية التي تتضمن التخطيط والبناء والتنفيذ التي ينتج عنها احداث التغييرات الايجابية والمرغوبة في المنهج الدراسي المتبع من قبل المؤسسة التعليمية (Albashiry et al., 2015:427-428). ويصف (Lattuca & Stark, 2009:4) المنهج الدراسي بأنه خطة أكاديمية، يتم وضعها في سياق اجتماعي ثقافي وتتأثر بعوامل خارجية وداخلية مختلفة. يرتبط تطوير المنهج الدراسي بجودة العمل الداخلي، وبالتالي يُطلق عليه أحيانًا اسم تحسين الجودة.

يشار الى تحسين جودة المناهج الدراسية بأنها عملية مستمرة وتحدث بشكل استباقي وهادفة الى تقييم كفاءة المناهج الدراسية من حيث تلبيتها للمعايير والمواصفات التعليمية والمهنية، وبالتالي معرفة وتحديد اوجه القصور فيها من اجل العمل على اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة (Jamieson,2023: 49). يركز المسؤولون والقائمون على تطوير المناهج الدراسية في عملهم على وظيفتين رئيسيتين تتضمن الوظيفة الاولى اجراء مراجعة منتظمة لاجل ضمان

الامتثال لمعايير انظمة الجودة الاكاديمية وتوفير الموارد اللازمة لذلك. في حين تتطلب الوظيفة الثانية التركيز على تحديث البرامج والكورسات الاكاديمية ووضع الاهداف وتحديد وتحديد الوسائل والاساليب اللازمة لانجازها .(Albashiry et al., 2015: 428-429)

بالتالي فأن تحسين جودة المنهج الدراسي يجب ان يكون مؤسس بالشكل الذي يساهم في تزويد الطلاب بالمعرفة النظرية والعملية الحديثة وبالشكل الذي يتلائم مع احتياجات سوق العمل والتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات. من جانب اخر يساهم تحسين جودة المنهج الدراسي في تحديث كفاءة التدريسي في كل مرة يحدث فيها التغيير، لاسيما في ظل التطورات الديناميكية السريعة التي يشهدها التعليم الاكاديمي في مختلف التخصصات.

البحث العلمي Scientific Research

يعرف البحث العلمي بأنه العملية التي تنطوي على توظيف المنهج العلمي بأتجاه البحث عن الحقيقة او العمل على التحقق او اختبار ما يتفق عليه من انه حقيقة عن طريق جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتحليلها بشكل واضح ودقيق وبطريقة يمكن تفسيرها (Ramdhani & Ramdhani, 2014:1)

يعد البحث العلمي أحد الوظائف الأساسية للجامعات لما يقوم به من دور فاعل ومهم في انتاج المعرفة المتخصصة في مختلف المجالات الاكاديمية. وبالتالي تساهم الابحاث التي تقدمها الجامعات بشكل فاعل ليس فقط في تنمية خريجين متميزين باستمرار بل في تحقيق التقدم والتطور للمجتمع ككل (Cheng et al., 2022:1). وبنفس السياق اكد Zong & Wang, 2017: 1) ان امكانية الجامعة على انتاج البحوث العلمية ذات الجودة العلمية العالية بمثابة مؤشر هام وواضح للتعبير عن مدى رصانة الجامعة و قدرتها على التكيف ومواكبة ديناميكية التغيير والحداثة و بالتالي فتح افاق جديدة نحو النمو والارتقاء بجودة مخرجات الجامعة.

وتتجلى اهمية البحث العلمي بالنسبة للجامعات كونه احد ابرز المؤشرات التي يتم الاخذ بها عند ترتيب الجامعات على المستوى الدولي وفق اشهر التصنيفات العالمية المعتمدة التي تركز بشكل اساسي على جودة مخرجات البحوث العلمية المشورة من قبل الجامعات وبمختلف الاختصاصات. ومن ابرز هذه التصنيفات تصنيف Times للتعليم العالي وتصنيف ARWU وتصنيف QS للجامعات العالمية وتصنيف US NEWS للجامعات العالمية (Cheng et al., 2022:1-2). بالتالي يعد البحث العلمي الى جانب التدريس الركائز الاساسية التي يقوم عليها عمل الاستاذ الجامعي. لذلك فأن المساهمة الفاعلة للكادر التدريسي الجامعي في تحسين جودة العملية التعليمية تتطلب مستوى عالٍ من المعرفة والإبداع لدى اساتذة الجامعات لتحمل المسؤوليات المزدوجة المتمثلة بالتدريس والبحث العلمي.

تأسيساً على كل ماتقدم يتضح ان تحسين جودة العملية التعليمية تتطلب من كافة القيادات والمعنيين في الجامعة العمل وفق توجه ورؤية استراتيجية واضحة بهدف مواكبة الحداثة والاستجابة الايجابية لكل ماهو جديد ومتطورومن شأنه ان يرتقي بجودة العملية التعليمية الجامعية. فضلاً عن التخلي عن الانماط والاساليب التقليدية والتركيز على تبني وتطبيق الانظمة والبرامج الفاعلة التي تقود نحو التميز والابداع والابتكار في مجالات التعليم الاكاديمي والابحاث التنموية والخدمات المجتمعية عالية التأثير.

خامساً: الإطار المنهجي للدراسة: Methodological Framework of the Study

1. بيان مشكلة الدراسة Statement of the Study Problem

ان المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص لاتعمل في فراغ بل في بيئة ديناميكية ومتغيرة بأستمرار لذلك عليها التصرف ومواجهة ما يحدث في بيئتها الخارجية من خلال القدرة على التكيف مع التغيير وتبني وتكييف استراتيجيات ومنهجيات واساليب فعالة ازاء هذه التغيرات والتحديات(Sunarsih & Mashithoh, 2016:199-200) . فإدارة التغيير اصبحت أمراً لا مفر منه بالنسبة لاي منظمة تسعى للأستمرار والتطور في مجال عملها من اجل الاستجابة الفاعلة لأي

تهديد او تحدي تفرضه متغيرات البيئة التي تعمل بها. فالمنظمات المعاصرة تتميز بقدرتها في تغيير خصائصها الهيكلية والوظيفية باستمرار لتبقى قادرة على المنافسة بكفاءة وفاعلية (Onuche,2021:267). وهذا ينسحب على الجامعات التي ينبغي ان تعمل على احداث التغيير والانتقال من انظمة التعلم الرسمية "التقليدية" إلى التعليم الذي يساهم في التغيير المستدام ليس داخل الجامعة فحسب وانما سينعكس على المجتمع بشكل كلي (Maroun & El Hage,2020:179) . لذا فأن مدى ايجابية او سلبية منهجيات او اساليب او ادوات ادارة التغيير التي اذا ما ارادت

المؤسسة الجامعية انتهاجها ستنعكس بشكل مباشر او غير مباشر على جودة العملية التعليمية ، ومع هذا فان الجامعات العراقية لازالت تخضع لنظم البيروقراطية والمركزية التي تقتل عملية ملاحقة التغير في البيئتين الوطنية والعالمية ، وهذا يضعف من جودة الاداء التعليمي الشامل ، وقدرته على مواكبة الحداثة و المستجدات في العملية التعليمية ، لذا ينبغي تجسير الفجوة من خلال ادارة فاعلة للتغيير في الجامعات. تأسيساً على ما تقدم تم وصف مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي :

الى اي مدى يؤثر التغيير الاداري في تحسين جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة ؟

2. **اهداف الدراسة Objectives of the Study**

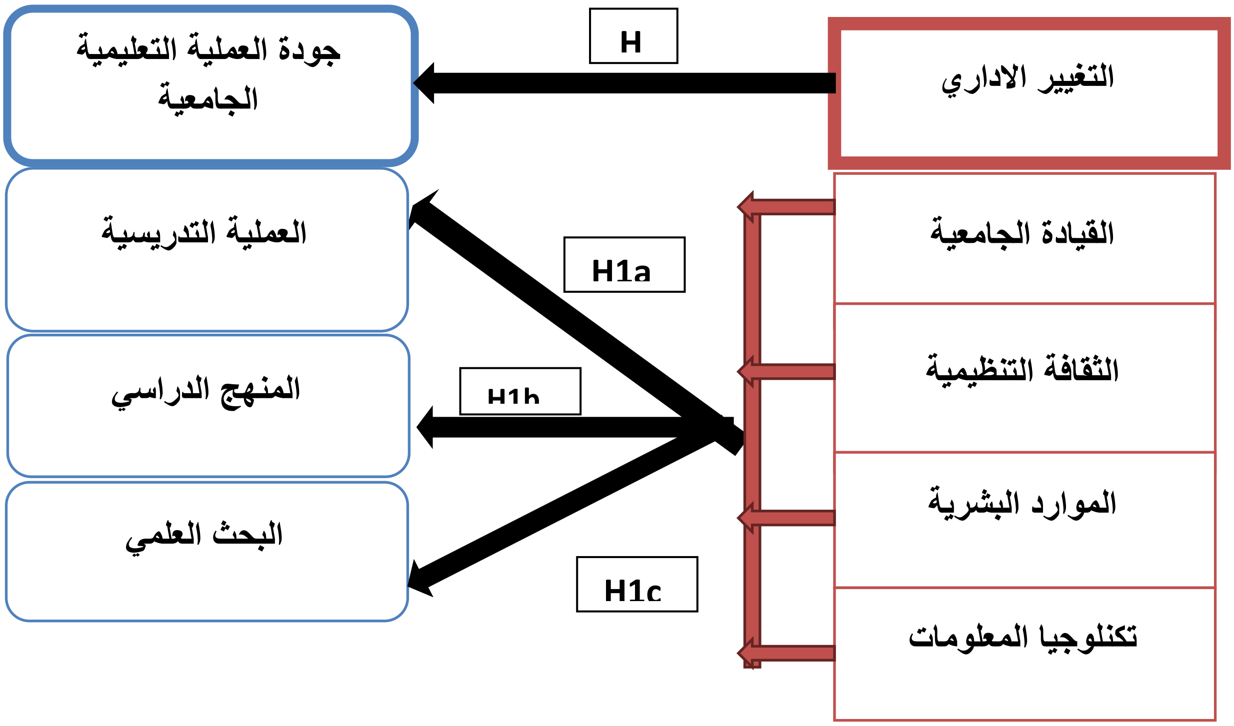
الهدف الرئيسي للدراسة هو تحديد وبيان مدى تأثير التغيير الاداري في تحسين جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة. ويشتق من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

1. تشخيص وتحديد مدى تأثير كلاً من القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية والموارد البشرية وتكنلوجيا المعلومات في العملية التدريسية الجامعية.
2. تشخيص وتحديد مدى تأثير كلاً من القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية والموارد البشرية وتكنلوجيا المعلومات في المنهج الدراسي الجامعي.
3. تشخيص وتحديد مدى تأثير كلاً من القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية والموارد البشرية وتكنلوجيا المعلومات في البحث العلمي.
4. تقديم توصيات ومقترحات للادارة العليا في جامعة البصرة بشأن أهم توصلت اليه الدراسة من استنتاجات.

المخطط الفرضي للدراسة The Hypothetical Framework of the Study

يشير المخطط الفرضي الى انموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات اعتماداً على التساؤلات او الفرضيات التي قدمتها الدراسة. حيث يبين المخطط الفرضي للدراسة في الشكل (1) علاقة التأثير للمتغير المستقل والمتمثل بالتغيير الاداري بأبعاده الفرعية على المتغير المعتمد جودة العملية التعليمية بأبعاده الفرعية.

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



1. فرضيات الدراسة Study Hypotheses

اعتماداً على المخطط الفرضي للدراسة المبين في اعلاه، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة كالأتي:

الفرضية الرئيسية H1 توجد علاقة ارتباط موجب وتأثيرذات دلالة معنوية واحصائية بين التغيير الاداري وتحسين جودة العملية التعليمية الجامعية.

وتشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H1a: توجد علاقة ارتباط موجب وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد المتغير المستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية؛ الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد الفرعي العملية التدريسية.

H1b توجد علاقة ارتباط موجب وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد المتغير المستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية؛ الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد الفرعي المنهج الدراسي.

H1c توجد علاقة ارتباط موجب وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد المتغير المستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية؛ الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد الفرعي البحث العلمي.

2. **مجتمع وعينة الدراسة**

حدد مجتمع الدراسة بجميع اساتذة جامعة البصرة من حملة شهاد الماجستير والدكتوراه وفي كافة الاختصاصات والبالغ عددهم 2989 وطبقاً للجدول الذي اورده (Sekaran & Bougie, 2016:264) فأن حجم العينة الاقرب لمجتمع الدراسة هو 341. وبناءاً على ذلك تم اختيار عينة عشوائية من اساتذة جامعة البصرة في مختلف الكليات والمراكز والتخصصات وشمولهم بأستبيان الكتروني، وبالنتيجة تم الحصول على 326 استمارة استبيان صالحة للتحليل مثلت العينة النهائية للدراسة.

3. **تصميم الدراسة**

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يركز على وصف الظواهر بشكل تفصيلي لغرض تحديد الخطوات الرئيسية التي تقود للوصول الى نتائج موثوقة ومعتمدة (Adams et al., 2007: 20). حيث يمكن هذا المنهج الباحث من تحديد العلاقات السببية مابين متغيرات الدراسة وتلخيص البيانات والمواضيع والمكونات والقضايا المفترضة او المتوقعة في الدراسة.

1. **طرق جمع البيانات Data Collection Methods**

استندت الدراسة بشكل اساسي على بناء اداة استبيان لغرض جمع البيانات من عينة البحث بأعتبارها من اهم الادوات المعتمدة والشائعة الاستخدام في الدراسات الانسانية والسلوكية (Sakaran & Bougie, 2016:143) حيث تم ترتيبها على شكل مجموعة من الاسئلة المهيكلة للأجابة عليها. شملت الاستبانة من 28 فقرة غطت متغيرين رئيسين انتظم تحتها سبعة متغيرات فرعية؛ حيث تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق الاجابات التالية (اتفق تماماً5؛ اتفق4؛ الى حدما3؛ لااتفق2؛ لااتفق تماماً1). والجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسية والفرعية والمصادرالتي تم الاستعانه بها وتطويرها لوضع فقرات الاستبانة.

جدول (1)

المتغيرات الرئيسية والفرعية والمصادر الخاصة بفقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصادر
التغيير الاداري	القيادة الجامعية	Osoro, (2020).
	الثقافة التنظيمية	Pungeršek et al., 2020
	الموارد البشرية	Al-Bourini et al., 2013
	تكنلوجيا المعلومات	Zaqout et al., 2018
جودة العملية التعليمية الجامعية	العملية التدريسية	Lamanauskas & Augienė (2015)
	المنهج الدراسي	Costa et al., 2018
	البحث العلمي	Cadez et al., 2017
		Moghtadaie & Taji (2016)

المصدر من اعداد الباحث

2. الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات Statistical Methods for Data Analysis

تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة واختبار الفرضيات بالاعتماد على حزمة البرنامج التطبيق(SPSS.V.24). حيث استخدمت اساليب الاحصاء الاستدلالي Inferential statisticsمثل Cronbach's Alpha لأختبار الاتساق الداخلي واختبار Kolmogrov-Simrnov و اختبار Shapiro-Wilk لاختبار توزيع البانات وCorrelation Analysis و Regression Analysis لقياس علاقات الارتباط وتحليل الانحدار بغرض اختبار الفرضيات. فضلآ ان استخدام اساليب الاحصاء الوصفي Descriptive statisticsالمتمثلة بمقاييس النزعة المركزية التي ضمت الوسط الحسابي Mean والاتحراف المعياري Standard deviation والخطأ المعيا ري Standard Error.

رابعآ: تحليل البيانات واختبار الفرضيات Data analysis and hypothesis testing

1. التحقق من طبيعة توزيع البيانات

يساعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات على تحديد الادوات الاحصائية الملائمة للتحليل. حيث تستخدم ادوات الاحصاء المعلمي مع البيانات التي تخضع للتوزيع الطبيعي في حين تستخدم ادوات الاحصاء اللامعلمي مع البيانات التي تخضع للتوزيع غير الطبيعي (Field, 2009:145). بالتالي تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk لأختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كما يظهر في الجدول (2) اذا يعد توزيع البيانات احد الشروط التي يجب توفرها لاكمال اختبار الفرضيات فيما يعرف بالاستدلال الاحصائي المعرفي وفي هذا الاختبار سيتم اختبار الفرضية التي تنص على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

جدول (2)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لابعاد متغير التغيير الاداري و ابعاد متغير جودة العملية التعليمية الجامعية

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة الجامعية	.048	314	1240.	.068	314	.021
الثقافة التنظيمية	.023	314	1130.	.061	314	.023
الموارد البشرية	.021	314	1250.	.038	314	.023
تكنلوجيا المعلومات	.026	314	1320.	.069	314	.022
التغيير الاداري	.061	314	.127	.092	314	.077
العملية التدريسية	.092	314	.210	.070	314	.026
المنهج الدراسي	.032	314	.210	.059	314	.024
البحث العلمي	.054	314	.110	.068	314	.024
جودة العملية التعليمية الجامعية	.056	314	.121	.091	314	.040

المصدر مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات استمارة الاستبيان، ومن خلال مقارنة قيمة Sig لمقابلة كل اختبار مع مستوى المعنوية والبالغ 0.05 وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تنص على ان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بحسب هذا الاختبار.

2.الصدق والثبات لمحاور و ابعاد استمارة الاستبيان

يقصد من صدق الاداة انها صلاحية اداة جمع البيانات (استمارة الاستبيان) لقياس الشيء نفسة الذي وضعت هذه الاداة من اجلة وفي كل مرة يتم استخدام هذه الاداة ويقاس الصدق باستخدام تحليل الارتباط Correlation Analysis اذ يقيس

معامل ارتباط قوة علاقة ارتباط المحور وابعادة واشارة الدراسات السابقة الى ان يجب ان تكون قيمة معامل ارتباط اكبر من 0.40 (Field, 2009:146) . ومن الملائم الاشارة الى ضرورة الثبات في استمارة الاستبيان حيث يقصد من الثبات في استمارة الاستبيان بمعنى ان يختار المستجوب الاجابة نفسها في حالة اعادة الاختبار عند ثبات جميع الظروف ويستعمل معامل Cronbach Alpha لقياس الثبات في اجابات العينة وفي هذه الحالة يجب ان تكون قيمة Cronbach ا Alpha للابعاد والمتغير ككل متقاربة. وفقآ ل (Hair et al., 2017:112) يجب ان تتجاوز 0.70 لتكون مقبولة احصائيآ.

1. الصدق والثبات لمحاور فقرات متغير التغيير الاداري

يتضمن المتغير المستقل التغير الاداري اربعة ابعاد (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات)، وسيتم استخدام معامل Cronbach Alpha ومعامل ال Spearman Correlation لقياس مدى الصدق والثبات لاسئلة استمارة الاستبيان كما يظهر في الجدول (3).

جدول (3)

نتائج اختبار الصدق والثبات للمتغير المستقل التغييرالاداري

البعد	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
القيادة الجامعية	10.2444	3.561	.460	.232	.799
الثقافة التنظيمية	9.9952	2.723	.627	.402	.729
الموارد البشرية	10.2516	3.077	.527	.289	.702
تكنلوجيا المعلومات	10.5080	3.160	.518	.254	.772
معامل Cronbach Alpha للمتغير المستقل التغيير الاداري					.793

المصدر مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (3) ان قيم معامل Spearman Correlation لأبعاد المتغير المستقل التغيير الاداري اكبر من القيمة الافتراضية (0.40) وهذا يعني ان لهذه الابعاد اهمية لتحديد التغيير الاداري . كما تشير قيمة معامل Cronbach Alpha

لابعاد متغير التغيير الاداري عند مقارنتها مع معامل Cronbach Alpha للمحور ككل (793.) الى وجود تقارب وهذا يشير الى وجود ثبات في اجابات عينة استمارة الاستبيان بالنسبة لابعاد التغيير الاداري.

2..الصدق والثبات لمحاورفقرات متغير جودة العملية التعليمية الجامعية

يتضمن المتغير التابع جودة العملية التعليمية الجامعية ثلاثة ابعاد (العملية التدريسية، المنهج الدراسي، البحث العلمي)، وسيتم استخدام معامل Cronbach Alpha ومعامل ال Spearman Correlation لقياس مدى الصدق والثبات لاسئلة استمارة الاستبيان كما يظهر في الجدول (4).

جدول (4)

نتائج اختبار الصدق والثبات للمتغير المعتمد جودة العملية التعليمية الجامعية

البعد	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العملية التدريسية	7.3949	1.658	.434	.090	.719
المنهج الدراسي	6.9363	1.565	.491	.265	.779
البحث العلمي	7.0111	1.843	.418	.202	.752
معامل Cronbach Alpha للمتغير المعتمد جودة العملية التعليمية الجامعية					.723

المصدر مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (4) ان قيم معامل Spearman Correlation لأبعاد متغيرجودة العملية التعليمية الجامعية اكبر من القيمة الافتراضية (0.40) وهذا يعني ان لهذه الابعاد اهمية لتحديد جودة العملية التعليمية الجامعية. كما تشير قيمة معامل Cronbach Alpha لابعاد متغيرجودة العملية التعليمية الجامعية عند مقارنتها مع معامل Cronbach Alpha للمحور ككل (723.) الى وجود تقارب وهذا يشير الى وجود ثبات في اجابات عينة استمارة الاستبيان بالنسبة لابعاد متغير جودة العملية التعليمية الجامعية.

3. الاحصاءات الوصفية : Descriptive Statistics

تصف الاحصاءات الوصفية سلوك البيانات ومدى توافقها مع اسئلة استمارة الاستبيان والانسجام في الاجابات لافراد العينة. تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري.

3. الاحصاءات الوصفية لمحورالتغيير الاداري

يبين الجدول 5) نتائج الاحصاءات الوصفية لمحور التغييرالاداري كاجمالي وابعاده الفرعية (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات)

جدول (5)

نتائج الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل التغييرالاداري وابعاده الفرعية

البعد	Mean	Std. Error	Std. Deviation
القيادة الجامعية	3.4220	.04050	.71768
الثقافة التنظيمية	3.6712	.04567	.80926
الموارد البشرية	3.4148	.04277	.75788
تكنلوجيا المعلومات	3.1584	.04629	.82018
التغيير الاداري	3.4166	.03171	.56193

المصدر مخرجات برنامج SPSS

يتبين من جدول (5) ان الاوساط الحسابية للتغييرالاداري كاجمالي (3.4166) في حين تشيرنتائج الاوساط الحسابية لابعاد التغييرالاداري الى وجود اتفاق نسبي مع اسئلة استمارة الاستبيان باستثناء بعد تكنلوجيا المعلومات اذ تشير قيمة الوسط الحسابي الى ان الاجابات كانت محايدة الى حدآ ما. من جانب اخر تشير نتائج الانحرافات المعيارية والاخطاء المعيارية فتشير الى وجود تجانس في اجابات افراد العينة.

3.2الاحصاءات الوصفية لمحورجودة العملية التعليمية الجامعية

يتبين من جدول (6) نتائج الاحصاءات الوصفية لمحورجودة العملية التعليمية الجامعية كاجمالي وابعاده الفرعية (العملية التدريسية، المنهج الدراسي، البحث العلمي)

جدول (6)

نتائج الاحصاءات الوصفية للمتغير المعتمد جودة العملية التعليمية الجامعية وابعاده الفرعية

البعد	Mean	Std. Error	Std. Deviation
العملية التدريسية	3.2763	.05213	.92376
المنهج الدراسي	3.7349	.04272	.75700
البحث العلمي	3.6600	.04268	.75627
جودة العملية التعليمية الجامعية	3.4220	.04194	.74320

المصدر مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (6) ان الاوساط الحسابية لجودة العملية التعليمية الجامعية كاجمالي (3.4220) في حين تشير نتائج الاوساط الحسابية لابعاد جودة العملية التعليمية الجامعية الى وجود اتفاق نسبي مع اسئلة استمارة الاستبيان. من جانب اخر تشير نتائج الانحرافات المعيارية والاخطاء المعيارية فأشارت الى وجود تجانس في اجابات افراد العينة.

4.تحليل وأختبار الفرضيات

استخدمت اساليب الاحصاء الاستدلالي Inferential Statistics مثل تحليل الارتباط Correlation Analysis وتحليل الانحدار Regression Analysis لتحليل واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة وكما يلي:

❖ **اختبار الفرضية الرئيسية H1**

يبين الجدول (7) نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار للعلاقة بين متغيرالتغييرالإداري وجودة العملية التعليمية الخاصة بأختبارالفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجب وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين التغيير الاداري وتحسين جودة العملية التعليمية الجامعية.

جدول (7)

تحليل علاقة الارتباط والانحدار للعلاقة بين متغيرالتغييرالإداري ومتغير جودة العملية التعليمية

الفرضية	*المتغير*	*Coefficients*	*t Stat*	*P-value*	Adjusted R Square	*F*	*Significance F*	correlation	*P-value*
H_1	Intercept	1.821	7.512	0.000	64%	44.77	0.000	0.810	0.000
	التغيير الاداري	0.469	6.691	0.000					

المصدر مخرجات برنامج SPSS

حيث تشير نتائج الجدول (7) ان الزيادة في جودة العملية التعليمة تتطلب على الأقل الزيادة في متغير التغيير الاداري بمقدار (0.469) وتبين النتائج قيمة t-stat (6.691) وقيمة p-value (0.000) ان تاثير متغيرالتغييرالاداري على جودة العملية التعليمية هو تاثير ذو دلالة إحصائية. كما نستنتج من قيمة Adjusted R Square ان نسبة الانحرافات في متغير جودة العملية التعليمية والبالغة (64%) تعود الى متغيرالتغيير الاداري وتشير هذه النسبة الى أهمية متغير التغييرالاداري في تفسير انحرافات متغير جودة العملية التعليمية الجامعية. كما تشير قيمة معامل الارتباط بوجود علاقة ارتباط قوي وموجب ودال احصائيا بين متغيرالتغييرالاداري ومتغير جودة العملية التعليمية الجامعية. بالتالي وبناءًا على نتائج الجدول أعلاه نستنتج قبول الفرضية الرئسية الأولى H_1 : والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط موجب وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين التغيير الاداري وتحسين جودة العملية التعليمية الجامعية.

- **الفرضية الفرعية الأولى $1a$**

يبين الجدول (8) نتائج تحليل علاقة الارتباط و تحليل علاقة الانحداربين الابعاد المستقلة الفرعية (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والبعد المعتمد الفرعي المتمثل بالعملية التدريسية والخاصة بأختبار الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجب وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد المتغير المستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد الفرعي العملية التدريسية. Correlation

جدول (8)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{1a} للعلاقة بين (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والعملية التدريسية

المتغير	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Adjusted R Square	F	Significance F	Correl.	P-value
Intercept	1.789	0.247	7.257	0.000	49%	14.020	0.000	0.62	0.000
القيادة الجامعية	0.185	0.062	2.980	0.003					
الثقافة التنظيمية	0.238	0.063	3.793	0.000					
الموارد البشرية	0.006	0.061	3.105	0.000					
تكنلوجيا المعلومات	0.047	0.055	3.852	0.000					

المصدر مخرجات برنامج SPSS

حيث تشير نتائج الجدول (8) ان الزيادة في كفاءة العملية التدريسية تتطلب على الأقل الزيادة في متغير القيادة الجامعية بمقدار (0.185) والثقافة التنظيمية (0.238) والموارد البشرية بمقدار (0.006) وتكنلوجيا المعلومات بمقدار (0.047)، وتبين النتائج ان قيمة t-stat لجميع المتغيرات وقيمة p-value (0.000) ان تاثير المتغيرات الفرعية المستقلة (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) على المتغيرالفرعي المعتمد (العملية التدريسية) هو تاثير ذات دلالة إحصائية. كما نستنتج من قيمة Adjusted R Square ان نسبة الانحرافات في متغير العملية التدريسية والبالغة (49%) مصدرها المتغيرات الفرعية المستقلة (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) حيث تشير هذه النسبة الى أهمية المتغيرات الفرعية المستقلة في تفسير انحرافات المتغير الفرعي المعتمد كما تشير قيمة معامل الارتباط بوجود علاقة ارتباط قوي وموجب ودال احصائيا بين المتغيرات (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير العملية التدرسية.

تأسيسآ على النتائج السابقة نستنتج قبول الفرضية الفرعية الأولى H_{1a} : توجد علاقة ارتباط موجب وتأثيرذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد المتغيرالمستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية؛ الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد الفرعي العملية التدريسية.

- **الفرضية الفرعية الثانية $1b$**

يبين الجدول(9) نتائج تحليل علاقة الارتباط و تحليل علاقة الانحداربين الابعاد المستقلة الفرعية (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والبعد الفرعي المتمثل بالمنهج الدراسي والخاصة بأختبار

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجب وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد المتغير المستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد الفرعي المنهج الدراسي.

جدول (9)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{1b} للعلاقة بين (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمنهج الدراسي

المتغير/	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Adjusted R Square	F	Significance F	Correl.	p-value
Intercept	2.747	0.265	10.347	0.000	33%	4.522	0.000	0.35	0.000
القيادة الجامعية	0.069	0.067	3.033	0.000					
الثقافة التنظيمية	0.165	0.068	3.448	0.000					
الموارد البشرية	0.019	0.066	3.290	0.000					
تكنلوجيا المعلومات	0.025	0.059	3.416	0.000					

المصدر مخرجات برنامج SPSS

حيث تشير نتائج الجدول (9) ان الزيادة في كفاءة المنهج الدراسي تتطلب على الأقل الزيادة في متغير القيادة الجامعية بمقدار (0.069) والثقافة التنظيمية (0.165) والموارد البشرية بمقدار (0.019) وتكنلوجيا المعلومات بمقدار (0.025)، وتبين النتائج قيمة t-stat لجميع المتغيرات وقمة p-value (0.000) ان تاثير متغير المتغيرات الفرعية المستقلة (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) على المتغير الفرعي المعتمد المنهج الدراسي هو تاثير ذات دلالة إحصائية كما نستنتج من قيمة Adjusted R Square ان نسبة الانحرافات في متغير المنهج الدراسي والبالغة (33%) مصدرها المتغيرات المستقلة (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) حيث تشير هذه النسبة الى أهمية المتغيرات الفرعية المستقلة في تفسير انحرافات المتغيرالفرعي المعتمد كما تشير قيمة معامل الارتباط بوجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة ودالة احصائيا بين المتغيرات (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المنهج الدراسي.

وتأسيساً على النتائج السابقة نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية H_{1b}: توجد علاقة ارتباط موجب وتأثيرذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد المتغيرالمستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية؛ الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد الفرعي المنهج الدراسي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة $1c$**

يبين الجدول (10) نتائج تحليل علاقة الارتباط و تحليل علاقة الانحداربين الابعاد المستقلة الفرعية (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والبعد المعتمد الفرعي المتمثل بالبحث العلمي والخاصة بأختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجب وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية بين

ابعاد المتغير المستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد البحث العلمي.

جدول (10)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{1c} للعلاقة بين (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والبحث العلمي

المتغير/	*Coefficients*	*Standard Error*	*t Stat*	*P-value*	Adjusted R Square	*F*	*Significance F*	*Correl.*	*p-value*
Intercept	2.748	0.264	10.412	0.000	50%	5.163	0.000	.38	0.000
القيادة الجامعية	0.221	0.066	3.336	0.001					
الثقافة التنظيمية	0.083	0.067	3.241	0.000					
الموارد البشرية	0.022	0.065	3.336	0.000					
تكنلوجيا المعلومات	0.024	0.059	3.401	0.000					

المصدر مخرجات برنامج SPSS

حيث تشير نتائج الجدول (10) ان الزيادة في كفاءة البحث العلمي تتطلب على الأقل الزيادة في متغير القيادة الجامعية بمقدار (0.221) والثقافة التنظيمية (0.083) والموارد البشرية بمقدار (0.022) وتكنلوجيا المعلومات بمقدار (0.024)، وتبين النتائج قيمة t-stat لجميع المتغيرات وقيمة p-value (0.000) ان تاثير المتغيرات الفرعية المستقلة (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) على المتغير الفرعي المعتمد البحث العلمي هو تاثير ذو دلالة إحصائية. كما نستنتج من قيمة Adjusted R Square ان نسبة الانحرافات في متغير البحث العلمي والبالغة (50%) مصدرها المتغيرات الفرعية المستقلة (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) حيث تشير هذه النسبة الى أهمية المتغيرات الفرعية المستقلة في تفسير انحرافات المتغيرالفرعي المعتمد كما تشير قيمة معامل

الارتباط بوجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة ودالة احصائيا بين المتغيرات (القيادة الجامعية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير البحث العلمي.

وتأسيساً على النتائج السابقة نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة H_{1c} : توجد علاقة ارتباط موجب وتأثيرذات دلالة معنوية واحصائية بين ابعاد المتغيرالمستقل المتمثلة (بالقيادة الجامعية؛ الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات) والمتغير المعتمد الفرعي البحث العلمي.

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات ، فيمايلي اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة واهم التوصيات التي تقدمت بها.

الاستنتاجات Conclusions

1. توصلت الدراسة الى ضرورة تبني وتطبيق ممارسات التغيير الاداري في البيئة الجامعية لما له من اثرايجابي على تحسين وتعزيزجودة العملية التعليمية وبالتالي المساهمة في دفع عجلة التطور والتحسين نحو تحقيق الاهداف العلمية والاكاديمية للجامعة بكفاءة وفاعلية.
2. اظهرت الدراسة ان القيادة الجامعية تؤدي دور مهم واساسي في العملية التدريسية الجامعية وفي تحديد اتجاهات وأولويات الجامعة نحو تطوير المناهج الدراسية وتعزيز ازدهار البحث العلمي. فالقادة الجامعيون يقودون عمليات صنع القرار ويوفرون الرؤية الاستراتيجية التي تحدد مسار التعليم العالي والبحث العلمي. بالإضافة إلى ذلك، يقع على عاتق القيادة الجامعية توفير الدعم والموارد اللازمة لتطوير وتحسين المناهج الدراسية بما يتناسب مع احتياجات الطلاب ومتطلبات سوق العمل. وعلاوة على ذلك، يمكن للقيادة الجامعية تعزيز ازدهار البحث العلمي من خلال توفير البيئة والموارد التي تشجع على الابتكار والاكتشاف العلمي. وبالتالي، يعتبر دعم القيادة الجامعية وتوجيهها للجامعة استراتيجية أساسية لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي ورفع مكانة الجامعة .
3. كشفت الدراسة ان الموارد البشرية تشكل عنصراً حيوياً في تعزيز جودة ونجاح العملية التدريسية الجامعية وتطوير المناهج الدراسية والبحث العلمي. فهي تمثل المحرك الأساسي وراء تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية، حيث يعتبر الأساتذة والباحثون أحد أهم الموارد البشرية في الجامعة. وبالتالي، يؤثر توظيف وتطوير وتشجيع هؤلاء الكوادر الأكاديمية المؤهلة بشكل كبير على جودة التعليم والبحث في الجامعة. بالإضافة إلى ذلك، يسهم الدعم والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز قدراتهم وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على تقديم المناهج الدراسية ونتائج البحث العلمي. وبالتالي، يمثل توجيه الاهتمام والاستثمار في الموارد البشرية في الجامعة استراتيجية أساسية لتعزيز التعليم العالي وتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي.
4. اوضحت الدراسة ان للثقافة التنظيمية دوربالغ الاهمية في تحديد نجاح العملية التدريسية وتطوير المناهج الدراسية وتعزيز البحث العلمي. فإذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار والتعاون، فمن المرجح أن يزدهر البحث العلمي ويتحسن تقديم المناهج التعليمية. على الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة التنظيمية محدودة أو معتمدة على الهرمية، فقد يعيق ذلك التواصل الفعال ويقلل من جودة التدريس والبحث. لذا، فإن فهم وتطوير الثقافة التنظيمية في الجامعة يعد أمراً حيوياً لتعزيز النجاح الأكاديمي والعلمي وتحقيق أهداف التعليم.
5. كشفت الدراسة ان هناك تأثير فعّال لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العملية التعليمية الجامعية. فتوظيف التكنولوجيا يسهم في توفير وسائل تعليمية مبتكرة وتفاعلية تجذب اهتمام الطلاب وتعزز مشاركتهم وفهمهم للمواد الدراسية. كما توفر تكنولوجيا فرصاً للتعلم الذاتي والوصول إلى المعرفة بسهولة اكثر . وباستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة، يمكن تخصيص التعلم لتلبية احتياجات الطلاب الفردية، مما يعزز تجربة التعلم ويحسن نتائج الطلاب. وبالتالي، يمثل تكامل التكنولوجيا في العملية التعليمية الجامعية طريقة فعّالة لتعزيز جودة التعليم وتحقيق التميز الأكاديمي.

التوصيات Recommendations

1. توجيه الجامعة إلى تطوير خطط استراتيجية لإدارة التغيير تتضمن أهدافًا واضحة ومحددة لتحسين جودة العملية التعليمية، مع تحديد الخطوات اللازمة والموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الخطط بالشكل الذي يعزيز كفاءة وفاعلية العمل الجامعي بشكل ملحوظ وناجح،
2. تعزيز دور القيادة الفعّالة في الجامعات من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر للقادة الجامعيين، وتشجيعهم على تبني ثقافة التغيير والابداع الابتكار في مجال عملهم.
3. انشاء آليات فعّالة للتقييم والمراقبة لقياس تأثير التغييرات على جودة العملية التعليمية، مع توجيه الجامعات لتكون مرنة ومستعدة لتعديل الخطط استراتيجية استنادًا إلى نتائج التقييم.
4. تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير مهارات القادة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلال توفير الفرص التعليمية المستمرة والورش العمل والموارد التعليمية الحديثة.
5. تشجيع الجامعات على الاستجابة السريعة للتغييرات الخارجية والداخلية، والتكيف مع الاتجاهات العالمية في التعليم العالي، وتحسين مراكزها التعليمية والبحثية بما يتناسب مع متطلبات العصر.
6. تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في عمليات التعلم والتدريس والبحث العلمي، وتوفير التدريب والدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس والموظفين للحصول على المهارات اللازمة للاستفادة الكاملة من التكنولوجيا في تحسين جودة العملية التعليمية.
7. توفير الموارد البشرية الكافية والمؤهلة، وتطوير خطط لتدريب وتطوير أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين لزيادة قدراتهم على التعامل مع التغييرات وتحسين الجودة التعليمية.

References المصادر

1) Abdel-Satar, S. I., Ragheb, M. A. S., & Ghanem, A. N. (2022). The Impact of Change Management on the Quality of Health Service Provided "The Moderating Role of Change Resistance": Field Study of Egyptian
2) Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I, (2007). Research Methods for graduate business and social science students. SAGE publications India. Analysis. 7th ed. Person prentice Hall.
3) Al Sharaya, A. A., & Bazadough, D. S. (2022). The Total Quality Management Effect on Institutional Happiness among the Employees of Yarmouk University. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 6888-6908.
4) Albashiry, N. M., Voogt, J. M., & Pieters, J. M. (2015). Improving curriculum development practices in a technical vocational community college: examining effects of a professional development arrangement for middle managers. *The Curriculum Journal*, *26*(3), 425-451.
5) Al-Bourini, F. A., Al-Abdallah, G. M., & Abou-Moghli, A. A. (2013). Organizational culture and total quality management (TQM). International Journal of Business and Management, 8(24), 95.
6) Alrumaih, S. (2017). The impact of change management in enhancing the effectiveness of companies' performance. *European Journal of Business and Management*, *9*(9), 82-85.
7) Ashraf, M. A., Osman, A. Z. R., & Ratan, S. R. A. (2016). Determinants of quality education in private universities from student perspectives: a case study in Bangladesh. *Quality Assurance in Education*, *24*(1), 123-138.
8) Australian Learning and Teaching Council ALTC. (2008). Australian awards for university teaching: Guidelines for 2008. webdav/site/carricksite/users/siteadmin/public/2006%20Awards %20Guidelines.pdf
9) Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, *28*(2), 120-131.
10) Belsito, C. (2016). The importance of 'teacher quality'and 'quality teaching'on academic performance. *Journal of Student Engagement: Education Matters*, *6*(1), 28-38.
11) Brusoni, M., Damian, R., Sauri, J. G., Jackson, S., Kömürcügil, H., Malmedy, M. A. R. I. E., ... & Zobel, L. (2014). The concept of excellence in higher education. *Retrieved on March*, *18*, 2016.
12) Cadez, S., Dimovski, V., & Zaman Groff, M. (2017). Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality. *Studies in Higher Education*, *42*(8), 1455-1473.
13) Cheng, Z., Xiao, T., Chen, C., & Xiong, X. (2022). Evaluation of scientific research in universities based on the idea of education for sustainable development. *Sustainability*, *14*(4), 2474.
14) Chiam, C. C., Lim, T., Norbaini, A. H., &Nur. A.O. (2011). Towards Excellence in Higher Education -The Experience of Open University Malaysia (OUM).
15) Costa, L. A., Salvador, L. N., & Amorim, R. R. (2018, October). Evaluation of academic performance based on learning analytics and ontology: a systematic mapping study. In 2018 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE) (pp. 1-5). IEEE.
16) Covic, D., & Planinic, I. (2020). Organizational culture key role in a successful change management process. DAAAM International Scientific Book 2020, 131-142.

17) Daniel, C. O. (2019). Effects of change management on the performance of firms in Nigeria. International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering, 5(1), 59-64.

18) Ekechi, F. O., & Umar, A. I. (2020). Effect of change management on employee's performance in Nigeria universities. European Journal of Business and Management, 12(20), 39-48.

19) El-Dirani, A., Hussein, M. M., & Hejase, H. J. (2019). The role of human resources in change management: An exploratory study in Lebanon. The Journal of Middle East and North Africa Sciences, 5(6), 1-13.

20) Fagrell, P., Fahlgren, A., & Gunnarsson, S. (2020). Curriculum development and quality work in higher education in Sweden: The external stakeholder perspective. Journal of Praxis in Higher Education, 2(1), 28-45.

21) Greatbatch, D., & Holland, J. (2016). Teaching quality in higher education: Literature review and qualitative research. Innovation and Skills by HOST Policy Research.

22) Guerra-López, I., & El Dallal, S. (2021). A Content Analysis of Change Management Strategies Used in Technological Transitions in Higher Education Institutions from the Lens of a Strategic Alignment Framework. Online Learning, 25(3), 191-207.

23) Hee, O. C., & Shanmugam, N. (2019). A review of human resource change management strategies in the digital era. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(3), 521-531.

24) Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organizational performance. International Journal of Business, Management and Social Research, 6(2), 367-374.

25) Jamieson, S. (2023). State of the science: Quality improvement of medical curricula—How should we approach it?. Medical Education, 57(1), 49-56.

26) Kaldeen, M., Nawaz, S. S., & Hassan, A. (2020). Impact of IT infrastructure and knowledge management capability on organisational performance of star hotels in Sri Lanka. Journal of Critical Reviews, 7(12), 1023-1029.

27) Khosa, Z. A., Rehman, Z. U., Asad, A., Bilal, M. A., Hussain, N., & Scholars, M. P. (2015). The impact of organizational change on the employee's performance in the banking sector of Pakistan. Journal of Business and Management, 17(3), 54-61.

28) Kimhi, S., & Oliel, Y. (2019). Change management and organizational performance in selected manufacturing companies in Anambra state, Nigeria. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, 6(05), 5437-5445.

29) Klemens, B. (2020). Economic Development through ClustersUnderstanding the Idea of Cooperation in the Opinion of Students: A Case Study. European Research Studies Journal, XXIII (I4), 558-570.

30) Lamanauskas, V., & Augienė, D. (2015). Development of scientific research activity in university: A position of the experts. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 167, 131-140.

31) Lattuca, L. R., & Stark, J. S. (2009). Shaping the college curriculum: Academic plans in context. (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.

32) Laurentiu, R. M. (2016). Change management and its effects on organization. Annals-Economy Series, 5(1), 209-212.

33) Louvel, S. (2013). Understanding change in higher education as bricolage: How academics engage in curriculum change. Higher Education, 66(6), 669–691. doi:10.1007/s10734-013-9628-6

34) Lund, C. B. (2021). Implementing Change in Higher Education: Resolving Change Management Deficiencies and Its Effects on Process and Employee Efficiency (Doctoral dissertation, Baylor University).

35) Makki, M., & Zein, A. E. (2021). The Impact of Change Management on Service Quality: Case Study for Lebanese Municipalities. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 109.

36) Maroun, F., & El Hage, U. (2020). Change management in Higher Education: a New Perspective. Lebanese Science Journal, 21(2), 156-181.

37) Moghtadaie, L., & Taji, M. (2016). Study of the performance of faculty members according to talent management approach in higher education. Educational Research and Reviews, 11(8), 781-790

38) Onuche, G. U. (2021). Impacts of change management on organizational performance. World Journal of Management and Business Studies, 1(4), 266-278.

39) Wahyuni, N. and Triatmanto, B. (2020) The Effect of the Organizational Change on Company Performance Mediated by Changes in Management Accounting Practices. Accounting, 6, 581-588. https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.4.00

40) Osoro, G. K. (2020). Effect of Change Management Practices on Organizational Performance: A Case of United Nations Office for Projects and Services (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).

41) Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: From theory to practice. TechTrends, 67(1), 189-197.

42) Pungeršek, M., Maletič, M., Maletič, D., & Meško, M. (2020). Leadership as a Determinant of EFQM Excellence: Model Implementation in Slovenian Higher Education Institutions. Managing Global Transitions: International Research Journal, 18(1).

43) Ramdhani, M. A., & Ramdhani, A. (2014). Verification of research logical framework based on literature review. International Journal of Basic and Applied Science, 3(2), 1-9.

44) Saadi, I. (2017). The Role of Organizational Culture in Adopting Total Quality Management (Case Study: The Salt Complex, El Outaya, Biskra State). Management Studies and Economic Systems, 3(4), 197-214.

45) Salford, G. (2015:266). Organizational culture and knowledge creation capability. Journal of Knowledge Management, 68(2), 266-281.

46) Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. john wiley & sons.

47) Siagian, R., & Artha, B. (2023). The Influence of Teacher Quality, Teacher Characteristics, and Teaching Experience on School Quality that Impacts Student Performance in Bandung: Evidence from High School. Jurnal Pendidikan West Science, 1(03), 184-192.

48) Spremic, M. (2017). Governing digital technology–how mature IT governance can help in digital transformation?. International Journal of Economics and Management Systems, 2. Isanda George.

49) Egessa K. Robert & Wanjere Dishon (2020). Effect of Organizational Structure Change Management Strategies on Employee Performance in Kakamega County Government. International Journal of Management and Commerce Innovations, 7(2), 265-272.

50) Sunarsih, N., & Mashithoh, H. (2016). The Influence of Organizational Culture Adaptability in Regard to the Organizational Commitment of the Staff of Universitas Terbuka. Review of Integrative Business and Economics Research, 5(1), 199-209.

51) Vladimirovich, M. E. (2020). International legal regulation of the education quality. Geopolitical, Social Security and Freedom Journal, 3(1), 31-38.

52) Wahyuni, N., & Triatmanto, B. (2020). The effect of the organizational change on company performance mediated by changes in management accounting practices. Accounting, 6(4), 582-588.

53) Wang, Z.-S., & Li, H.-Y. (2016). A Study on the Correlations among Internal Marketing, Organizational Member Interaction, and Organizational Performance of an Organization. Quantitative Economics and Its Development, 30(15), 4287-4295.

54) Yao-hui, C., Xin-yu, L., & Zhi-guo, L. (2018). The Supporting Role of Scientific Research in the Teaching of Colleges and Universities. In 1st International Conference on Contemporary Education and Economic Development (CEED 2018) (130-134). Atlantis Press.

55) Yin, H. and Wang, W. (2015). Assessing and improving the quality of undergraduate teaching in China: the Course Experience Questionnaire. Assessment and Evaluation in Higher Education 40(8) 1032-1049.

56) Zaqout, I. S., Abu-Naser, S. S., El Talla, S. A., & Al Shobaki, M. J. (2018). Information technology used and it's impact on the participation of administrative staff in decision-making in Palestinian Universities.

57) Zong, F., & Wang, L. (2017). Evaluation of university scientific research ability based on the output of sci-tech papers: A D-AHP approach. PLoS One, 12(2), e0171437