

إستراتيجية إدارة التغيير : نحو تحسين جودة التعليم العالي

أ.م.د. بشير هادي عبدالرزاق / كلية القانون والعلوم السياسية/ جامعة الانبار

ايميل: beshero@uoanbar.edu.iq

م.د. احمد مشعان نجم / كلية القانون والعلوم السياسية/ جامعة الانبار

ahmedmashaan@yahoo.com

أ.م.د. مهند حميد مهدي / كلية القانون والعلوم السياسية/ جامعة الانبار

المخلص:

تعد إدارة التغيير جزءاً أساسياً من تحسين جودة التعليم كما ان جودة التعليم تشكل مرادفاً للتميز الاكاديمي. فعندما يتم تنفيذ التغيير بنجاح، يمكن أن يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وزيادة فاعلية المؤسسة التعليمية، وتحسين الأداء الطلابي وزيادة معدلات التحصيل العلمي وتعزيز الابتكار والتطوير في المؤسسة التعليمية. الا ان ارادة التغيير والسعي الى التميز تواجهه العديد من التحديات، لذا يتوجب وضع إستراتيجية تهدف الى إصلاح النظام الجامعي لان التغيير حتمي ولا مناص منه.

الكلمات المفتاحية: (ادارة التغيير، التميز الاكاديمي، التعليم العالي،التحديات).

Abstract:

Change management is an essential part of improving the quality of education, and the quality of education is synonymous with academic excellence. When change is implemented successfully, it can improve the educational process, increase the effectiveness of the educational institution, improve student performance, increase educational attainment rates, and enhance innovation and development in the educational institution. However, the will to change and the pursuit of excellence faces many difficulties and

challenges, so a strategy must be developed aimed at reforming the university system because change is inevitable and inevitable.

Keywords: (change management, Academic excellence, higher education, challenges) .

مقدمة:

منذ نحو ثلاثة عقود، تشهد عملية ضمانة الجودة في التعليم العالي تطوراً كبيراً في جميع المؤسسات التعليمية على صعيد العالم. ويعد ضمان الجودة في التعليم العالي أمراً حاسماً في تحسين جودة التعليم وتعزيز فرص النجاح والتطور الشخصي والمهني للطلاب والمجتمع بشكل عام، لان التعليم العالي يشكل مرتكزاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ما يستدعي بناء أنظمة رصينة لضمان جودة قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وهي مدى قدرتها على توفير خدمة تعليمية بمواصفات الجودة المطلوبة القادرة على تلبية حاجات المجتمع ومطالب سوق العمل والاسهام في تحقيق التنمية، الامر الذي حفز تلك المؤسسات نحو الاخذ بمفهوم الجودة وما يتصل به من انظمة تعزز به برامجها الاكاديمية.

من هنا تعمل منظمة اليونسكو على تعزيز القدرات اللازمة لضمان الجودة في التعليم العالي، وخاصة في البلدان النامية. وتشمل جهودهم وضع وتعزيز أنظمة فعالة لضمان الجودة وإطار تنظيمي يشترك فيه جميع ذوي الشأن. تأتي هذه الدعوة للعمل كرد فعل على ارتفاع معدلات الانخراط في التعليم العالي وعلى مستوى كل دول العالم. وتشير التقديرات الى ان عدد الطلبة سيبلغ أكثر من نصف مليار طالب وذلك في غضون عقد من السنين.

مشكلة البحث : تواجه مؤسسات التعليم العالي، خاصة في منطقتنا، موجة من التحديات والتغيرات تجتاحها، من بينها عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل، إضافة إلى نقص التمويل، ونقص البنية التحتية، والتحديات التقنية، ونقص التواصل والتعاون بين الأطراف المعنية في المؤسسة التعليمية وكذلك مقاومة التغيير، وغياب التوجيه القيادي والرؤية الاستراتيجية لتطوير وتنفيذ

التغيير. وكل ذلك سيؤدي إلى تدني جودة التعليم العالي. لذا فإن السؤال هو كيف يمكن لإدارة التغيير رفع معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟

فرضية البحث: يمثل قطاع التعليم العالي محور التنمية المستدامة، لذا تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات الخدمية حساسية للجودة، وعليه أصبح تطوير التعليم الجامعي والسعي لزيادة جودة العملية التعليمية من أهم أهداف الجامعات، ويرجع ذلك لارتباطها الوثيق بمتطلبات سوق العمل. الأمر الذي يستدعي وضع استراتيجيات متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الاتجاهات والمواقف والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتتناسب الاحتياجات الجديدة، ويمكن التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. ومن السعي إلى تحسين كفاءة التعليم وتحسين جودته.

هيكلية البحث: يتكون البحث من مقدمة و ثلاثة محاور، الأول؛ بعنوان ادارة التغيير وجودة التعليم. والثاني؛ جودة التعليم وادارة التميز. أما الثالث، بعنوان؛ التحديات والحلول. واخيراً النتائج والاستنتاجات فالمصادر.

اولاً: إدارة التغيير وجودة التعليم

"التغيير هو الثابت الوحيد" تلك مقولة مأثورة للفيلسوف هيراقليطس. فالتغيير أمر أساسي بالنسبة للكون ولا مفر منه في هذه الحياة. (Michael J. Reardon: 2017). بمعنى ان لاشيء قابل للتغيير سيبقى على حاله. ومع هذه الحتمية ينبغي التكيف مع الحياة والانفتاح على احوالها المتغيرة، فقدرتنا على التكيف مع التغيير غالباً ما يحدد نجاحنا في الحياة. وجل ما نستطيع فعله، هو أن نجعل التغيير يعمل لصالحنا.

يشير مصطلح التغيير، إلى أي تعديل أو تحول يحدث في الأشياء أو الحالات أو الظروف. قد يكون التغيير إيجابياً ومفيداً عندما يؤدي إلى تحسين الوضع الراهن أو تحقيق أهداف أفضل، وقد يكون سلبياً مؤدياً عندما يسبب تدهوراً في الحالة الراهنة. إن التغيير هو حصيلة التأثير المباشر أو غير المباشر بفعل مجموعة من العوامل الداخلية أو خارجية، وتظهر في النهاية من خلال تنوع الظاهرة قيد البحث والتي تمثل تطور وتغير العنصر. ومن أبرز تعريفات إدارة التغيير (عادل لحميدي، ٢٠٢٣، ص ٣٠٠):

- تعبير عن كيفية استخدام أحسن الطرائق من حيث الفعالية والاقتصاد لاحداث التغيير، بغرض خدمة أهدافه والنهوض بالمسؤوليات التي تملها متطلبات التغيير الفعال.

- هي خطة عمل تشمل الاجراءات الادارية الدقيقة لاحداث التغيير في النشاطات البشرية والمادية في مدى واتجاه معينين.

- هي عملية التحول من الوضع الراهن حيث المشكلة لازالت قائمة، إلى الوضع المرغوب فيه حيث يتوفر الحل الممكن.

نستنتج من التعاريف السابقة بان إدارة التغيير هي عملية تدخل ضمن مسؤولية قيادة التغيير للانتقال من حال غير مرغوب فيه إلى حال أحسن، من خلال استعمال طرائق أكثر فاعلية واقتصاداً بغية إجراء التغيير وعلى مراحل لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولاشك هذا لا يمكن تحقيقه الا في ضوء استراتيجية، تدعى استراتيجية ادارة التغيير، وهي استراتيجية متطورة هدفها احداث تغيير في الهياكل التنظيمية والميول والاتجاهات في المؤسسات لتتناسب مع المطالب الجديدة وتستطيع التعايش مع الصعوبات والتحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة في البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية. (سيد هارون جمعة: ٢٠٢٠، ص ٥٤٤). وبسبب البيئات المعقدة بشكل متزايد، والتحول الخارجي بسرعة أكبر أصبح التغيير سمة دائمة الحضور لتنظيم الحياة. فالتغيير ليس عملية واحدة مستمرة، بل هو عملية متقطعة في عدد من المراحل المختلفة، وقد حدث ذلك في العديد من نماذج التغيير تم تطويرها لتحديد هذه المراحل وربطها. كما ان عملية التغيير تتم بشكل تدريجي وتطوير رؤية واضحة، ونقلها إلى مستوى المجموعة، وصنعها يتبناه الأفراد مع الحفاظ على زخم التنفيذ. وجميع مبادرات التغيير هي رافدة لرغبة الفرد في التغيير. (Fouad Maroun 2020: p.180).

وإذا تحدثنا عن علاقة الإدارة بالتغيير، فإنها تميل إلى تحديد الجوانب المرتبطة بتنسيق أنشطة التصميم أو التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم والمراقبة التي تعني الأداء الأمثل لمهمة محددة وبالتالي تحقيق مستويات الجودة المرغوبة، ولذلك فإن الجمع بين كلا المعنيين يؤدي إلى الاعتقاد بأن إدارة التغيير تشكل نوع التحول

الذي يتم تنفيذه في إجراءات تنسيق المهام لتحسين العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف أو الغايات المقترحة داخل منظمة أو شركة أو مؤسسة. وبهذا المعنى، تبدو إدارة التغيير مهمة حتمية لأي محترف يسعى إلى التحسين المستمر في المؤسسة. وذلك بهدف تحقيق مستويات معينة من الجودة وتحدي المؤسسات نحو البحث المستمر عن العناصر التي تحدد تقدمها. (Barajas Anaya 2019) لذلك، إذا ربطنا الأمر بمجال التعليم الجامعي، فإن هذه التغييرات تتأثر بالتغيير الرئيسي، وهو التغيير في النموذج التعليمي، الذي يركز الآن على الطالب والتعلم، وهو إعادة تشكيل سيناريوهات الجامعة، وتعزيز متطلبات جديدة للجودة وأهمية وكفاءة الجهات الفاعلة والبرامج التعليمية. (Catú, R 2017). فالتعليم العالي في حالة تحول مستمر بسبب التقدم السريع في التغييرات التكنولوجية والتغيرات الديموغرافية وتطور الطالب على العمالة. وفي مواجهة هذه التحديات، أصبحت إدارة التغيير حاجة سائدة للمؤسسات التعليمية، التي يجب أن يتم تكييفها بطريقة سريعة وفعالة لضمان جودة وأهمية التعليم. ولهذا السبب، فإن إدارة التغيير في التعليم العالي تنطوي على نهج استباقي لتحديد ومعالجة التحديات والفرص التي تنشأ في البيئة التعليمية. لقد أحدث التقدم التكنولوجي ثورة في طريقة وصولنا إلى المعلومات والتواصل، مما يتطلب ذلك تكييف المؤسسات التعليمية مع طرائق التدريس والتعلم الجديدة. وبالتالي، يعد تكييف الإستراتيجية عنصرًا أساسيًا في إدارة التغيير في مؤسسة التعليم العالي. يجب أن تكون المؤسسات التعليمية مرنة وراغبة في تعديل أساليبها؛ نماذج التدريس والمناهج والتقييم، للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للطلاب ومتطلبات المجتمع. وهذا ينطوي على اعتماد أساليب تربوية مبتكرة وتشجيع مشاركة الطلاب النشطة، مثل التعلم القائم على المشاريع أو استخدام التقنيات التعليمية المتقدمة، وكذلك تطوير البرامج التدريبية والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس من أجل تدريبهم على الاستراتيجيات الجديدة التعليمية وتعزيز مهاراتهم. (Heidi Ma. de la Luz Hernandez Espindola:2023) وبهذا المعنى، فإنه يمكن تنفيذ ذلك في إطار التخطيط الاستراتيجي، الذي يعرف بأنه التحليل العقلاني للفرص والتهديدات التي تمثلها بيئة المؤسسة، من أجل القيام بإجراء تحليل منهجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد الجوانب التي تفضل أو تعيق الاستخدام المناسب لها في سياق الإجراءات الاستراتيجية. ولهذا الأسباب، يجب على الجهات الفاعلة في العملية أن تشارك بنشاط وتوفر مساحة لمشاركة والتزام المجتمع التعليمي بأكمله، والتأكيد على الفرص التي

توفرها البيئة ونقاط القوة الداخلية، ومحاولة مواجهة التهديدات والقضاء على نقاط الضعف. (Sánchez, M. 2016:p.53). وفي هذا السياق، يتم تقديم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات وهاكل التعليم العالي كعملية ديناميكية في المناقشة وفي التحليل لاتخاذ القرار، كما أنها عملية مبتكرة وإبداعية وتشاركية، منهجية ونقدية يمكن تطويرها وفق المقاربات الآتية (عادل لحميدي ٢٠٢٣: ص ٣٠١):

- جمع المعلومات والتحليل: وهي المدة التي يحصل فيها جمع المعلومات والمعطيات حتى تسهل عملية تشخيص الحالة او المشكلة ومن ثم وضع الخطة الملائمة.

- الاستجابة: وهي ما تستغرقه إدارة المؤسسة من وقت للاستجابة للتغيير مع الاخذ بالحسبان أن إدارة المؤسسات ليست متشابهة في درجة الاستجابة، فهناك الادارة البطيئة والادارة السريعة.

- التخطيط: تبدأ عملية لحظة اتخاذ قرار التغيير من قبل القيادة، فيُشرع في عملية الاستشارة من اجل تصميم الخطة.

- التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم فيها تطبيق الخطة المرسومة وتحويلها إلى تغيير على الواقع.

- التأثير: وتتمثل بالمدة التي تفصل بين تنفيذ القرار وظهور الاثر على شكل هدف نهائي.

- التقييم: وهي تعقب مرحلة التأثير، ويتم فيها تقييم الاثر والنتائج والحكم عليها.

كما تتضمن إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي تطوير (منصوري آسيا: ص ١١٢٠١٨):

١- الاهداف الاستراتيجية؛ وهي ما ترمي اليه المؤسسة من غايات وتعمل على تحقيقها.

٢- المناهج وطرائق التدريس؛ كإدخال برنامج تعليمي حديث ومتطور، تعديل برنامج قديم أو الغاءه او إدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتعليم الالكتروني في عملية التدريس.

٣- الموارد البشرية؛ كتوفير أجور متميزة تبنى على مؤشرات الاداء، أو تغيير (تبديل) قواعد عقود العمل.

٤-الابداع، التطوير والبحث ؛ كتشجيع التعاون بين الجامعات والمعاهد والمؤسسات أو إيجاد آليات حديثة لنقل المعرفة.

٥-الرعاية الاجتماعية والخدمات؛ كانشاء مهن وخدمات جديدة مثل خدمة الاستشارة.

٦- ثقافة المؤسسة؛ وهي ظهور ثقافة تشجع الاخذ بالمخاطرة أو التغيير من مؤسسة بيروقراطية إلى أخرى متعلمة.

٧-آليات تخصيص الموارد للمؤسسة؛ كالسماح للكليات أو الفروع والاقسام في رفع الايرادات او باعتماد آلية إعادة تخصيص الموارد من الكليات والاقسام الغنية إلى الفقيرة.

٨-العلاقة مع البيئة؛ وتشمل الشركاء الخارجيين في مجالس الادارة أو محاولة ايجاد شركاء جدد عبر تحسين الاتصالات.

عوامل نجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

قبل التطرق الى هذه العوامل ينبغي الإشارة إلى أن التغيير في مؤسسات التعليم العالي يكتسي صعوبات خاصة، وذلك نظرا لما يعتقده البعض، أن أكبر تحد يواجهه المدراء في مؤسسات التعليم العالي هو إدارة التغيير.

وثمة أسباب تجعل التغيير معقداً وصعباً واهمها: عدم توفر القيادة، غموض الاهداف، تلكؤ القرار، سوء إدارة المعلومات. ناهيك عن كون التغيير عملية صعبة بالنسبة لأكثر المؤسسات من ناحية، وبسبب طبيعة مؤسسات التعليم العالي نفسها من ناحية أخرى، وكون المؤسسة التعليمية قد تتبع القطاع العام أو الخاص. (بن أحمد دليلة: ٢٠٢٠، ص١٩٦-٢٠٢). وبهدف تجاوز هذه الصعوبات، ينبغي توافر عدد من الشروط عند وضع استراتيجية ادارة التغيير لعل اهمها(عبد القادر محمد فهمي: ٢٠٠٩، ص٢٩):

١-وضوح الرؤية فمن الضروري وجود رؤية واضحة ومقنعة للتغيير المنشود.

٢- وضوح الاهداف وتكاملها وواقعيتها، اذ يجب ان تتسم الاهداف بالاتساق المنطقي وعدم التناقض في اطار استراتيجية التغيير، او بين الاستراتيجيات في اطار المؤسسة ككل. كما ان اختيار الاساليب الناجحة للوصول الى الاهداف المطلوبة يستلزم وجود اهداف واقعية يمكن تحقيقها وتحديد الامكانيات والقدرات والموارد المتاحة وتقييم احتمالات تحقيق الهدف بالامكانيات المتاحة.

٣- المرونة والقدرة على التكيف، بمعنى ان تتضمن استراتيجية ادارة التغيير درجة من المرونة تسمح لها بمواجهة المواقف غير المتوقعة او غير المحتملة، فلكل موقف استراتيجية ولكل هدف استراتيجية تتلائم معه ولا تنطبق في موقف مختلف او تحقيقا لهدف اخر مغاير. كما ان ادارة التغيير في التعليم العالي بيئات معقدة وغير ثابتة. وبالتالي من المناسب أن تكون قابلاً للتكيف ومرناً وذلك استجابةً للمعلومات والفرص والتحديات الجديدة التي قد تنشأ. ويشمل ذلك؛ الانفتاح على ردود الفعل وانجاز التعديلات اللازمة على مبادرة التغيير حيثما استدعت الحاجة.

٤- الاستمرارية، ينبغي ان يكون مفهوما ان استراتيجية التغيير تتصف بالدوام والاستمرارية، فطالما ان الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة مستمرة باستمرار وجودها وان التغيير هو الاخر مستمر، فان التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالتغيير ينبغي ان يكون مستمرا ايضا.

٥- التزام القيادة: تتطلب ادارة التغيير النشطة قيادة ملتزمة على كل مستويات المؤسسة. ويجب على القادة ان يدافعوا بجد عن التغيير واطهار اهميته وان يوفروا ما يتطلبه من موارد ودعم ضروريان لتنفيذه.

٦- إشراك أصحاب المصلحة: إذ من الالهية الكبيرة، اشراك اصحاب المصلحة في عملية التغيير. ويشمل ذلك اعضاء هيئة التدريس والاداريين والموظفين. فاشراك اصحاب المصلحة عبر التواصل المفتوح واشراكهم في صنع القرار يقلل من مقاومة التغيير ويسهم في تطوير المؤسسة.

٧- فريق ادارة التغيير: إذ من المناسب انشاء فريق لادارة التغيير ويكون خبيراً متخصصاً ويتمتع بالسلطة اللازمة لتخطيط ومراقبة وتنفيذ مبادرات التغيير. (عبدالله بدوي: ٢٠٢٣).

٨- التكيف والتقييم المستمر: إن التقييم مطلب ضروري من اجل تقييم الانجاز وتشخيص التحديات وعمل التعديلات اللازمة. (بلكبير بومدين: ٢٠١٣: ص٢٥٨).

٩- التعلم من الممارسات الناجحة: فالدروس المستفادة من مبادرات التغيير والمؤسسات الاخرى قد توفر رؤى وتوجهات قيمة. وان التعلم من التطبيقات الناضجة يمكن ان يقلل المخاطر.

في هذا الترتيب من الأفكار، يمكن القول أن تطوير كل عملية من عمليات الجامعة يمكن تفسيره من إدارتها، وفهمها على أنها عملية ذات صلة تسمح بالتشغيل الفعال وتطوير النشاطات الجامعية الاساسية؛التدريس والبحث والإرشاد، وكذلك الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق نتائج محددة على أنها ذات صلة بالمؤسسة والمجتمع من أجل تحقيق معايير الجودة التي تطلبها الدولة، بما يتماشى مع متطلبات ومعايير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو). (معهد اليونسكو للإحصاء: ٢٠١١). وبالتالي، فإن إدارة التغيير كتحدي لتحسين جودة التعليم العالي تتطلب "تطوير التعلم العميق والمستدام للمنظمة نفسها وممارساتها وثقافتها ومعتقداتها، فيما يتعلق بما يمكن أن يتعلمه الكبار والطلاب، ونماذج عملهم وعملياتهم التي تؤدي إلى توليد أعمال جماعية.

مما يعني أن التعليم الجيد يشمل التدريب الشامل للأفراد، وينمي القدرة على بناء مشروع شخصي ذو قيمة اجتماعية، يتم تطبيقه عملياً لمعالجة مختلف المواقف والمشكلات والمساهمة في المهارات التي يتطلبها المنهج الجامعي. (Casas, D, 2016). ومن هذا المنطلق، فإن إدارة التغيير لبناء التميز، تلعب دوراً أساسياً في الإدارة الفعالة للمنظمات التعليمية، بحيث تحقق معايير جودة عالية في الخدمة التي تقدمها، وترجم إلى تدريب أفضل للإنسان، كفرد، مع نفسه وبيئته نحو الصالح العام .

ثانياً: الجودة التعليمية وإدارة التميز

تشير اليونسكو، الى أن الجودة في التعليم هي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف وأنشطة هذا التعليم. البرامج التعليمية والأكاديمية، والبحوث، والمنح الدراسية، والموظفين والطلاب، والبنية التحتية والبيئة الأكاديمية. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لتطوير المعرفة من خلال البحث. يجب على

مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم الالتزام بتقييم داخلي وخارجي صريح من قبل متخصصين مستقلين والشعور بالحاجة إلى رؤية وشكل جديدين للتعليم العالي الذي ينبغي أن يكون محور اهتمام المتعلم وتحقيقاً لهذه الغاية. ويجب أن تخضع المناهج لإعادة صياغة كاملة بحيث تسعى إلى أكثر من مجرد الإتيان المعرفي للفروع العلمية لتشمل اكتساب المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة للتواصل والتحليل الإبداعي والنقدي والتفكير الحر. (اليونسكو :١٩٩٨، ص١٠). وان الجامعة المتميزة أكاديمياً هي الجامعة التي تحشد طاقتها البشرية؛ رأس المال الفكري والمالي والاجتماعي للعمل بكفاءة وفعالية وأخلاقية ونشر المعرفة التي تدعم تقدم الأفراد والمنظمات والمجتمعات نحو مستقبل مستدام. حيث يرتبط التميز الأكاديمي بمجالات الاداء الجامعي ذات الصلة وهي؛ جودة التدريس، ثقافة البحث، تكنولوجيا بناء القدرات، إمكانية الوصول، مشاركة المجتمع، التدويل. ولتحقيق التميز المستدام، يتعين على الجامعات وضع استراتيجيات وسياسات وخطط العمل لكل مجال من مجالات الأداء المذكورة. (Tajammal Hussain and others, 2019). لذلك فالجودة التعليمية تشكل مرادفاً للتميز الأكاديمي، وهو ما ينعكس داخل مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة الأكاديمية للطلبة، والجودة المهنية للخريجين، وغيرها من النشاطات التي تحدد التميز المذكور. فالجودة بشكل عام وجودة التعليم العالي بشكل خاص كنظام اجتماعي متوازن يهتم بكل النواحي التنظيمية منها والبيئية والانسانية، كالانسجام بين الاهتمام بتطبيق القواعد واللوائح التنظيمية والمسؤولية والالتزام بالمعايير العلمية ذات الصلة بالترقية والمكافأة والتقييم ومستوى الاهتمام بفاعلية الجامعة وقدراتها المالية والمادية من ناحية والاهتمام بالعلاقات الانسانية من ناحية أخرى، كالعادلة والمشاركة والعمل على توفير بيئة تنظيمية مرنة تعين على تطبيق مفاهيم التغيير التنظيمي وإدارته بتفوق والعمل على تشجيع التنافس الايجابي والابداع وروح العمل الجماعي، وبما يحقق التميز الأكاديمي. (عادل حميدي : ٢٠٢٣، ص٣١٠). هذا التميز الذي يركز على المعايير الآتية؛ الاستقلالية، الحرية الأكاديمية، التعددية في مصادر المعرفة، ثقافة الجودة في النظام التعليمي، البعد المستقبلي للأهداف والبرامج، استمرارية طرح المعارف والخبرات، الشراكة المجتمعية، ديمقراطية الإدارة، والتنافسية. (فاطمة علي محسن واصلي : ٢٠١٨، ص٤٩).

هذا ويعتبر نموذج التميز الأوروبي من أبرز نماذج إدارة التميز المستخدمة في العالم المعاصر. وتتبلور فلسفة هذا النموذج في؛ أن التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة سواء من العاملين وغيرهم، إنما يتحقق بواسطة القيادة التي تعمل على صياغة السياسات والإستراتيجيات وتوجيه الموارد البشرية وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة وتستثمر العلاقات. ويرتكز معيار القيادة حسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة على ستة معايير فرعية، وهي:

الرسالة والأهداف والقيم، التعامل مع كل الفئات المعنية، المشاركة في وضع أنظمة العمل وتطويرها، توفير بيئة تشجع على الابداع، اعتماد سياسة التغيير، بناء ثقافة التميز وتميبتها لدى الموارد البشرية. (سامويل بيشاي: ٢٠١٩).

وفق هذه الفكرة، يمكن القول أن الجودة في التعليم العالي ترتبط بإدارة الجامعة في سياقات مختلفة، من ناحية فيما يتعلق بنموذج التدريب المبني على الكفاءة، وتصميم المناهج الدراسية وعملية التدريس والتعلم، ومن ناحية أخرى فيما يتعلق بنموذج التدريب المبني على الكفاءة، وتصميم المناهج الدراسية وعملية التدريس والتعلم، و الاهتمام بتقييم الأداء وتقييم التعلم، وملف الخريجين لإظهار القدرة التنافسية في مجال العمل. (UNESCO: 2009). فادارة الجامعة هنا تلعب دوراً مركزياً مؤثراً في صياغة أهداف الجامعة وتحقيق تواصلها مع البيئة المحيطة، وتفعيل مكوناتها وقدراتها الذاتية. وبذلك تضحي الادارة الجامعية الإستراتيجية المزودة بالقدرات العلمية والمعرفية المتطورة من أبرز مقومات إدارة التميز. وإن جودة التعليم أو تحسينها أو تعزيزها، لا تتحقق إلا في ضوء عملية متكاملة من الاعداد والبناء والتطوير المستمر، وبرعاية إدارة التغيير الملائمة. (سامويل بيشاي: ٢٠١٩).

لذلك، فإن من بين تحديات التعليم العالي في البحث عن التميز الأكاديمي، افتراض الجودة، كمرادف للبناء الدائم لتحسين المؤسسة، من خلال قبول المسؤولية الاجتماعية الجامعية، في إطار سياقها الحقيقي ووجهات نظرها المهنية لتخريج شباب يتمتعون بالمهارات التي تستجيب لمتطلبات عالم متفاعل في جميع انحاء العالم.

مؤشرات الجودة التعليمية

بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، يمثل ضمان الجودة؛ تحديًا دائمًا لأي نظام تعليمي في سياق مجتمع المعرفة، والتدويل المتزايد للتعليم العالي، وزيادة التغطية والتنوع في النظام على المستوى العالمي. وبالتالي فإن ضمان الجودة يتطلب وضع سلسلة من المؤشرات أو المعايير التي تعمل بموجبها مؤسسات التعليم العالي، ذات صلاحية دولية، مما يسمح بتقل الطلاب والتوظيف لخريجها. (Barajas, 2019: Anaya). ومن أجل تحسين جودة التعليم ونتائج التعلم، يحتاج المخططون إلى الوصول إلى التحليلات القائمة على الأدلة للوضع الحالي، والاتجاهات مع مرور الوقت، والمعلومات حول نقاط القوة والضعف في النظام وأسبابها. ومن الممكن أن يوفر نظام قوي للرصد والتقييم ينظر إلى المؤشرات ذات الصلة. يمكن أن تساعد المؤشرات في تتبع التقدم المحرز في الاستراتيجيات والبرامج ضمن خطة قطاع التعليم. ويمكن أن يكون لمؤشرات جودة التعليم آثار مفيدة على السياسات من خلال تمكين إجراء المقارنات المتوالية، وضمن أماكن أو سياقات مختلفة، أو مقابل المعايير العالمية. وبشكل أكثر تحديدًا، تسهم المؤشرات في تمكين المخططين التربويين وصناع القرار القيام بما يلي (Scheerens, 2011, 30: J):

- ١- مراقبة التغييرات في مجالات مثل جودة التدريس والمناهج الدراسية وأداء الطلاب، والتي يمكن أن تنبئ صناعات السياسات إلى المشاكل الوشيكة.
- ٢- قياس تأثير جهود الإصلاح التعليمي.
- ٣- تشجيع نظام التعليم على التحسن من خلال مقارنته، مع بلدان أو أنظمة أخرى.
- ٤- تركيز الاهتمام على الأنظمة الفرعية التعليمية التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل مناطق أو مستويات تعليمية معينة.
- ٥- تركيز الاهتمام على مؤشرات المساواة الرئيسية، مثل أداء مجموعات فرعية مختلفة مثل الفتيات والطلاب الذين يعيشون في الفقر أو الطلاب ذوي الإعاقة. وينبغي أن تستند المؤشرات إلى السياق وإلى

الأهداف التعليمية المحددة لنظام التعليم. وينبغي أن تكون مصممة بحيث تسمح بقياس التغيير بمرور الوقت، وأن تكون مصنفة حسب الجنس، والجغرافيا، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، وغير ذلك من قضايا المساواة. كما تستخدم مؤشرات جودة التعليم كأدوات لقياس نجاعة السياسة التعليمية، حيث يمكن وضع معايير لقياس نوعية وكفاءة الأجهزة التعليمية، كما يمكن أن تستخدم المعايير في قياس عدالة توزيع الخدمات التعليمية بين السكان. وتوجد عدة أنواع من مؤشرات جودة التعليم متعلقة بالمدخلات والمخرجات والتأثيرات التعليمية. ومن أبرز مؤشرات جودة التعليم (سعود بن هاشم جليدان : ٢٠١٤):

١- معدلات الأمية، وحجم الإنفاق على التعليم من مجمل الناتج المحلي، ومعدلات الاستثمار في التعليم، ومستويات إنفاق العوائل على التعليم، ومعدلات الإنفاق الجاري على التعليم، والإنفاق على البحث العلمي والتطوير.

٢- معدلات النجاح، ونسب التسرب، ومستويات ونوعية اختبارات القياس التي تجرى للطلبة في كافة المجالات .

٣- مدخلات التعليم، ومستويات الإنفاق على الطالب في المراحل المختلفة، وحجم الطاقات البشرية المخصصة للتعليم.

٤- مؤهلات الكوادر التعليمية، وسنوات العمل والخبرة المتحصلة، وحجم الأجور وساعات العمل.

٥- عدد الطلاب لكل مدرس وعدد ساعات التدريس في كافة المراحل.

٦- بنية الجامعة، كمساحة الصفوف وتجهيزاتها وتوافر المكتبات، والمياه النقية، ودورات المياه، والكهرباء، والمكيفات، والمواصلات، والهاتف، والتقنيات الحديثة.. الخ.

٧- معايير اختبارات قياس الطلبة في المؤسسة التعليمية.

٨- نتائج العملية التعليمية؛ حجم التعيينات بالنسبة للشهادات العلمية ومستويات أجور الخريجين وفقاً للتصنيف العلمي.

٩- توافر الخدمات التعليمية والارشادية والصحية المختلفة على مستوى المنطقة الجغرافية.

١٠- معدلات غياب المدرسين والطلاب والاداريين ومستوى الالتزام بأوقات الدراسة والعمل

هذا ويقدم مؤشر الجودة التعليمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس إصداراً سنوياً يظهر ترتيب الدول حسب تحسن جودة التعليم لديها، ويستند التقرير على ١٢ معياراً تتضمن كل ما يتعلق بالتعليم سواء بطريقة مباشرة أو طريقة غير مباشرة، وكما يلي: التعليم الأساسي، التعليم الجامعي، المؤسسات والابتكار، بيئة الاقتصاد الكلي، الصحة، التدريب، كفاءة سوق العمل، كفاءة أسواق السلع، تطوير سوق المال، تطوير الأعمال والابتكار، حجم السوق، الجاهزية التكنولوجية. (إيهاب ابراهيم السيد محمد: ٢٠١١).

ولذلك فإن تطبيق هذه المؤشرات والامتثال لها يحقق ضمان الجودة كما يسمح باعتماد معايير التدريب في المجالات المهنية المختلفة، لكل من الطلاب الجامعيين والخريجين، إلى جانب مبادئ وممارسات الإدارة الجيدة بهدف تحفيز التحسين المستمر لجودة مؤسسات التعليم الجامعية.

ثالثاً: التحديات والحلول

إن الغرض العام والخاص لمؤسسات التعليم العالي ليس جديداً. تاريخياً، عندما أسس رجل الدين البروستانتي جون هارفارد جامعة هارفارد في عام ١٦٣٦، كان الغرض من التعليم العالي هو تحقيق هدف التعليم العالي، المتمثل في إنتاج رجال دين متعلمين وشعب مثقف، والعمل على تحسين ظروف المجتمع ككل. وفي القرن التاسع عشر تم التأكيد على دور التعليم العالي في الحفاظ على أسلوب الحياة المتمدن، وبأن الديمقراطية يجب أن تولد من جديد في كل جيل، والتعليم هو قبلتها. فقد كان يعتقد أن المعرفة ستزود المواطنين العاديين بالمعلومات حول الحياة المشتركة، وأن يساعدون أنفسهم والمجتمع. كما دافع عالم أكسفورد الكاردينال نيومان (١٩٧٦) عن التعليم العالي كمكان لتنمية المعرفة العالمية. (Roy Y. Chan : 2016,p.1-40).

أما اليوم، فيوجد عدد كبير من الدراسات في جميع أنحاء العالم والتي أظهرت أن الأفراد الذين يحصلون على درجة التعليم العالي يحققون فوائد اقتصادية واجتماعية، كما هو واضح في تقرير لجنة التهجئة

(٢٠٠٦) الصادر عن وزارة التعليم الأمريكية ومحو أمية الكبار ومسح المهارات الحياتية الذي أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٠). (Roy Y. Chan : 2016,p.1-40).

ومع مرور الوقت، اضطلعت الجامعة بدور مهم في التعليم الجماهيري، مما أدى إلى توسع قوِي، من أجل معالجة القضايا التي تتطلبها المهن المختلفة التي تستجيب لاحتياجات العالم الصناعي والتقدم في العلوم وتكنولوجيا المعلومات. وتقوم الجامعات اليوم، بوظائف (الإعداد للبحث والتدريس). (Delors, J :1996). والنهوض بالمهام الأساسية لنظم التعليم العالي وهي؛ (التعليم، التدريب، واجراء البحوث وبخاصة الاسهام في التنمية المستدامة وتحسين المجتمع برمته). (اليونسكو: ١٩٩٨، ص.١). وكل هذا من اجل المساهمة في تقدم العلوم؛ تقديم أنواع عالية التخصص من التدريب تتكيف مع احتياجات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، الانفتاح على الجميع لتلبية الاحتياجات الخاصة للطلاب في تطورهم المهني والشخصي والتعاون الدولي، من خلال برامج مهنية عالية الجودة تسمح بالتنقل والتكيف مع المعايير العالمية للتعليم العالي.

إزاء ذلك، يواجه التعليم العالي في جميع أنحاء العالم تحديات غير مسبقة؛ الارتفاع الكبير في المؤسسات الربحية، والتوقعات المتزايدة بسرعة حول الخدمات التي تقدمها الكليات والجامعات، ومجتمع معقد يتطلب من خريجي الجامعات المزيد من المهارات والقدرات. (Roy Y. Chan: 2016 ,p.1-40). كذلك قضايا التفاوت وعدم المساواة، التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني، العولمة والتدويل، الاستدامة المالية وسياسة الحوكمة. (Christine Tsou :2024) وايضاً تحدي جودة مؤشر جودة الجامعة، تحدي جودة مؤشر كفاءة الطلاب، تحدي الطلاب الوافدين، تحدي جودة مؤشر التخرج (مستوى ونوعية الخريجين) ، تحدي جودة مؤشر العمل بعد التخرج،. (عفاف بليل ومسعودة عظيمي :٢٠٢٢، ص٧٨-٨١). التغييرات في النموذج التعليمي، التغييرات الهادفة إلى الاستفادة من مزايا تقنية الاتصالات والمعلومات في تنمية المعرفة ونشرها. (هيام حايك : ٢٠١٩) .

وثمة تحديات اخرى تواجه الجامعات في العالم الثالث ومنها الجامعات العربية وابرزها (شامية بن عباس: ٢٠٢٠، ص٣٣٣):

- تنامي الطلب على التعليم العالي.
- تراجع الدعم الحكومي وقلة الموارد المالية للجامعات.
- المركزية في إدارة الجامعات وتواضع الأداء المؤسسي.
- اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.
- ظهور أنواع جديدة من الجامعات (الجامعات المفتوحة) و (الجامعات الافتراضية).
- انتشار الجامعات الربحية الخاصة.
- فقدان تكافؤ الفرص والعدالة في سياسات القبول.
- غياب الالتزام بتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة مخرجات التعليم.
- تدني الدعم المقدم لصالح مشاريع البحث العلمي من القطاعين العام والخاص.
- تقادم البنى التحتية للجامعات وإهمال المرافق التعليمية والخدماتية.
- فتور العلاقات بين الجامعات والبنى المجتمعية المحلية في مجالات التنمية بمفهومها الشامل والتدريب والاستشارات.
- عدم الالتزام بما تم وضعه من الخطط الإستراتيجية وتواضع التنسيق والمتابعة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والبرامج اللازمة لنجاحها.
- الافتقار إلى سياسات واضحة تهدف الى تطوير أعضاء هيئة التدريس والحد من هجرتهم

لذلك فالسؤال، يدور حول كيفية مواجهة التحديات، وما هو شكل التعليم العالي المنشود؟

في عصر يتسم بمعدلات التحاق عالية غير مسبوقة في جميع أنحاء العالم، من المفارقة أن تفقد الجامعات قبضتها على التعليم العالي حيث أصبحت الإنترنت هي البنية التحتية المهيمنة للمعرفة والمعلومات، سواء كمستودع أو كمنصة عالمية للمعرفة والمعلومات وتبادل المعرفة بين الناس. إن تحول الجامعة ليس مجرد فكرة جيدة، بل هو أمر ضروري لبقائها على قيد الحياة. فهناك حاجة إلى إصلاح الانظمة الجامعية القائمة وإلى تغييرات في بعض جوانب الجامعة الحديثة أهمها (A. O. Moscardini:2020):

- ١- تحديد وتأسيس دور جديد للجامعة في عصر البطالة المتزايدة.
- ٢- طريقة عمل جديدة لكيفية محتوى التعليم العالي؛ إنشاء المواد، النصوص والكلمات المكتوبة والمنطوقة والوسائط الأخرى.. الخ.
- ٣- تطوير هيكل تنظيمي جديد لاستيعاب هذه التغييرات، وأن تكون الهياكل الجديدة قادرة على التكيف ذاتياً، وتوقع التغييرات، وبالتالي السماح للجامعة بالاستجابة بسرعة.
- ٤- تدريب الطالب تدريباً مناسباً، وفقاً لمهنته واهتماماته وإمكاناته، لدخول مجال العمل بنجاح والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلده.
- ٥- التكيف مع تدويل العملية التعليمية، من خلال تطبيق نماذج المناهج المبتكرة والمرنة التي تسمح بتقل المهنيين، وتعزيز تبادل المعرفة والاستجابة لتحديات مجتمع اليوم.
- ٦- تدريب وتخريج متخصصين ذوي مهارات في مجال العلوم والتكنولوجيا والاتصالات، لذلك يجب عليهم تزويد طلابهم بالخطط والبرامج والتصميمات الدراسية، التي توفر الأدوات اللازمة لتلبية متطلبات هذا القرن، حتى يتمكنوا من اتخاذ أفضل الخيارات الدراسية، والتفكير النقدي في حل المشاكل والصراعات وتحقيق النجاح المنشود في مجال العمل، مع الشعور بالراحة والاستقرار في وظائفهم. ولهذه الأسباب، يجب على مؤسسات التعليم العالي بناء سيناريو جديد يساهم في تحسين كبير في مستويات المعيشة لمنتسبيها ويوفر إمكانية تحقيق قدر أكبر من الرفاهية والديمقراطية والمساواة في العلوم والتعليم والثقافة. (Barajas Anaya :2019). وبالتالي، فإن أهمية التعليم العالي وتميزه يعتمدان، على تدريب المهنيين ذوي الجودة

العالية، وتوليد وتطبيق المعرفة المفيدة اجتماعيًا واقتصاديًا، والحفاظ على التراث الثقافي المادي وغير المادي للبلاد . (Fernández, E :2017,p.4) . التي تقع فيها. ومن ثم، يجب أن تكون الجامعة على علاقة وثيقة مع سياقها، للاستجابة بشكل مناسب للمجتمع. لذلك، يجب عليها أن تؤدي الوظيفة المتوقعة، لتسهيل حلول الازمات الاجتماعية والاقتصادية.

وخلاصة القول إن التحدي الذي تواجهه مؤسسات التعليم العالي يتمثل في البحث المستمر عن التحولات الضرورية التي يجب أن يمر بها نظام التعليم العالي بحيث يتجاوز نقل المعرفة نحو التعلم الهادف، ليتمكن من معالجة ظروف بيئته، من خلال التغيير الحقيقي والإدارة التي تستجيب للتحوّل الذي يحدث في الصناعة والاقتصاد والسياسة في البلدان في عالم معولم تهيمن عليه التكنولوجيا.

الاستنتاجات

أولاً- من أجل تعليم جيد، ضمن البعد المنهجي للعملية، فإن إدارة التغيير تشكل أداة جديدة لإعادة هيكلة المستوى التنظيمي للمؤسسات التعليمية، وكسر التقليدية والتكيف مع نماذج التدريب الجديدة التي يتطلبها مجتمع اليوم.

ثانياً- يمكن القول بأن الجودة التعليمية تشكل عملية مستمرة تتطلب المشاركة الفعالة لجميع الفاعلين في العملية التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، وفي البعد المعرفي، يمكن القول بأن جودة التعليم ليست مفهوماً يتم تحقيقه، بل يتم بناؤه تدريجياً من خلال كل إجراء من الإجراءات المستمدة من الخطط الدراسية وتصميمات المناهج الدراسية، لاستراتيجيات التدريس والتعلم والملف الشخصي لخريجي كل مؤسسة.

ثالثاً- تتيح مؤشرات الجودة لمؤسسات التعليم العالي الاستعداد لتصميم خططها الدراسية على النحو الأمثل، وإعادة التصميم أو التخطيط إذا لزم الأمر لتحقيق معايير الجودة المطلوبة.

رابعاً- من أهم تحديات التعليم العالي، هو تدريب المهنيين ذوي الجودة العالية، لتوليد المعرفة وتطبيقها اجتماعياً واقتصادياً. الحفاظ على التراث الثقافي المادي وغير المادي للبلد ، بالإضافة إلى تدريب المهنيين الذين يمكنهم دخول مجال العمل بنجاح، للمساهمة في التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

خامساً- يمكن القول أن دور التعليم العالي في المجتمع، ضمن السياق القيمي، هو التدريب المهني المكثف للأفراد وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة للاستجابة للمشكلات الحقيقية التي تنشأ في ممارسة العمل وفي الحياة اليومية، وذلك بهدف تحسين نوعية حياة السكان. هذه هي الطريقة التي يجب بها تدريب المهنيين الذين يحتاجهم المجتمع، وتزويدهم بالقدرات الفنية والمعرفية والمهارات والقدرات التي تسمح لهم بالدخول بفعالية إلى نظام الإنتاج على المستويين الوطني والدولي.

التوصيات

١. يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تأخذ بعين الاعتبار أن إدارة التغيير تشكل عملية ذات صلة بتطوير التدريس والبحث والإرشاد بكفاءة، ولذلك يجب أن تكون رؤيتها موجهة نحو تحقيق معايير الجودة التي يطلبها المجتمع الحديث.
٢. يجب على الجامعات تطوير إجراءات منسقة، مصممة في مجال التخطيط الاستراتيجي، من أجل بناء مستويات الجودة بشكل تعاوني تسمح لها بالحفاظ على شهاداتها واعتمادها.
٣. ضمن إدارة التغيير، يجب على المؤسسات الالتزام بكل مرحلة ذات صلة بإدارة التغيير، وذلك لضمان الالتزام بمعايير الجودة اللازمة بغية الحصول على التصنيف الدولي كأفضل الجامعات في العالم.
٤. لكي تضمن الجامعة شهادات الجودة والاعتماد، يجب عليها إدارة النماذج التعليمية التي تحتوي على تصميمات مناهج مرنة تتكيف مع النماذج الجديدة لنهج التدريب المبني على الكفاءة، وذلك لتحقيق الحراك لطلابها في المجال الأكاديمي، وخريجها في مجال العمل.

المصادر

-Michael J. Reardon(2017) , Change is the only constant,

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jtcvs.2017.03.100>

- عادل حميدي (٢٠٢٣)، جودة التعليم العالي وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي لدى الأستاذ الإداري، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد: (٨) العدد: (١)، الجزائر، ٢٠٢٣.
- سيد هارون جمعة (٢٠٢٠)، استراتيجيات ادارة التغيير واثرها على الاداء الوظيفي الجامعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مرسى مطروح، مصر، ٢٠٢٠.
- Fouad Maroun (2020), change management in higher education , Lebanese Science Journal, Vol. 21, No. 2, . <http://dx.doi.org/10.22453/LSJ-021.2.178-203>
- Barajas Anaya (2019). el nuevo desafío para mejorar la calidad de la educación superior, Revista de Investigación, vol. 43, núm. 98, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376168604012>
- Catú, R (2017). Gestión del cambio e innovación en instituciones de Educación Superior en México: Retos y perspectivas. Revista Congreso. Vol. 6, No. 6, 2017. Cuba.
- Heidi Ma. de la Luz Hernandez Espindola (2023), Gestión del Cambio en la Educación Superior: Adaptación de Estrategias y Autosostenibilidad, Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar Mayo-Junio, 2023, Volumen 7, Número 3. 2023
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6500 P á g i n a 4551

-Sánchez, M (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. En instituciones de Educación Superior. Gestión del Cambio y Planificación Estratégica. N° 13. Universidad de Palermo.

-منصوري آسيا (٢٠١٨)، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة نظام - LMD جامعة الجزائر 3 ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ٢٠١٨.

-بن أحمد دليلة (٢٠٢٠)، القيادة الفعالة ودور الإدارة التغيير التنظيمي، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة أبو بكر بلقايد كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ٢٠٢٠.

-عبد القادر محمد فهمي (٢٠٠٩)، المدخل الى دراسة الاستراتيجية، كلية العلوم السياسية جامعة بغداد، بغداد، ٢٠٠٩.

-عبدالله بدوي (٢٠٢٣)، كيف ينفذ محترفو الموارد البشرية ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في عشر خطوات، تاريخ النشر ٢٥/١١/٢٠٢٣. www.linkedin.com
-لكبير بومدين (٢٠١٣)، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الاداء في المؤسسات، مجلة جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية رقم ٧، الجزائر، ٢٠١٣.
<https://www.researchgate.net/publication/332652082>

-معهد اليونسكو للإحصاء (٢٠١١)، التصنيف الدولي الموحد للتعليم ٢٠١١ ISCED
org.unesco@publications.uis.org

-Casas, D (2016). Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva.[Página Web]. Disponible en <https://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/>. [Consulta 2019, marzo]

-اليونسكو (١٩٩٨)، التعليم المتفوق في الرؤية والعمل في القرن الحادي والعشرين، باريس، ٥ - ٩ أكتوبر ١٩٩٨.

-Tajammal Hussain and others(2019), Imperatives of Sustainable University Excellence:A Conceptual Framework, y Sustainability 2019, 11, 5242;
doi:10.3390/su11195242 www.mdpi.com/journal/sustainability

-فاطمة علي محسن واصلي (٢٠١٨)، معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية، المجلد ٣٤، العدد ٨، اب، ٢٠١٨، كلية التربية جامعة اسيوط. http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic.

-سامويل بيشاي (٢٠١٩)، دور القيادة الفعالة في تحقيق التميز المؤسسي، تاريخ النشر ١٩ نيسان ٢٠١٩
<https://www.linkedin.com/pulse/>

-UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior – 2009: La nueva dinámide la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. París, 5-8 de julio de 2009. Comunicado

-Scheerens, J (2011). 'Measuring educational quality by means of indicators'. In: J. Scheerens; H. Luyten; J.van Ravens (Eds) Perspectives on educational quality: Illustrative outcomes on primary and secondary schooling in the Netherlands. Dordrecht: Springer Netherlands.

-سعود بن هاشم جليدان (٢٠١٤)، ضرورة توافر مؤشرات جودة التعليم
https://www.aleqt.com/2014/10/05/article_893702.html

- إيهاب ابراهيم السيد محمد (٢٠١١)، مؤشرات تطور جودة التعليم من التعليم الأساسي إلى التعليم الجامعي
٥/شباط/٢٠٢١ .

-Roy Y. Chan (2016), UNDERSTANDING THE PURPOSE OF HIGHER EDUCATION: AN ANALYSIS OF THE ECONOMIC AND SOCIAL BENEFITS FOR COMPLETING A COLLEGE DEGREE, Journal of Education Policy , VOL. 6, ISSUE 5.

-Delors, J (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la .commission internacional sobre la educación para el siglo XXI

-Christine Tsou (2024) ,Global Challenges in Higher Education: A Narrative Literature, Review Preprint · January 2024 Conestoga College
<https://www.researchgate.net/publication/338392356>

-عفاف بليل و مسعودة عظيمي (٢٠٢٢)،التحديات التي تواجه تحقيق جودة مخرجات التعليم الجامعي في الجزائر ،
مجلة العلوم الاجتماعية،مجلد ١٦ ، عدد ٢ ، ايلول ٢٠٢٢ .
<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/2446>

-هيام حايك (١٠١٩)، تحديات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين وتأثيرها على تحقيق التنمية المستدامة ،
تاريخ النشر ٢٧/٢٠١١/اذار/٢٠١١
blog.naseej.com

-شامية بن عباس (٢٠٢٠)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية، مجلة الاقتصاد الصناعي ، المجلد ١٠/ العدد ٢، ٢٠٢٠.

A. O. Moscardini (2020), The Role of Universities in Modern Society-
alfredo.moscardini@northumbria.ac.uk

-Fernández, E (2017). Una mirada a los desafíos de la Educación Superior en México. .Innov Educ. (Méx. DF). Vol.17. No.74 México may./ago. 2017.
.[www.iesalc.unesco.org.ve. [Consulta 2019, marzo 20

+++++

Sources

1. -A. O. Moscardini (2020), The Role of Universities in Modern Society-
2. -Abdul Qadir Muhammad Fahmi (2009), Introduction to the Study of Strategy, College of Political Science, University of Baghdad, Baghdad, 2009.
3. -Abdullah Badawi (2023), How Human Resources Professionals Implement Organizational Change Management Practices in Ten Steps, publication date August 25, 2023. www.linkedin.com
4. -Adel Lahmidi (2023), The quality of higher education and its relationship to the management of organizational change among the administrative professor, Al-Jami' Journal of Psychological Studies and Educational Sciences, Volume: (8) (Issue: (1), Algeria, 2023.
5. -Affaf Belil and Masouda Azimi (2022), Challenges facing achieving the quality of university education outcomes in Algeria, Journal of Social Sciences, Volume 16, Issue 2, September 2022. <http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/2446>
6. alfredo.moscardini@northumbria.ac.uk

7. -Barajas Anaya (2019). The new book is designed to improve the caliber of superior education, Revista de Investigación, vol. 43, number. 98, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376168604012>
8. -Belkebir Boumediene (2013), The importance of organizational culture in achieving innovation and improving performance levels in institutions, Guelma University Journal of Social and Human Sciences No. 7, Algeria, 2013. <https://www.researchgate.net/publication/332652082>
9. -Ben Ahmed Dalila (2020), Effective Leadership and the Role of Organizational Change Management, Index Journal for Survey Studies, Abu Bakr Belkaid University, Faculty of Law and Political Science, Algeria, 2020.
10. -Casas, D (2016). Lose 4 steps to the effective organizational system.[Página Web]. Available at <https://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/>. [Consulta 2019, marzo
11. -Catú, R (2017). Gestión del cambio and innovation in institutions of Superior Education in México: Retos and expectations. Revista Congreso. Vol. 6, No. 6, 2017. Cuba.
12. -Christine Tsou (2024), Global Challenges in Higher Education: A Narrative Literature, Review Preprint · January 2024 Conestoga College <https://www.researchgate.net/publication/338392356>

-
- 13.-Delors, J (1996). The education encierra un tesoro. Inform the UNESCO international commission so that the education at the school XXI.
- Fatima Ali Mohsen Wasly (2018), Standards of Excellence in Higher Education Institutions, Scientific Journal, Volume 34, Issue 8, August 2018, Faculty of Education, Assiut University.
http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic
- 14.-Fernández, E (2017). We come to the destinations of Superior Education in México. Innov Educ. (Mex.DF). Vol.17. No.74 México may./ago. 2017..
www.iesalc.unesco.org.ve. [Consulta 2019, March 20].
- 15.-Fouad Maroun(2020), change management in higher education , Lebanese Science Journal, Vol. 21, No. 2, .
<http://dx.doi.org/10.22453/LSJ-021.2.178-203>
- 16.-Heidi Ma. de la Luz Hernandez Espindola (2023), Gestión del Cambio en la Educación Superior: Adaptación de Estrategias y Autosostenibilidad, Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar Mayo-Junio, 2023, Volumen 7, Número 3. 2023 https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6500
P a g i n a 4551
- 17.-Hiam Hayek (1019), Challenges of Higher Education in the Twenty-First Century and Their Impact on Achieving Sustainable Development, publication date March 27, 2011. blog.naseej.com
- Ihab Ibrahim Al-Sayed Muhammad (2011), Indicators of the development of the quality of education from basic education to university education, February 5, 2021.

-
- 18.-Mansouri Asia (2018), Change Management in Higher Education Institutions: A Case Study of the LMD System – University of Algiers 3, unpublished master's thesis, University of Algiers 3, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, 2018.
- 19.-Michael J. Reardon (2017), Change is the only constant.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jtcvs.2017.03.100>
- Roy Y. Chan (2016), understanding the purpose of higher education: An analysis of the Economic and social benefits for completing A college degree, Journal of Education Policy, Vol. 6, ISSUE5
- 20.-Samuel Pichai (2019), The Role of Effective Leadership in Achieving Institutional Excellence, date of publication April 19, 2019
<https://www.linkedin.com/pulse/>
- 21.-Sánchez, M (2016). Gestion of the camera and planning strategies. Superior educational institutions. Gestión del Cambio y Planificación Estratégica. Nº 13. Universidad de Palermo..
- 22.-Saud bin Hashem Julaidan (2014), The necessity of providing indicators of quality of education
https://www.aleqt.com/2014/10/05/article_893702.html
- 23.-Sayed Haroun Gomaa (2020), Change Management Strategies and Their Impact on University Job Performance, Scientific Journal of Economics and Trade, Marsa Matrouh, Egypt, 2020.

-
24. -Scheerens, J) 2011). 'Measuring educational quality by means of indicators'. In: J. Scheerens; H. Luyten; J.van Ravens (Eds) Perspectives on educational quality: Illustrative outcomes on primary and secondary schooling in the Netherlands. Dordrecht: Springer Netherlands.
 25. -Shamia Ben Abbas (2020), Strategic Planning as an Input to Improving the Quality of Education in Higher Education Institutions in Arab Countries, Journal of Industrial Economics, Volume/10, Issue/2, 2020.
 26. -Tajammal Hussain and others (2019), Imperatives of Sustainable University Excellence: A Conceptual Framework, y Sustainability 2019, 11, 5242; doi:10.3390/su11195242 www.mdpi.com/journal/sustainability
 27. -UNESCO (1998), Superior Education in Vision and Action in the Twenty-First Century, Paris, October 5-9, 1998.
 28. -UNESCO (2009). Conferencia Mundial for Superior Education - 2009: New learning for superior education and investment for social and educational programs. Paris, July 5-8, 2009. Comunicado
 29. -UNESCO Institute for Statistics (2011), International Standard Classification of Education 2011 (ISCED.(org.unesco@publications.uis.org