

دور التكيف التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة في جامعة السليمانية إبان الأزمة المالية 2016-2019

سولاف عز الدين الدلوي¹، سوزة محمد قادر²، هه وار فتاح كريم³، ساكار عزيز رشيد⁴

^{1,2,3,4} قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

E-mail: solavasd@yahoo.com¹, soza.qader@univsul.edu.iq², hawar.karim@univsul.edu.iq³, sakar.rashid@univsul.edu.iq⁴

الملخص:

سعى البحث الحالي لتبيان علاقات الارتباط والتأثير بين التكيف التنظيمي للتدريسيين أثناء الأزمات في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة السليمانية بإقليم كردستان العراق، ولتحقيق ذلك فقد تم إعداد مخطط إفتراضي يتضمن متغيرات البحث، فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية، وحيث استخدم الباحثون الإستبانة الإلكترونية لهذا الغرض كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم إرسالها مرتين عن طريق البريد الإلكتروني الرسمي لأغلب أعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية والبالغ عددهم قرابة (1800) تدريسي، والذين لم يستلم منهم سوى (102) نسخة فقط صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم الإجابة على جميع فقراتها من قبلهم، والذين أمضوا أعواماً عديدة في إلقاء المحاضرات في كليات جامعة السليمانية خاصة إبان الأزمة المالية التي تعرض لها إقليم كردستان في الآونة الأخيرة، والتي امتدت منذ بدايات العام 2016 إلى مطلع العام الحالي 2019، حيث انعكست نتائجها سلباً على الحياة المعيشية لموظفي دوائر الدولة بإقليم كردستان بشكل عام، وأساتذة وموظفي مؤسسات التعليم بشكل خاص والتي من ضمنها الجامعات، واستمر هذا الحال نحو ثلاث سنوات، وعليه تم اختيار جامعة السليمانية كمجتمع للبحث كما وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات الخاصة بالبحث.

ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات في البيئة العراقية عامة والبيئة الكردستانية خاصة ضمن حدود اطلاع الباحثين، لذا فقد تناول البحث الحالي هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي، وبشكل عام حاول البحث في الإجابة على التساؤل الآتي: ما هي طبيعة الدور الذي يلعبه التكيف التنظيمي لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة السليمانية إبان الأزمات في تحقيق جودة التعليم العالي في تلك الجامعة؟ وعليه فقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن للتكيف التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية إبان الأزمات دور كبير في تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعة المبحوثة، وذلك من خلال وصف وتحليل أبعاد كلا المتغيرين، واعتماداً على ذلك فقد قدم الباحثون مجموعة من المقترحات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: التكيف التنظيمي، الأزمات، التعليم العالي، جودة التعليم العالي.

پوخته:

ئهم توێژینهوهیه ههول ئهدات بۆ خستنه رووی پهیمندی و کاریگهری لهتیوان خۆگونجاندنی ریکخراوهی مامۆستایان لهکاتی قهیرانهکاندا له بهیهێنانی جۆرایهتی خویندنی بالā له زانکۆی سلیمانی له ههریمی کوردستانی عێراق، بهیهێنانی ئهمهش بهپلانیکی گریمانهی ئامادهکراوه که گۆراومکانی ئهم توێژینهوهیه لهخۆدهگریت، وه بهدر له ئامادهکردنی گریمانه سههرمیهکان، به جۆریک که توێژهران فۆرمی ئهلهکترۆنیان بهکارهێناوه بۆ ئهم مهیهسته وهک وهسپهلهکی سههرمکی بۆ کۆکردنهوهی داتاكان، به دابهشکردنی فۆرمهکان لهریگهی تۆره کۆمهلایهتییهکانهوه بهسهر مامۆستایانی ههلهگری نازناوی زانستی له زانکۆی سلیمانی، وه وهرگرتهوهی (102) کۆپی له فۆرمهکان کهگونجاو بۆ شیکاری ئاماری و کهسههرجهم برهگهکانی وهلامدراوتهوه لهلایهن ئهو مامۆستایانهوه کهچهندهها ساله وانه دهلێنهوه له کۆلیجهکانی زانکۆی سلیمانی به تایبته لهکاتی قهیرانی دارایی دا کهبهم دواایانه ههریمی کوردستانی روو بهرووی ببۆوه، که درێژهی کێشا له سهرمتهی 2016 ههتا کۆتایی 2019، بهجۆریک که رهنگدانهوهی هههوه لهسهر بژێوی ژیاکی کارمهاندانی دهلته له ههریمی کوردستان بهگشتی، وه مامۆستایان و کارمهاندانی دامودهزگاکی خویندن بهتایبتهی له ناویشیان زانکۆکان وه ئهمهش ههتا سێ سال درێژهی کێشاوه، وه ههلهزاردنی زانکۆی

سليمانی وەک کۆمەڵگەی توێژینهوهکه بهمهیهستی زانیی رۆلی خوگونجاندنی ئهو مامۆستایانهی که ژیاون لهگهڵ ئهم رووداوانه له بهدییهانی جورایهتی خویندنی بالا له زانکۆی سلیمانی، ههروهها به بهکارهینانی کۆمهلیک شیوازی ئاماری که توێژهران وای دانهین که گونجاوه بو تاقیکردنهوهی گریمانهکانی تایبعت به توێژینهوهکه، وه لهبهر سنورداری و کهمی ئهو توێژینهوانهی که پهیوهندی و کاریگهری له نیاوان ئهم گورواوانه له ژینگهی عیراق بهگشتی و لهژینگهی کوردستان به تایبعت له روانگهی توێژهرانهوه، لهبهر ئهوه ئهم توێژینهوهیه ئهم گورواوانه لهخۆ دهگریت، بهگشتی ئهم توێژینهوهیه ههول ئهدات وهلامی ئهم پرسیارانه بداتهوه : سروشتی پهیوهندی و کاریگهری چی به له نیاوان خوگونجاندنی ریکخراوهی لهخوبهیهک له مامۆستایان له زانکۆی سلیمانی لهکاتی قهیرانهکاندا له بهدییهانی جورایهتی خویندنی بالا له ههمان زانکۆ؟ وه بهمهش ئهم توێژینهوهیه گهشته کۆمهلیک دهرئهنجام له گرنهتربینان: خوگونجاندنی ریکخراوهی له لای نوبهیهک له مامۆستایان له زانکۆی سلیمانی لهکاتی قهیرانهکاندا رۆلێکی گههری ههیه له بهدییهانی جورایهتی خویندنی بالا له زانکۆی ناویراو، وه ئهمهش لهریگهی پیاوهلدان و شیکاری مهوداکانی ههردوو گورواومهکه، وه پشت بهستن بهمهش توێژهران کۆمهلیک پینشیاریان پینشکesh کردوه کهگونجاوه لهگهڵ دهرئهنجامهکان.

Abstract:

The current research sought to show the correlation and impact between organizational adaptations of lecturers during crises in achieving the quality of higher education at the University of Sulaymaniyah in the Kurdistan Region of Iraq. To achieve this, a hypothetical scheme has been prepared that includes research variables, in addition to formulating a number of main and sub-hypotheses. And where the researchers used the electronic questionnaire for this purpose as a main tool for collecting data. As it was sent twice through the official e-mail to most of the lecturers at the University of Sulaymaniyah, who number about (1800) teaching staff, and only 102 copies of which were valid for statistical analysis were received and all of its paragraphs were answered by them. And who spent many years delivering lectures at the colleges of the University of Sulaymaniyah, especially during the financial crisis that the Kurdistan Region was exposed to recently, Which extended from the beginning of the year 2016 to the beginning of the current year 2019, as its results negatively affected the living life of employees of the state departments in the Kurdistan Region in general, lecturers and employees of educational institutions in particular, including universities, and this situation lasted for about three years. Accordingly, Sulaymaniyah University was chosen as the research community, and a number of statistical methods were used to test the hypotheses of the research.

Because of the limited studies that dealt with the relationship and influence between these variables in the Iraqi environment in general and the Kurdish environment in particular within the limits of the researchers' knowledge, so the current research dealt with these variables within a holistic framework. In general, the research attempted to answer the following question: What is the nature of the role played by organizational adaptation among a sample of university members at the University of Sulaymaniyah during crises in achieving the quality of higher education in that university? Accordingly, the research reached a set of conclusions, the most important of which are: The organizational adaptation of the university members at the University of Sulaymaniyah during crises plays a major role in achieving the quality of higher education in the researched university, by describing and analyzing the dimensions of both variables. Based on this, the researchers presented a set of proposals consistent with these conclusions.

Keywords: organizational adaptation, crises, higher education, quality of higher education.

المقدمة:

يعد التكيف التنظيمي لعضو الهيئة التدريسية أو الفرد العامل في أي جامعة أو مؤسسة تعليمية أو أية منظمة مهما كان نشاطها أو هدفها الحجر الأساس في احتواء مختلف المشكلات التي يواجهها الفرد أثناء تأديته لوظيفته، فهو العامل الرئيس لتحقيق التوازن النفسي لديه، والذي يساعده في تجنب التوتر والقلق المصاحب للعمل، والذي سينعكس بالتالي على رفع أدائه وتحسين مردوبيته ومن ثم زيادة إنتاجية منظمته ككل سواءً أكان ذلك في الظروف الطبيعية للمنظمة أو عند مرورها ببعض العراقيل أو المشاكل الخارجة عن نطاق سيطرتها والتي قد تتأزم إلى أن تصل إلى مرحلة الأزمة، وذلك من خلال محاولته الانسجام مع بيئة العمل بما لديه من مهارات ورغبات واحتياجات، أو بمعنى آخر؛ انسجام التدريسي وتوافقه مع بيئة العمل المتقلبة وطبيعة برامج الوسائل التعليمية فيها، وعلاقاته مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين والإدارة التعليمية والوسائل المادية والتشريعات والقوانين والسياسات في مؤسسة التعليم العالي التي ينتمي إليها، ولتحقيق ذلك فإنه على الجامعة أن تعمل بشتى الطرق والوسائل على زيادة إمكانية تحقيق المنتسبين للتكيف مع بيئة العمل والمنظمة التي ينتمون إليها، هذا من ناحية؛ أما من الناحية الأخرى فإن لمفهوم الجودة أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة لاسيما المؤسسات التعليمية والتي على رأسها الجامعات، إذ يتعلق هذا المفهوم بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وتبرز قضية الجودة في التعليم العالي بعد أن اختل التوازن بين التحويلات الكمية على حساب التحويلات النوعية، فقد أصبحت مهمة بعض الجامعات للأسف تخريج أكبر عدد ممكن من الطلبة، أو نشر أكبر عدد من البحوث دون الاهتمام بمسائل الجودة والنوعية، مما أدى إلى انحدار مستوى التعليم وأصبح مساره منفصلاً عن متطلبات المجتمع ومختلفاً عن التطورات العلمية المتسارعة، ولهذا عادت موجة المطالبة بجودة التعليم لتحل محل أولويات العمل في جميع دول العالم، وبالتالي فإن جودة التعليم العالي تُبرز قدرة مؤسسة التعليم العالي على تحقيق سياساتها وأهدافها ورسالتها من خلال تحسين وتوجيه جميع مواردها البشرية والمالية والمادية من أجل خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار العلمي وتحسين مخرجات التعليم للطلبة وزيادة إنتاج البحث العلمي وتلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع.

وعليه فإن اختيار موضوع البحث الحالي جاء لتسليط الضوء على دور التكيف التنظيمي خاصةً إبان الأزمات في تحقيق جودة التعليم العالي وتحديدًا في جامعة السليمانية بإقليم كردستان العراق، وذلك من وجهة نظر عينة من السادة التدريسيين لدى الجامعة، ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت متغيرات هذا البحث في العراق عامةً وفي إقليم كردستان خاصةً، فقد وجدوا أنه من الضروري تناول هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي من خلال أربعة مباحث وكالاتي: المبحث الأول/ منهجية البحث، المبحث الثاني/ الجانب النظري، المبحث الثالث/ الجانب العملي، المبحث الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

تناول هذا المحور المنهجية المستخدمة في البحث وفق الآتي:

أولاً/ مشكلة البحث: برزت مشكلة البحث نتيجةً التماس الباحثين من خلال عملهم كتدريسيين في جامعة السليمانية لعدة سنوات، ومعايشتهم للأزمة التي عصفت بالإقليم في الآونة الأخيرة جرّاء قيام الحكومة المركزية بقطع موازنة ومستحقات الإقليم المالية نتيجة للخلافات السياسية بين الحكومتين من جهة، وانخفاض أسعار النفط في الأسواق العالمية من جهة أخرى، فضلاً عن الحرب ضد الجماعات الإرهابية المسلحة التي كانت مصدر خطر كبير بالنسبة للعراق وإقليم كردستان على حدٍ سواء، والتي أدت إلى نزوح الآلاف من العوائل التي كانت تقطن المحافظات العراقية التي سيطر عليها داعش كالموصل والأنبار وتكريت إلى الإقليم، إضافةً إلى النازحين الذين قديموا من دول الجوار كسوريا جرّاء الحرب المشتعلة هناك، كل ذلك أدى بالإقليم إلى الوقوع في أزمة اقتصادية ومالية شديدة أثرت وبشكل كبير على كافة قطاعات ومؤسسات ودوائر الدولة، مما اضطر حكومة إقليم كردستان إلى انتهاز الإذخار الإجباري لجزء من رواتب الموظفين بتاريخ 2016/2/3 واستمر ذلك نحو ثلاثة سنوات إلى أن تحسنت العلاقات بين الحكومتين، فحينها أصدرت حكومة الإقليم قراراً بوقف الإذخار الإجباري لرواتب الموظفين بتاريخ 2019/3/8، وحيث انعكس انتهاز الإذخار الإجباري سلباً على قطاع التعليم عموماً والتعليم العالي على وجه الخصوص، والذي يعد من القطاعات المهمة والحساسة في البلد، إذ أثر على الحياة المعيشية للأساتذة والموظفين في هذا القطاع والذي من ضمنها جامعة السليمانية، مما أدى إلى شعورهم بالإحباط وصعوبة تكيفهم مع بيئتهم الوظيفية وبالتالي إمكانية انعكاس ذلك على جودة العملية التعليمية في الجامعة، فضلاً عن ذلك؛ فقد وجد الباحثون أن هنالك عدد قليل من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناقش أو تستعرض أهمية التكيف داخل مؤسسات التعليم العالي مع الأحداث والأزمات التي تعصف بالبيئة الخارجية لها والتي قد يكون لها أثر كبير على جودة مخرجاتها، وبالتالي تبرز مشكلة البحث الحالي من خلال عدة تساؤلات يحاول البحث الإجابة عنها وكالاتي:

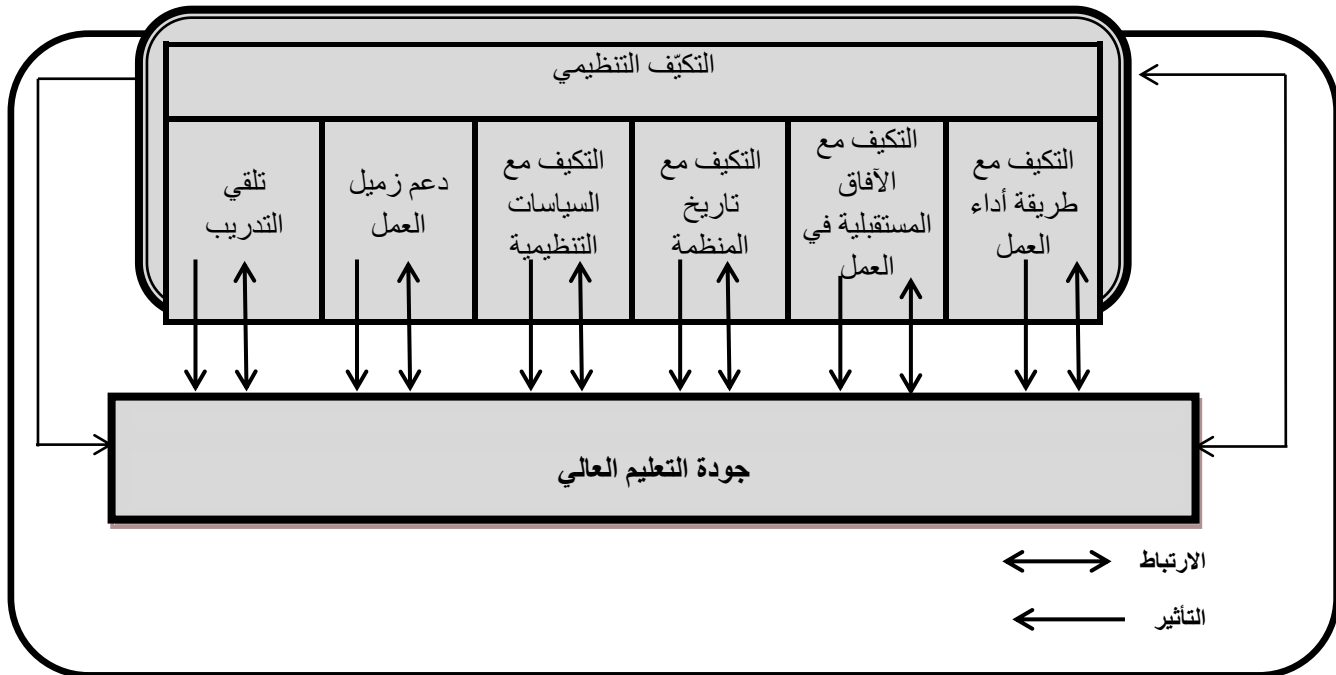
1. هل لدى مجتمع البحث معرفة وإلمام بمفهوم التكيف التنظيمي؟
2. مامدى التكيف التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية أثناء الأزمات؟
3. مامدى الإهتمام بجودة التعليم العالي في جامعة السليمانية بشكل عام، وماهي الأسباب التي تحول دون ذلك؟
4. ماهو دور (علاقة وأثر) التكيف التنظيمي إبان الأزمات في تحقيق جودة التعليم العالي؟

ثانياً/ أهمية البحث: تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية المشكلة المدروسة نفسها وذلك من عدة نواحي؛ فمن الناحية المعرفية يكتسب البحث أهميته من خلال أهمية المتغيرات التي تتناولها (التكيف التنظيمي وجودة التعليم العالي) كظواهر مهمة في إقليم كردستان العراق لم يسبق أن تم ربطها مع بعض في دراساتٍ سابقةٍ عربيةٍ أو حتى أجنبية على حد علم الباحثين، أما من ناحية الحدود المكانية والزمانية التي تم فيها إجراء البحث إذ إنه يتناول موضوع التكيف التنظيمي وتحديداً خلال فترة الأزمات ودوره في تحقيق الجودة في التعليم العالي في إحدى مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان العراق وتحديداً جامعة السليمانية، ومن ناحية أخرى يمكن للجامعة الاستفادة من النتائج والمقترحات التي سيتم التوصل إليها في البحث الحالي في تعزيز التكيف التنظيمي لدى الأفراد الذين ينتمون للجامعة (تدريسيين وموظفين) بغية تحقيق أفضل جودة تعليم عالي.

ثالثاً/ أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهميته، يسعى البحث الحالي من خلال إطاره النظري والعملي للتعرف إلى:

1. المتغيرات الرئيسة للبحث والمتمثلة بالتكيف التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السليمانية (كمتغير مستقل)، وجودة التعليم العالي (كمتغير تابع)، إذ إن لهذه المتغيرات مكانة بارزة لدى المعنيين في مجالات الإدارة بشكل عام وتحديداً إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات والجودة في مؤسسات التعليم العالي.
2. مدى تكيف أعضاء هيئة التدريس مع الأزمة التي تعرضت لها الجامعة في الفترة (2016 - 2019) .
3. مدى إهتمام جامعة السليمانية بجودة التعليم العالي، وماهي المعوقات التي تحول دون تحقيقها للجودة في مخرجاتها.
4. الدور الذي يلعبه التكيف التنظيمي إبان الأزمات في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي، وتحديداً جامعة السليمانية.
5. مدى التباين في إجابات الأفراد المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات البحث.
6. وأخيراً؛ تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن للجامعة المبحوثة والجامعات المماثلة أن تطبقها بشكل عملي لدفع أعضائها للتكيف التنظيمي إبان الأزمات من جهة، والمحافظة على جودة التعليم العالي من جهة أخرى.

رابعاً/ مخطط البحث الافتراضي: يوضح الشكل (1) أدناه مخطط البحث الافتراضي



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين.

خامساً/ فرضيات البحث: من خلال الأنموذج الافتراضي للبحث، يمكن تحديد الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث كالآتي:
الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التكيف التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس إبان الأزمات وجودة التعليم العالي، وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكيف مع طريقة أداء العمل وجودة التعليم العالي.
2. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكيف مع الآفاق المستقبلية في العمل وجودة التعليم العالي.
3. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكيف مع تاريخ المنظمة وجودة التعليم العالي.
4. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكيف مع السياسات التنظيمية وجودة التعليم العالي.
5. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين دعم زميل العمل وجودة التعليم العالي.
6. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين تلقي التدريب وجودة التعليم العالي.

الفرضية الرئيسة الثانية: وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس إبان الأزمات في جودة التعليم العالي، وينبثق عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف مع طريقة أداء العمل في جودة التعليم العالي.
2. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف مع الآفاق المستقبلية للعمل في جودة التعليم العالي.
3. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف مع تاريخ المنظمة في جودة التعليم العالي.
4. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف مع السياسات التنظيمية في جودة التعليم العالي.
5. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لدعم زميل العمل في جودة التعليم العالي.
6. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لتلقي التدريب في جودة التعليم العالي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أبعاد التكيف التنظيمي لتدريسي الجامعة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، الشهادة، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، المشاركة في الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات).

سادساً/ منهج البحث: اعتمد الباحثون على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وصولاً إلى الاستنتاجات ومن ثم تقديم المقترحات.

سابعاً/ حدود البحث:

1. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة السلیمانیة في إقليم كردستان العراق.
2. **الحدود البشرية:** وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم اعتماد الفئات ذات التأثير المباشر في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة السلیمانیة، إذ تم توزيع استمارة الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية من الأساتذة التدريسيين في الجامعة، وتم استلام (102) نسخة منها صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم الإجابة على جميع فقراتها من قبلهم.
3. **الحدود الزمانية:** والتي حددت بالفترة الزمنية التي تم فيها البدء بإجراءات البحث وتوزيع استمارة الإستبانة على الأفراد المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلیمانیة واستلامها منهم، والممتدة من 2019/3/10 وانتهاءً في 2019/11/8.

ثامناً/ أساليب جمع البيانات والمعلومات:

1. **المصادر والمراجع العربية والأجنبية:** والمتمثلة بكل من الكتب والرسائل والأطاريح الجامعية والمجلات والندوات ذات الصلة بموضوع البحث والتي كانت نادرة ومحدودة نوعاً ما، وكذلك استخدام شبكة الإنترنت بشكل واسع لتغطية الجانب النظري للبحث ودعم الجانب الميداني له.
2. **استمارة الإستبانة (الموضحة في الملحق 1):** اعتمد الباحثون على استمارة الإستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث.

تاسعاً/ الوسائل الإحصائية المستعملة: اعتمد الباحثون عدد من الوسائل الإحصائية لوصف الأفراد المستجيبين وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج والتي منها (التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط، الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد R^2).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً/ مفاهيم حول التكيف التنظيمي إبان الأزمات

(1) مفهوم وتعريف التكيف التنظيمي:

بالعودة إلى التراث المعرفي نجد أن مصطلح التكيف من المصطلحات والمفاهيم التي كثر تناولها في عدة ميادين علمية كالبيولوجيا، علم النفس، علم الاجتماع.. إلخ، لكن معظمها يتفق أن أصل نشأته كمفهوم يعود إلى علم الأحياء ليتم استعماله فيما بعد بتسميات مرادفة كالتوافق، الملائمة.. إلخ (رعوب: 2011: 7).

ولقد استعار علماء النفس المفهوم البيولوجي للتكيف، وتم استخدامه في المجالات النفسية والاجتماعية تحت مصطلح (التكيف) أو (التوافق) ليتلائم مع البيئة الطبيعية ويتوافق مع الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة به، والتي تستلزم منه أن يتلائم ويتكيف معها باستمرار (سفيان: 2007: 75)، إذ أشار (بركات: 2010: 4) إلى أن عملية التكيف تبرز من خلال سعي الفرد الدائم للتوفيق بين مطالبه وظروفه ومطالب وظروف البيئة المحيطة به، أما على المستوى الوظيفي فلقد أشار (فحجان: 2010: 6) إلى أن التكيف الوظيفي أو التوافق المهني يمثل العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق التلائم والانسجام بينه وبين المهنة أو الوظيفة التي يؤديها من جهة، وبينه وبين بيئة العمل من جهة أخرى.

أما بالنسبة لعلم الإدارة؛ فمفهوم التكيف يختلف في هذا المجال عن التكيف في مجال علم النفس، والذي يقصد به محاولة تحقيق التوازن النفسي لدى الفرد تجنباً للتوتر والقلق، إذ إن هنالك عدة تعريفات للتكيف التنظيمي والتي يبينها الجدول (1) أدناه:

الجدول (1) تعريف التكيف التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث/ المؤلف	التعريف
1	(Thomas&Anderson :2007:581)	العملية التي ينتقل من خلالها الفرد العامل من كونه فرد خارج التنظيم إلى كونه عضو فعال ومتكامل داخله، وتتضمن هذه العملية اكتساب القيم المشتركة، والاتجاهات والمهارات والمعارف وعلاقات العمل، أو تعديلها.
2	(المهدي:2009:249)	عملية انتقال ثقافة المنظمة إلى الفرد العامل، واكتسابه المعارف والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة أو دوره المحدد داخل منظمته، وتعلم الكفايات الأساسية للعمل الفعال، وكيفية التعامل مع الأفراد والإدارات والأقسام وغيرها من قطاعات المنظمة.
3	(الصيرفي: 2009: 287) عن (Wiener)	العملية التي يتم من خلالها اتفاق قيم ورموز ومعتقدات الفرد مع القيم والرموز والمعتقدات السائدة في المنظمة.
4	(الياور: 2010: 165)	العملية التي يتم من خلالها تعريف الفرد العامل بقوانين عمل المنظمة، وتعتمد بالدرجة الأولى على الوثائق المكتوبة (كالقوانين واللوائح والأنظمة) والأمور غير المكتوبة كالأدوار التنظيمية ومعايير الجماعة والاحتكاك بالزملاء وغيرها.
5	(فحجان: 2010: 7)	العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التلاؤم والانسجام بينه وبين المهنة أو الوظيفة التي يؤديها، وبينه وبين بيئة العمل.
6	(صلاح الدين: 2013: 22)	العملية التي من خلالها يستطيع الفرد المستجد أن يتحول من فرد خارج المنظمة إلى عضو داخلها، ويلتزم بقيمتها ومبادئها وقوانينها وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية، بما يؤدي إلى تطوير أداء الفرد وفعاليتها.
7	(نبيل: 2017: 13) عن (Chao et al.)	العملية التي من خلالها يتوافق الفرد من حيث قيمه وقدراته وسلوكه المتوقع منه ومعرفته الاجتماعية مع الدور التنظيمي واشتراكه كعضو في المنظمة، لذا فهي عملية أساسية يستطيع من خلالها الفرد أن يتكيف مع الأعمال الجديدة المطلوبة منه والأدوار التنظيمية المتوقع أن يؤديها.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

واستناداً إلى التعريفات السابقة؛ استطاع الباحثون أن يعرفوا التكيف التنظيمي للتدريسيين على أنه "عملية انسجام التدريسي بما لديه من مهارات ورغبات واحتياجات مع بيئته الجامعية، من حيث طبيعة برامج الوسائل التعليمية والعلاقات مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين والإدارة التعليمية والوسائل المادية والتشريعات والقوانين والسياسات في التعليم العالي".

(2) أهمية التكيف التنظيمي:

- إن للتكيف التنظيمي عدة أهميات يمكن تلخيصها بالآتي: (الشمري: 2015: 32)
- يعد التكيف أمراً مهماً في إنتاجية التدريسي وعطاءه في العمل، فكلما كان راضياً عن عمله ومتكيفاً مع بيئته التنظيمية، كلما كان أفضل في أدائه وعطاءه.
- يؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.
- يساعد على إكساب التدريسي الثقافة التنظيمية وتطلعات المنظمة المستقبلية.
- تعتبر عملية التكيف التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن في بيئة المنظمة، من خلال تكيف التدريسيين مع بيئة المنظمة.
- يساعد التكيف التنظيمي التدريسيين الجدد في المنظمة على تعلم القيم والمعايير والسياسات التنظيمية فيها.
- تعد القدرة على التكيف التنظيمي المفتاح الذي يمكن التدريسي من التفاعل مع عملية التغيير والتطوير التنظيمي، كون ذلك يزيد من قدرته على تعديل سلوكه للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من حيث المتطلبات الواجب توافرها لديه.

وذكر (صلاح الدين) أن هنالك شبه اتفاق على أنه من بين نتائج التكيف التنظيمي تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بشكل أكبر، وتقليل القلق والضغط والنية لترك الوظيفة، كما يرتبط التكيف التنظيمي إيجابياً بالثقة بالنفس، ويؤثر أيضاً على الدوارن الوظيفي وتطوير الأداء الذي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأنها تتحمل نفقات كبيرة لتعيين واختيار العاملين الجدد

وتحقيق التكيف لديهم، فضلاً عن الآثار السلبية للأداء المنخفض والتكاليف المحتملة للموظف المؤقت، علاوة على ذلك؛ فإن التكيف التنظيمي يؤدي إلى مزيد من التعلم السريع للدور والتمكن من أداء المهمة، ويعمل على الملائمة بين الفرد العامل والتنظيم (صلاح الدين: 2013: 23) عن (Thomas and Anderson: 2006: 494) & (Thomas, Anderson and Cash: 2012: 41)، وأضاف (صلاح الدين: 2013: 23) إلى ذلك النقاط التالية:

1. يساعد التكيف التنظيمي في إكساب الأفراد القيم والمعتقدات والمهارات اللازمة للمشاركة بكفاءة وفعالية داخل المنظمة.
2. تحقيق الاندماج داخل الثقافة التنظيمية للمنظمة.
3. التقليل من حالات التوتر والانسحاب من العمل، ودوارن العمالة بين العاملين الجدد وكذلك مستوى الاحتراق والضغط.
4. يساعد على مواجهة التغيرات المتلاحقة في المنظمة وخارجها، والتعامل مع المشكلات التدريسية.
5. يساعد على التدرج الوظيفي للأفراد الجدد.
6. يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة بالنفس وتطوير الأداء، كما ويقلل من النية لترك العمل.
7. تحقيق إدارة المواهب والاحتفاظ بها.

(3) شروط التكيف التنظيمي:

يعتمد تكيف التدريسي مع عمله على عدد من الشروط منها: (الصيرفي: 2009: 289) عن (الدره: 2004: 5):

1. مناسبة العمل لقدرات التدريسي.
2. توفر الظروف العاطفية التي تربطه بعمله، كمحبته للعمل وشعوره بالألفة تجاهه، شعوره باحترام كرامته، وبالعدالة تسود عمله.
3. شعوره بأهمية ما يقدمه للجامعة من أعمال، مما يجعله يشعر بأهمية ما يتم توفيره له من ناحية الأجر المناسب وفرص الترقية.
4. الشروط التي تحيط بالعمل وتجعل بيئة العمل مقبولة كالحياة الاجتماعية المناسبة والجو التعاوني.

(4) أبعاد التكيف التنظيمي:

توصف عملية التكيف التنظيمي الطريقة التي يستطيع من خلالها الفرد العامل التعلم والتوافق مع الأعمال الجديدة أو تغيرات الأدوار داخل المنظمة، ولذلك فإنه ليس من المستغرب أن هنالك عدداً من نماذج التكيف التي تركز على الأبعاد التي يحتاجها الموظفون لكي يتعلموا ليصبحوا متكيفين، ومن خلال مراجعة الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع التكيف التنظيمي، يمكن أن نحدد توجهات لأبعاده أو كما تم التعبير عنها بمزيج التكيف التنظيمي والموضحة في الجدول (2) وكالاتي:

الجدول (2) وجهات نظر بعض الباحثين حول أبعاد التكيف التنظيمي

التوجه	الباحثين	الأبعاد
1	Thomas and Anderson: 2007 (587)	الدور، الموارد الشخصية، الموارد الاجتماعية، المعرفة التنظيمية.
2	(Taormina: 2009:13)	التدريب، الفهم، دعم زميل العمل، الآفاق المستقبل.
3	(الصيرفي: 2009: 291)	تاريخ المنظمة، اللغة السائدة، السياسات التنظيمية، التكيف مع العاملين، الأهداف والقيم التنظيمية، أداء الأعمال.
4	(صلاح الدين: 2013: 24)	التدريب، فهم الفرد لدوره بالمنظمة، دعم زميل العمل، والآفاق المستقبلية في العمل.
5	(الشمري: 2015: 35)	اللغة السائدة، السياسات التنظيمية، التكيف مع الأفراد العاملين، الأهداف والقيم التنظيمية، أداء الأعمال.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

وسيعتمد الباحثون في هذا البحث على عدد من الأبعاد ضمن هذه التوجهات، لكونها نالت اتفاق أغلب الباحثين والكتاب ومن ضمنهم (Taormina: 2009:13) و(الصيرفي: 2009: 291) و(صلاح الدين: 2013: 24) و(الشمري: 2015: 35)، فضلاً عن انسجامها مع طبيعة وأهداف البحث الحالي، كما وأنها أكثر شمولية لقياس مستوى التكيف التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ويمكن توضيح هذه الأبعاد كالآتي:

1. **تلقي التدريب:** إن تدريب الأفراد العاملين يتطلب تقييم مدى قدرة منظماتهم على تنمية مهارات العمل، فقد تم التوصل إلى أن تصميم برامج لتعزيز تكيف العاملين والتي من بينها التدريب بالمنظمة نفسها له أثر إيجابي على العاملين، إذ يصبحون من ذوي المهارات العالية، وأكثر فعالية، وبالتالي أكثر نجاحاً ورضاً، كما تم التوصل إلى أن العاملين الذين يقدرون قيمة التدريب الذي يتلقونه يكونون أكثر التزاماً وتكيفاً تنظيمياً. (صلاح الدين: 2013: 24)

2. **دعم زميل العمل:** يحتاج العاملون إلى مساعدة من زملائهم بالعمل، فهذه التفاعلات بين العاملين وزملائهم بالعمل أمر مرغوب فيه من أجل تحقيق الفعالية، وقد وجد أن هذه التفاعلات ذات صلة كبيرة بسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، أي تؤدي إلى زيادة قيام العاملين بأداء الأدوار الإضافية. (الصيرفي: 2009: 291)

3. **التكيف مع الآفاق المستقبلية في العمل:** يرتبط هذا البعد بتقييم العاملين للمكافآت والفرص في منظماتهم، وقد ينظر البعض إلى هذا البعد على أنه أكثر مادية، كما يتضمن تصورات الأفراد حول فرصهم في الحصول على مهنة مجزية داخل المنظمة، ويمكن أن يشمل هذا البعد وظائفهم المستقبلية والمكافآت المحتملة التي يحصلون عليها، وقد توصلت الدراسات إلى أن العاملين الذين يتوافقون مع التوقعات والآفاق المستقبلية يصبحون أكثر رضاً والتزاماً. (صلاح الدين: 2013: 24)

4. **التكيف مع طريقة أداء العمل:** إن أغلب تعريفات عملية التكيف التنظيمي تتضمن مناقشات تتعلق بعملية تعلم الفرد للمهام اللازمة لأداء عمله، ولذلك فإن عملية تعلم المهارات اللازمة لأداء العمل دوراً هاماً في عملية تكيف الفرد تنظيمياً، وبالرغم من أن طريقة أداء العمل ترتبط بمجالات لا ترتبط مباشرة بالتكيف التنظيمي مثل (برامج التدريب، الخبرات السابقة، التعلم) إلا أن عملية التوافق بين الحاجات المطلوب تعلمها وطرق أداء العمل ومهاراته وقدراته تؤثر مباشرة على عملية التكيف التنظيمي. (الشمري: 2015: 35)

5. **التكيف مع السياسات التنظيمية:** إن عملية التكيف التنظيمي للسياسات التنظيمية تركز على نجاح الفرد في الحصول على المعلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، ومواطن قوة السلطة داخل المنظمة، فمن أساليب قوة السلطة بالمنظمة قوة المعرفة التي يستطيع الفرد تكوينها من خلال التعلم الفعال والتوافق مع الأعمال الجديدة داخل المنظمة، وقد اقترح (Fisher) أن شرح الحلول عن الصراعات داخل الجماعات تعتبر مكون هام لعملية التكيف التنظيمي، وبالمثل فإن (Foldman) وجد أن عملية التكيف التنظيمي تتضمن تعلم أداء العمل وكذلك ثقافات السياسات التنظيمية، كما أن (Schein) وجد أن العامل الجديد يجب أن يتعلم نماذج السلوك الفعال لدوره الجديد، ويتضمن ذلك البعد السياسي لعملية التكيف التنظيمي. (الشمري: 2015: 35)

6. **التكيف مع تاريخ المنظمة:** ويعني ذلك التكيف مع الثقافة والعادات والتقاليد السائدة داخل المنظمة، وتعلم تاريخها، وكذلك الخلفيات عن الأفراد المكونين لها، إذ إن ذلك يساعد الفرد على تعلم أنواع السلوك المناسب عن عمليات التبادل التي تحدث بين الأفراد مع بعضهم البعض، وبين الأفراد والمنظمة. (الصيرفي: 2009: 291)

5) مفهوم وتعريف الأزمات وأنواعها:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، فالأزمة أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، وهي تشكل مصدر قلق للمنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية؛ وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفعالية من ناحية أخرى (محمد: 2007: 15).

أما فيما يتعلق بقطاع التعليم العالي، فإنه وفي معظم دول العالم العربي يعيش أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، وعلى الرغم من هذا التنوع والاختلاف، فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التعليمية ذاتها يمكن أن تضيق أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، كما وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم، الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمات وزیادتها، وأن كل ما يمكن فعله هو الاستعداد لمواجهةها والتخفيف من حدتها (مختار وبوخطة: 2005: 13).

ولقد حاول العديد من الكتاب والباحثين صياغة مفهوم للأزمة، وذلك للوقوف إلى ما يحمله هذا المصطلح من معانٍ متعددة تختلف باختلاف المواقف أو الظروف التي تحدث فيها الأزمات، إذ أشار (شود: 2002) إلى ما ذكره (تشارلز ماكلياند) بهذا الخصوص؛ حيث قال إنَّ كما هائلاً من الدراسات نشرت خلال الأعوام الماضية حول مفهوم الأزمة، والتي حاولت معالجته من مختلف زواياه مما زاد من صعوبة الوقوف على حقيقته، إذ لا تتبع هذه الصعوبة من الإسراف في استخدام هذا المصطلح في مجالات تعاملتنا اليومية فحسب، بل فيما قامت به عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه بحيث أصبح لفظ (الأزمة) يطلق على العديد من المواقف المختلفة (علي: 2006: 13).

ولتحديد مفهوم الأزمة ارتأى الباحثون عرض تعريفات الأزمة ابتداءً بالقواميس والمعاجم العربية والاجنبية التي ورد فيها تعريف هذا المصطلح، ومنها ما جاء في قاموس (Webster's: 1964: 34) على أن الأزمة موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة، كما وعرفها (الخطيب: 2010: 5) على أنها الشدة والضيق لأي سبب يمكن أن يسببها، وعليه فقد استطاع الباحثون تعريف الأزمة على أنها "كل ظرف أو موقف يعيق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات المعاصرة عامةً وبالتحديد في دول العالم العربي تواجه تغيرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة لأسباب مختلفة قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، كذلك في شدة تأثيرها ودرجة تكرارها، وعليه يمكن أن تصنف الأزمات إلى عدة أنواع وفق معايير متعددة منها:

1. **مضمون الأزمة:** إذ إن هنالك أزمات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، داخلية، خارجية... إلخ.
2. **البعد الزمني:** فهناك أزمات متكررة الحدوث ويمكن التنبؤ بها، وهنا يمكن أن تكون الأزمة سطحية وبسهل احتوائها، أو مفاجئ يصعب التنبؤ بها من حيث مداها وعمقها. (الصيرفي: 2011: 50)
3. **النطاق الجغرافي للأزمة:** سواء أكان ذلك على المستوى المحلي، القومي (على مستوى الدولة)، الإقليمي، الدولي.
4. **حجم الأزمة:** إذ يتحدد حجم الأزمة عادةً وفق معايير مادية، وعلى الأغلب تكون بحجم الخسائر التي تخلفها.
5. **طبيعة أطراف الأزمة:** إذ يتم ذلك استناداً إلى طبيعة الطرف المشارك أو المتأثر بالأزمة، فإذا كان هنالك طرف خارجي فهي أزمة خارجية أو إقليمية أو عالمية. (المخامرة: 2010: 44)

كما وتتم الأزمة بعدد من المراحل في دورة حياتها، وهي كالاتي:

1. **مرحلة ما قبل الأزمة:** إذ تظهر الأزمة في هذه المرحلة لأول مرة، وقد يكون ظهورها بشكل إحساس أو الشعور بالخطر في إحدى بيئات المنظمة، وهنا تبرز قدرة المنظمة على التنبؤ واكتشاف الإشارات الدالة على الأزمة والتشخيص الدقيق لها والإعداد الجيد لمواجهةها، وتعد هذه المرحلة الركيزة الأساسية في إدارة الأزمات ومواجهتها (الهدمي: 2009: 41).
2. **مرحلة إدارة الأزمة:** وفيها تظهر إشارات تؤكد وقوع الأزمة، وهنا يجب أن يكون فريق إدارة الأزمات قادراً على جمع وتحليل البيانات والمعلومات ومن ثم الاستنتاج والتحليل وتوليد البدائل وتقييمها وصولاً إلى القرار الرشيد (السويدي: 2015: 269).
3. **مرحلة مابعد الأزمة:** وفيها يتم تقييم ماتم من إجراءات وأساليب تم استخدامها في اكتشاف ورصد الأزمة أو الوقاية والتصدي لها، والخروج بالدروس والعبر لغرض التحديث والتطوير لأداء المنظمة بما يتلائم مع مابعد الأزمة (جلدة: 2011: 26).

ومن خلال ماسبق، يمكن القول أن من الضروري الإهتمام والاستعداد للأزمات، كونها من الأحداث ذات الأهمية الكبيرة والتي لامنص من الاستعداد لها ومواجهتها، كما وأن التكيف معها لا يتحقق بالصدفة، بل يتطلب العمل الجاد والدؤوب والالتزام المستمر بذلك بغية إعداد منظماتنا لمواجهة المستقبل، وذلك لما يتسم به المستقبل من مخاطر متنوعة ومتزايدة يوماً بعد يوم، وعلى الأرجح لن تنجو فيه إلا المنظمات الأكثر استعداداً، وكما يقال عادةً: "المستقبل لمن يستعد له".

ثانياً/ مفاهيم حول جودة التعليم العالي

(1) مفهوم وتعريف جودة التعليم العالي:

➤ مفهوم الجودة:

قبل أن نقوم بالتطرق لمفهوم جودة التعليم العالي، فإنه من الضروري أن نوضح ماذا نقصد بمصطلح الجودة؟ وما هي أنواعها؟ إذ يرجع مصطلح الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته، فقديمًا كان بمعنى الدقة والإتقان، أما حديثاً وبعد الثورة الصناعية وازدياد المنافسة وتطور علم الإدارة قدمت للجودة تعريفات متعددة ومتنوعة (الدرادكة والشلبي: 2002:15)، وازاء هذا التعدد عرف (Jamber) الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، والتي تسمح له بإرضاء حاجات الزبون الظاهرة أو الكامنة، وهي على نوعان؛ الجودة الداخلية، والتي تعني القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، أما الثاني فهي الجودة الخارجية، والتي تمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن (حسين:2016:43).

وعلى الرغم من أنه ليس هنالك تعريف عالمي موحد متفق عليه فيما يخص الجودة، إلا أن هنالك عدداً كبيراً من أوجه التشابه في تعريف الجودة التي يمكن استخلاصها بالنقاط الآتية: (دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربي: 1:2017)

1. تنطوي الجودة على مطابقة توقعات الزبائن أو تعديها.
2. تطبيق الجودة على كافة جوانب الحياة.
3. الجودة هي حالة تغير مستمرة.
4. ترتبط الجودة بالسلم والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملهم.

➤ مفهوم التعليم العالي:

يأتي التعليم العالي في قمة الهرم التعليمي، فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر بها الفرد وأرقاها، والتي تكسبه مؤهلات ومهارات عالية تساعد فيما بعد في الحصول على وظيفة، كما تمنحه مكانة اجتماعية مرموقة، ويقصد بالتعليم العالي "التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، و هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي" (الموسوعة العربية العالمية:1999:22)، فهو يضم جميع أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين النظامي الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة (UNESCO:1998:1).

وتختلف هذه المؤسسات التعليمية في تسمياتها؛ فهناك الجامعة، الكلية، الأكاديمية.. إلخ، فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها، كالكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر، وعليه يتضح أن الجامعات تقدم تعليماً متخصصاً لطلبتها في مختلف المجالات، يؤهلهم بعد ذلك للدخول إلى سوق العمل والمساهمة في جميع الأنشطة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية.. إلخ، لذا فإن الدول تسعى جاهدة لتوفير مقاعد كافية لاستقبال هؤلاء الطلبة الذين يمثلون العمود الفقري لحركة التنمية في المجتمع (نمور:2012:14).

ولقد عرف (مهري والإبراهيمي:2016:3) التعليم العالي على أنه كل المعارف التي تقدم للطلبة في مرحلة ما بعد الثانوي في جميع التخصصات، من قبل مختلف المؤسسات الجامعية عمومية كانت أو خاصة، لسد حاجات المجتمع وخدمة لمشروع التنمية المنشودة، كما وعرفه (عدي:2011:21) على أنه كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة الثانوية أو مايعادلها، وتقدمه مؤسسات متخصصة، في كافة أنواع ومراحل التخصص العلمي ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة وتنمية لمواهبهم، وسد حاجات المجتمع المختلفة في حاضرة ومستقبله، بما يسير التطور المفيد الذي يحقق أهداف وغايات نبيلة.

ويشهد العالم توسعا في إنشاء مؤسسات التعليم العالي سواء كان بإنشاء جامعات حكومية أو خاصة جديدة، أو بتحويل فروع الجامعات إلى جامعات مستقلة، أو بإنشاء كليات ومعاهد إقليمية ذات أهداف محددة، إضافة إلى ظهور أصناف جديدة من مؤسسات وبرامج وتخصصات علمية ومهنية في التعليم العالي واستحداث أنماط جديدة للتعليم، كالتعليم المفتوح، التعليم عن بعد، التعليم الإقتراضي، التعليم الإلكتروني وغيرها، وتسعى الجامعات إلى توفير كل مقومات التطوير المستمر للتعليم، لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وأجراء البحوث وخدمة المجتمع وتطوير الأداء الجامعي، والارتقاء بخريجي الجامعة إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالمية (دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربي:2017:1)، ومن الجدير بالذكر أن وظائف التعليم العالي قسمت في المؤتمر العالمي لمنظمة (UNESCO) المنعقد سنة (1989) إلى ثلاثة وظائف رئيسية هي:

1. **التعليم:** وهي أول وظيفة للتعليم العالي، فمن المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي (بعارة والخطابية: 2002: 26).
2. **البحث العلمي:** أصبح البحث العلمي وإنتاج معرفة جديدة من أهم وظائف التعليم العالي (الذي كان يقتصر على حفظ المعرفة القديمة)، حيث أن الجمع بين التعليم والبحث هو ما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في القرن 18 و 19 في كل من اسكتلندا وألمانيا على الترتيب، والتي اهتمت بالبحث العلمي، فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة (موضوع البحث) باتباع طريقة علمية منظمة (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج، وإلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة (نتائج البحث).
3. **خدمة المجتمع:** من المفروض أن تتأقلم الجامعات لتتلاقى مع احتياجات المجتمع، فالجامعة في العصور الوسطى كانت تهتم أكثر بعلوم الدين وفلسفة أرسطو أكثر من التنمية الاقتصادية، أما بعد الثورة الصناعية بدأت الجامعات تتأقلم بشكل جزئي مع احتياجات المجتمع، حيث بدأت في القرن التاسع عشر بتوفير تعليم في تخصصات فرضتها الوظائف الجديدة التي ظهرت، والتي منها: العلوم، الهندسة، المحاسبة.. إلخ، لكن فقط في القرن العشرين، أصبحت الجامعة تدرس تقريباً جميع التخصصات التي يتطلبها المجتمع الجديد بما فيها علم الاجتماع، إدارة الأعمال.. إلخ. (العبادي: 2008: 554).

➤ الجودة في التعليم العالي:

يرتبط مفهوم الجودة في التعليم بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تُظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، والتي هي ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم (العاجز ونشوان: 2005: 105)، وتبرز قضية الجودة في التعليم العالي بعد أن اختل التوازن بين التحويلات الكمية على حساب التحويلات النوعية، فقد أصبحت مهمة بعض المؤسسات التعليمية للأسف تخريج أكبر عدد ممكن من الطلبة دون الاهتمام بمسائل الجودة والنوعية، مما أدى إلى انحدار مستوى التعليم وأصبح مساره منفصلاً عن متطلبات المجتمع، ومختلفاً عن التطورات العلمية المتسارعة، ولهذا عادت موجة المطالبة بجودة التعليم لتحتل من جديد أولويات العمل في جميع دول العالم (دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربي: 2017: 1).

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق الجودة في الجامعات يتطلب إعادة النظر في رسالة وأهداف وغايات واستراتيجيات الجامعات، وكذلك مراجعة المعايير والإجراءات المتبعة للتقويم والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهي البرامج والتخصصات التي ترى الجامعة أنها ضرورية لتلبية حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، وهذا يتطلب إعادة نظر في كيفية توظيف واستثمار أعضاء هيئة التدريس بكفاءة وفعالية، وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مراجعتها محتواها والتعرف على مدى توافقها مع متطلبات السوق وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه، بالإضافة إلى النهوض بجودة المناهج من حيث المحتوى والأهداف المنوي تحقيقها، ومدى إمكانية تحقيقها، وتطوير طرق التدريس ووسائل التقييم، مما يؤدي إلى التطوير المتواصل للقدرات والمهارات، وهذا بالضرورة يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية للأعمال التي تقوم بها الجامعات من حيث تحقيق أهداف تعليمية وبحثية وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه (المحاميد: 2008: 43).

ويعرف بعض الباحثين جودة التعليم العالي على أنها: "مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسؤولون لإدارة وتسيير شؤون التعليم التي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتقويمها وتحسينها في كافة مجالات العملية التعليمية"، كما ويرى آخرون أنها "التحسين المستمر لعمليات الإدارة التربوية، وذلك بمارجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية بالمؤسسة التعليمية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية من خلال استبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطلاب، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة" (طراونة: 2010: 31).

وبالتالي يمكن صياغة تعريف إجرائي لمفهوم جودة التعليم العالي مفاده "أنها قدرة مؤسسة التعليم العالي على تحقيق سياساتها وأهدافها ورسالتها من خلال تحسين وتوجيه مواردها البشرية والمالية والمادية، من أجل خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار العلمي وتحسين مخرجات التعليم للطلبة وزيادة إنتاج البحث العلمي وتلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع".

(2) معايير جودة التعليم العالي:

لقد أكد الباحثون على تعدد معايير الجودة في مجال التعليم العالي، وعلى الرغم من ذلك؛ إلا أنه من الممكن تحديد أهم المحاور التي ركزت عليها معظم الدراسات والأبحاث والهيئات التي تهتم بجودة خدمة التعليم العالي، والتي من أهمها تلك المعايير التي ذكرها (الغافري: 2004) و(الزهراني: 2009) و(الزبيدي: 2013) و(رقاد: 2014) و(مهري والإبراهيمي: 2016)، إذ أن

الباحثون سيعتمدون في هذا البحث على كل من معايير جودة (عضو هيئة التدريس, الطالب, المناهج الدراسية, طرق التدريس, تقييم الطلاب, الإمكانيات المادية) من بين هذه التوجهات, لكونها أكثر شمولية لقياس مستوى جودة التعليم العالي, ويمكن توضيح هذه المعايير كالآتي: (الغافري: 2004: 30)

1. **معيار جودة عضو هيئة التدريس:** يتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة علمياً وسلوكياً وثقافياً ليتمكنوا من إثراء العملية التعليمية, كما ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم أعضاء الهيئة التدريسية وكفاياتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع.
2. **معيار جودة الطالب:** تأهيل الطلبة علمياً واجتماعياً وثقافياً ليتمكنوا من استيعاب دقائق المعرفة, مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة لهم ودافعيته واستعدادهم للتعلم.
3. **معيار جودة المناهج الدارسية:** تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية, إذ تُمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراساته وبحوثه, وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاته أو تغييرها, وخلق مهارات جديدة لإثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدارسي, ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع وتماشيها مع الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.
4. **معيار جودة تقييم الطلاب:** على الأساتذة أن يتنوعوا في استخدام أساليب تقويم أداء الطلبة واختيار الأسلوب المناسب لذلك, فضلاً عن انتهاز الموضوعية, الشفافية, العدالة, والتدريب المستمر على التقييم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب, واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم لوضع نظام فعال لتقويم أدائهم.
5. **معيار جودة الإمكانيات المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية.**
6. **معيار جودة طرق التدريس:** وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية), ليتمكن
7. **المادية:** يقوم هذا المعيار على توفير المباني والقاعات والمدرجات والتجهيزات.. إلخ, وقدرته على تحقيق الأهداف, ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاء الإنترنت, لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها.

المبحث الثالث: الجانب العملي

تناول هذا المحور الجانب العملي للبحث ضمن ثلاثة مباحث وفق الآتي:

أولاً/ وصف وتشخيص عينة البحث:

اشتمل المجتمع الإحصائي للبحث على السادة التدريسيين في مختلف أقسام وكليات جامعة السليمانية, إذ قام الباحثون بإرسال استمارة الاستبيان إليهم إلكترونياً عن طريق البريد الإلكتروني الرسمي الخاص بهم, وتم استلام (102) نسخة فقط صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم الإجابة على جميع فقراتها من قبلهم, والذين أمضوا أعواماً عديدة في إلقاء المحاضرات في كليات جامعة السليمانية خاصةً إبان الأزمة المالية التي تعرض لها إقليم كردستان في الآونة الأخيرة في الفترة مابين 2016/2/3 ولغاية 2019/3/8, والجدول (3) يعرض الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث والتي تعد من ضرورات البحث وكالآتي:

الجدول (3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس		
الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	54	52.9
الإناث	48	1.74
توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية		
الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	7	6.9
31 – 40	56	54.9
41 – 50	52	24.3
51 سنة فأكثر	14	13.7
توزيع أفراد عينة البحث حسب الشهادة		
الشهادة	العدد	النسبة المئوية
ماجستير	59	57.8
دكتوراه	43	42.2
توزيع أفراد عينة البحث حسب اللقب العلمي		
اللقب العلمي	العدد	النسبة المئوية
مدرس مساعد	43	42.2
مدرس	36	35.3
أستاذ مساعد	21	20.6
أستاذ	2	2.0
توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة في الجامعة		
سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	1.0
1 – أقل من 5 سنوات	5	4.9
5 – 10 سنوات	36	35.3
أكثر من 10 سنوات	60	58.8
توزيع أفراد عينة البحث حسب المشاركة في الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات		
المشاركة في الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
لم أشارك	62	60.8
دورة تدريبية واحدة	21	20.6
دورتان تدريبيتان	7	6.9
ثلاث دورات فأكثر	12	11.8
المجموع	102	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من الجدول (3) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الذكور بنسبة (52.9%)، وأن (47.1%) هم من الإناث، كما ويتضح أن معظم أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين (31 - 40) سنة وبنسبة (54.9%)، كما وأن (6.9%) منهم كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، في حين أن (24.3%) تراوحت أعمارهم ما بين (41 - 50) سنة، أما الأفراد الذين كانت أعمارهم 51 سنة فأكثر فلقد كانت نسبتهم (13.7%)، وهذا يشير إلى أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية هم من الشباب، وبالتالي يمكن القول بأن هذه الفئة العمرية لديها على الأغلب طاقة كامنة وإمكانات عالية تمكنها من التكيف مع الظروف المتنوعة إبان الأزمات مما يؤهلها لأن تكون قادرة على تحقيق أو المحافظة على الجودة في قطاع التعليم العالي، ويتضح من الجدول كذلك أن معظم أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة الماجستير بنسبة (57.8%)، في حين أن (42.2%) منهم من حملة شهادة الدكتوراه، كما ويتبين من الجدول أن ما نسبته (42.2%) من عينة البحث هم ممن لديهم لقب (مدرس مساعد)، في حين أن ما نسبته (35.3%) حاصلين على لقب (مدرس)، كما أن نسبة (20.6%) من أفراد العينة يحملون لقب (أستاذ مساعد)، أما لقب (أستاذ) فقد سجلت أقل نسبة (2.0%) ضمن أفراد عينة البحث، وهي نسبة قليلة كما هو مشار إليه، إذ إن معظم المصادر التي اطلع عليها الباحثون أشارت إلى ضرورة وجود أفراد تدريسيين من حملة اللقب العلمي (الأستاذ) من أجل تحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي، وعليه فإن على جامعة السليمانية العمل على زيادة هذه النسبة لكي تتمكن من تحقيق الجودة في التعليم، ويتبين من الجدول أن ما نسبته (58.8%) من عينة البحث لديهم سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات، وهذا يشير إلى أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية لديهم سنوات من الخبرة والتجربة في التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تواجه الجامعة وكيفية مواجهتها وحلها، والتكيف أكثر مع الجامعة وتطويرها، كما وأن (35.3%) منهم كانت لديهم سنوات خدمة (5-10) سنوات، في حين أن ما نسبته (4.9%) منهم كانت لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، في حين أن ما نسبته (1.0%) فقط من أفراد عينة البحث لديهم سنوات الخدمة أقل من سنة واحدة، كما ويتضح من الجدول (3) أن معظم أفراد عينة البحث لم يشاركوا في أي دورات تدريبية، حيث كانت نسبتهم (60.8%)، وهذا الأمر يشير إما إلى قلة عدد الدورات التدريبية المقامة من قبل الجامعة عند وقوع الأزمات، أو ضعف إلمام أفراد عينة البحث لأهمية الدورات التدريبية المقامة لمواجهة الأزمات، إذ إن إحدى أهم وسائل مواجهة الأزمات مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة في الدورات التدريبية المتنوعة بغية التعرف على نوعية الأزمات في مجال التعليم العالي وأسبابها وكيفية مواجهتها والتعامل معها، كما وأشارت النتائج إلى أن (20.6%) من الأساتذة شاركوا في دورة تدريبية واحدة، وأن (11.8%) منهم شاركوا في ثلاث دورات فأكثر، في حين أن (6.9%) هم من الأساتذة الذين شاركوا في دورتان تدريبيتان فقط.

ثانياً/ وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- المتغير المستقل (التكيف التنظيمي):

يبين الجدول (4) اتجاه إجابات أفراد عينة البحث بخصوص فقرات التكيف التنظيمي في فترة الأزمات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.31 - 75.2)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للتكيف التنظيمي إبان الأزمات البالغ (3.34)، في حين تراوحت الانحراف المعياري لها بين (1.28 - 80.0)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام للتكيف التنظيمي إبان الأزمات البالغ (1.14) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة البحث، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "عضو الهيئة التدريسية على اطلاع دائم على الكتب والبحوث والمجلات المرتبطة باختصاصه، ويعمل دائماً على توفير المصادر المتنوعة لنفسه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري بلغ (0.80) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت فقرة "في الجامعة التي أعمل فيها؛ هنالك جهات مسؤولة عن تعريف التدريسي بطبيعة عمله وأدواره، وواجباته، ومسؤولياته، وسلطاته على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.24) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الإجابات عن فقرات الاستبانة والمتعلقة بمؤشر التكيف التنظيمي إبان الأزمات كان تقريباً مرتفعة.

الجدول (4) البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (التكيف التنظيمي)

الرتبة	النسبة الأهمية	معامل الاختلاف	المعيار الاختلاف	الوسط الحسابي	النسبة المئوية					الفقرات
					أفق بشدة	أفق	محايد	لا أفق	أفق بشدة	
9	63.14 %	40.55 %	1.28	3.16	10.8	44.1	8.8	22.5	13.7	في الجامعة التي أعمل فيها؛ هنالك جهات مسؤولة عن تعريف التدريسي بطبيعة عمله وأدواره، وواجباته، ومسؤولياته، وسلطاته.
1	86.27 %	18.45 %	0.80	4.31	47.1	41.2	8.8	2.0	1.0	أنا على اطلاع دائم على الكتب والبحوث والمجلات المرتبطة باختصاصي، وأعمل دائماً على توفير المصادر المتنوعة لنفسي.
14	55.69 %	39.03 %	1.09	2.78	3.9	27.5	22.5	35.3	10.8	هنالك ورش عمل تساعد التدريسيين على معرفة الثقافة الداعمة للتعليم الذاتي بالجامعة، وكيفية الحفاظ عليها والاندماج فيها.
4	73.33 %	32.64 %	1.20	3.67	32.4	26.5	19.6	18.6	2.9	الجامعة غير قادرة على استيعاب أفكار التدريسيين الجدد، ولا تشجعهم على أداء العمل.
15	54.90 %	45.18 %	1.24	2.75	9.8	21.6	17.6	35.3	15.7	هنالك لقاءات دورية مع الجهات العليا المسؤولة في الجامعة لعرض الاحتياجات التدريسية المستقبلية والعمل على تلبيتها، فضلاً عن شرح المشاكل وإيجاد الحلول وكيفية مواجهة الأزمات.
8	64.31 %	35.72 %	1.15	3.22	8.8	43.1	17.6	21.6	8.8	أنا على استعداد لحضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي تعقدها الجامعة أو الكلية أو مراكز البحوث للاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين عند وقوع الأزمات.
10	61.18 %	37.04 %	1.13	3.06	5.9	37.3	25.5	19.6	11.8	حضرت لقاءات إرشادية توضح تاريخ وثقافة الجامعة والكلية الخاصة بي، وطبيعة العمل فيها.
12	58.24 %	39.59 %	1.15	2.91	6.9	29.4	23.5	28.4	11.8	هنالك شفافية في أهداف وأنظمة وقوانين الخدمة الجامعية في الجامعة التي أعمل فيها.
13	56.47 %	43.85 %	1.24	2.82	8.8	25.5	21.6	27.5	16.7	يوجد في الجامعة دليل إرشادي يساعد في التعرف على أهداف وسياسات الجامعة والكلية بشكل جيد.
5	73.14 %	31.38 %	1.15	3.66	26.5	37.3	14.7	18.6	2.9	هنالك نوع من عدم الوضوح لآلية العمل في الجامعة، إذ تتم بشكل شخصي ولا

تحكمها قوانين وضوابط محددة.									
3	75.69 %	30.12 %	1.14	3.78	28.4	43.1	12.7	9.8	5.9
7	70.00 %	35.90 %	1.26	3.50	19.6	46.1	9.8	13.7	10.8
6	72.94 %	29.04 %	1.06	3.65	17.6	49.0	20.6	5.9	6.9
11	58.82 %	41.11 %	1.21	2.94	7.8	31.4	22.5	23.5	14.7
2	79.02 %	26.50 %	1.05	3.95	34.3	41.2	12.7	8.8	2.9
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
			1.14	3.34					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

2- المتغير التابع (جودة التعليم العالي)

يبين الجدول (5) اتجاه إجابات أفراد عينة البحث بخصوص فقرات جودة التعلم العالي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.78 – 63.2)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لجودة التعلم العالي البالغ (3.14)، في حين تراوح الانحراف المعياري لها بين (1.36 – 03.1)، بالمقارنة مع الانحراف المعياري العام لجودة التعلم العالي البالغ (1.18) والذي يدل على أن التشتت بين إجابات أفراد العينة كان قليلاً نسبياً، أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على أغلب فقرات أداة البحث، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "هنالك ضعف في الخدمات التي تقدمها الجامعة لطلابها كالخدمات الصحية، والإقامة، والمساعدات المالية، والتوجيه والإرشاد، ورعاية المعوقين والمتفوقين وغيرها، والتي تسهم بشكل أو بآخر في تهيئة المناخ المناسب للعملية التعليمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري بلغ (1.17) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت فقرة "تعتمد الجامعة على قائمة من الشروط لانتقاء وقبول الطلبة في الكليات، كالمطلوبات الصحية المهنية، الأخلاقية، العلمية، الإجتماعية.. الخ" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري بلغ (1.15) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبشكل عام يتبين ومن خلال نتائج الإجابة عن فقرات الاستبانة يبين أن مؤشر جودة التعلم العالي كان مرتفعاً.

الجدول (5) البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة التعليم العالي)

الرتبة	النسبة الأهمية	الاختلاف معامل	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية					الفقرات
					لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
4	69.80 %	30.10 %	1.05	3.49	10.8	54.9	10.8	19.6	3.9	تتسم المناهج الدراسية بالمرونة وإمكانية تعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات الحالية والمستقبلية.
6	64.31 %	36.51 %	1.17	3.22	10.8	40.2	17.6	22.5	8.8	المنهج العلمي للمواد الدراسية يؤدي إلى تكوين شخصية الطلبة وتدعيم اتجاهاتهم في دراستهم وبحوثهم، وخلق مهارات جديدة لإثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي.
9	60.98 %	39.80 %	1.21	3.05	8.8	36.3	18.6	23.5	12.7	هناك خطة دراسية متكاملة في القسم عن كيفية إعداد المنهج العلمي للمواد الدراسية.
2	70.78 %	29.13 %	1.03	3.54	13.7	49.0	18.6	14.7	3.9	دائماً يتم التركيز على الواقع أثناء إلقاء المحاضرات، ليتمكن الطلبة من فهم موضوعات المواد الدراسية وتطبيقها في تجارب حياتهم.
11	57.84 %	42.11 %	1.22	2.89	7.8	31.4	16.7	30.4	13.7	هناك دورات تدريبية مستمرة تقام في الجامعة حول كيفية طرائق التدريس النظري والتطبيقي.
10	60.39 %	44.94 %	1.36	3.02	15.7	28.4	14.7	24.5	16.7	تتوفر في الجامعة كافة المستلزمات الضرورية مثل (أجهزة الكمبيوتر، الإنترنت، الكتب..الخ) لتطبيق طرائق تدريسية متنوعة.
8	61.37 %	38.71 %	1.19	3.07	8.8	36.3	18.6	25.5	10.8	يتم تزويد الطلبة بالكتب الخاصة بالمنهج الدراسي وحثهم على قرائتها، كما ويتم الاعتماد على الأساليب الحديثة لتقييم أداء الطلاب وتحديد المستوى الحقيقي لهم وقياس مخرجات التعلم.
5	67.45 %	33.36 %	1.13	3.37	12.7	43.1	19.6	17.6	6.9	في الجامعة التي أعمل فيها؛ يُسمح للطلاب بالمشاركة واعطاء آرائهم حول المواضيع الدراسية كما ويتم التركيز على نوعية المشاركة ونوعية تفكير الطلاب حول المواضيع المتنوعة.
7	63.53 %	36.37 %	1.16	3.18	6.9	46.1	14.7	22.5	9.8	يتم الاعتماد على الوسائل المتنوعة لجمع البيانات اللازمة لعملية تقييم الطلبة، والتي من أهمها (الملاحظة، المقابلة، الاختبار، الأسئلة والمناقشة، مقاييس التقدير..الخ).
13	55.88 %	44.29 %	1.24	2.79	4.9	33.3	17.6	24.5	19.6	في الجامعة التي أعمل فيها؛ يتم اختيار أعضاء الهيئة التدريسية بعناية وفق شروط وصفات معينة والتي منها: (المستوى العلمي والخلفي، الحس الوطني..الخ).
3	70.00	33.58	1.18	3.50	19.6	40.2	17.6	15.7	6.9	تمتلك الجامعة تدريسيين ذوي مميزات ومؤهلات ومواهب متنوعة، والتي منها

										(الشهادات، الإنجازات، البحوث، الاختراعات، الجوائز..الخ).
12	56.67 %	46.61 %	1.32	2.83	9.8	30.4	12.7	27.5	19.6	تتوفر لدى الجامعة الإمكانيات المادية التي تمكنها من تلبية الاحتياجات المتعلقة بالنواحي العلمية والجمالية فيها كمؤسسة تعليمية، مما يعطي جمالاً وراحة نفسية للطلاب ولأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، ويحفزهم على أداء واجباتهم على أكمل وجه.
1	75.69 %	31.03 %	1.17	3.78	33.3	34.3	13.7	14.7	3.9	هنالك ضعف في الخدمات التي تقدمها الجامعة لطلابها كالخدمات (الصحية، والإقامة، والمساعدات المالية، والتوجيه والإرشاد، ورعاية المعوقين والمتفوقين وغيرها) والتي تسهم بشكل أو بآخر في تهيئة المناخ المناسب للعملية التعليمية.
15	52.55 %	43.81 %	1.15	2.63	5.9	16.7	31.4	26.5	19.6	تعتمد الجامعة على قائمة من الشروط لانتقاء وقبول الطلبة في الكليات، كالمطلوبات: (الصحية، المهنية، الأخلاقية، العلمية، الإجتماعية..الخ).
14	54.71 %	43.02 %	1.18	2.74	5.9	24.5	23.5	29.4	16.7	تعتمد الجامعة عند إجراء القبول الإنتقائي للطلبة على معايير أكاديمية وموضوعية عالية، بعيداً عن الوساطة والمحسوبية في عملية القبول.
			1.18	3.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ثالثاً/ اختبار فرضيات البحث:

يشير الجدول (6) و(7) إلى نتائج علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث وذلك في ضوء الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية، وكالاتي:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التكيف التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس إبان الأزمات وجودة التعليم العالي، وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكيف مع طريقة أداء العمل وجودة التعليم العالي.
2. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكيف مع الآفاق المستقبلية في العمل وجودة التعليم العالي.
3. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكيف مع تاريخ المنظمة وجودة التعليم العالي.
4. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التكيف مع السياسات التنظيمية وجودة التعليم العالي.
5. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين دعم زميل العمل وجودة التعليم العالي.
6. هنالك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين تلقي التدريب وجودة التعليم العالي.

الجدول (6) معامل الارتباط بين التكيف التنظيمي وجودة التعليم العالي

جودة التعليم العالي		مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)
Sig. (2-tailed)	Correlation	أبعاد التكيف التنظيمي
0.000	0.386**	التكيف مع طريقة أداء العمل
0.000	0.584**	التكيف مع الأفاق المستقبلية في العمل
0.000	0.661**	التكيف مع تاريخ المنظمة
0.000	0.594**	التكيف مع السياسات التنظيمية
0.000	0.460**	دعم زميل العمل
0.000	0.796**	أبعاد التكيف التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يبين الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد التكيف التنظيمي ككل (كمتغير مستقل) وجودة التعليم (كمتغير تابع) قيمتها (0.796)، بقيمة احتمالية Sig (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد الارتباط الفاعل بي أبعاد التكيف التنظيمي ككل مع جودة التعليم، كما وأن أقوى علاقة طردية لأبعاد التكيف التنظيمي هي بعد (التكيف مع تاريخ المنظمة) مع جودة التعليم والتي قيمتها (0.661**) وبقيمة احتمالية Sig (0.000)، في حين كانت أضعف العلاقات هي علاقة بعد (التكيف مع طريقة أداء العمل) مع جودة التعليم والتي كانت قيمتها (0.386**) وبقيمة احتمالية Sig (0.000)، وعليه يمكن القول أن التدريسين في جامعة السلبيانية من خلال تكيفهم مع الجامعة يعززون ويشاركون في جودة التعليم العالي من خلال العلاقة القوية الموجبة بينهما.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس إبان الأزمات في جودة التعليم العالي، وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف مع طريقة أداء العمل في جودة التعليم العالي.
2. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف مع الأفاق المستقبلية للعمل في جودة التعليم العالي.
3. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف مع تاريخ المنظمة في جودة التعليم العالي.
4. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتكيف مع السياسات التنظيمية في جودة التعليم العالي.
5. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لدعم زميل العمل في جودة التعليم العالي.
6. هنالك تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لتلقي التدريب في جودة التعليم العالي.

الجدول (7) نموذج الإنحدار الخطي البسيط لأبعاد التكيف التنظيمي في جودة التعليم العالي

جودة التعليم العالي						مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)
Sig.	T	Beta	Sig.	F	R Square	ابعاد التكيف التنظيمي
0.000	4.187	0.386	0.000	17.533	0.149	التكيف مع طريقة أداء العمل
0.000	7.188	0.584	0.000	51.668	0.341	التكيف مع الآفاق المستقبلية في العمل
0.000	8.809	0.661	0.000	77.607	0.437	التكيف مع تاريخ المنظمة
0.000	7.388	0.594	0.000	54.576	0.353	التكيف مع السياسات التنظيمية
0.000	5.183	0.460	0.000	26.863	0.212	دعم زميل العمل
0.000	13.132	0.796	0.000	172.460	0.633	أبعاد التكيف التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يوضح الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد لأبعاد التكيف التنظيمي ككل (0.633)، وهي قيمة متوسطة التأثير، ومعنى ذلك هو وجود متغيرات أخرى غير مدروسة، كما ويتضح أيضاً أن مستوى الدلالة لاختبار (F) أقل من (0.05) وهذا يعني أن النموذج ملائم للنتيجة، كما وإن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية. كما ويتضح أيضاً أن بعد (التكيف مع تاريخ المنظمة) سجل أعلى قيمة معامل تحديد (0.437) وقيمة (F) (77.607) وقيمتها الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما وإن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) أقل من (0.05)، في حين أن بعد (التكيف مع طريقة أداء العمل) سجلت أقل قيمة معامل تحديد (0.149)، وهي قيمة قليلة التأثير وقيمة (F) (17.533) وقيمة احتمالية (0.000)، وهي أيضاً أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما وأن قيمة مستوى الدلالة لاختبار (T) كانت أقل من (0.05) كذلك.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أبعاد التكيف التنظيمي لتدريسي الجامعة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، الشهادة، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، المشاركة في الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات).

1- متغير الجنس، وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باستخدام اختبار "ت" والنتائج ملخصة في الجداول التالية:

الجدول (8) الفروق في ابعاد التكيف التنظيمي بدلالة الجنس

		الجنس		مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)
		انثى	ذكر	
Sig. (2-tailed)	t	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	
0.35	0.95	3.40	3.30	ابعاد التكيف التنظيمي ككل
0.41	0.84	3.53	3.44	التكيف مع طريقة أداء العمل
0.94	0.08	2.99	2.97	التكيف مع الآفاق المستقبلية في العمل
0.21	1.25	3.20	3.04	التكيف مع تاريخ المنظمة
0.24	1.18	3.76	3.54	التكيف مع السياسات التنظيمية
0.47	0.73	3.39	3.50	دعم زميل العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تشير النتائج في الجدول (8) أن قيمة "ت" بلغت (0.08, 0.08, 1.25, 1.18, 0.73) على التوالي، وهي غير دالة عند مستوى 0.05 مما يدل على أن أبعاد التكيف التنظيمي (التكيف مع طريقة أداء العمل، التكيف مع الآفاق المستقبلية في العمل، التكيف مع تاريخ المنظمة، التكيف مع السياسات التنظيمية، دعم زميل العمل) على التوالي لا ترجع لوجود اختلاف بين الجنسين، مما يعني أن الجنس لا يمكن اعتباره محدد من محددات التكيف التنظيمي، وتعني هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في أبعاد التكيف التنظيمي عند التدريسين في جامعة السلیمانیة مما يجعلنا نرفض الفرض البديل و نقبل الفرض الصفري الذي يؤكد على عدم وجود فروق في أبعاد التكيف التنظيمي بين التدريسين في الجامعة السلیمانیة،

2- متغير الشهادة، وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باستخدام اختبار "ت" والنتائج ملخصة في الجدول (9):

الجدول (9) الفروق في أبعاد التكيف التنظيمي بدلالة الشهادة

Sig. (2-tailed)	T	الشهادة		مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)
		ماجستير	دكتوراه	
		الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	
0.00	3.29	3.48	3.15	أبعاد التكيف التنظيمي ككل
0.36	0.92	3.53	3.42	التكيف مع طريقة أداء العمل
0.00	3.65	3.30	2.55	التكيف مع الآفاق المستقبلية في العمل
0.00	2.99	3.27	2.90	التكيف مع تاريخ المنظمة
0.03	2.25	3.81	3.41	التكيف مع السياسات التنظيمية
0.35	0.93	3.51	3.36	دعم زميل العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تشير النتائج في الجدول (9) إلى أن قيمة "ت" بلغت (3.29) وبقيمة إحصائية (0.00) وهي دالة عند مستوى (0.05)، مما يدل على أن أبعاد التكيف التنظيمي ككل ترجع لوجود اختلاف بين الشهادة (ماجستير، دكتوراه) مما يعكس أن الشهادة يمكن اعتبارها محدد من محددات التكيف التنظيمي، وتعني هذه النتيجة أن متغير الشهادة يؤثر في أبعاد التكيف التنظيمي عند التدريسين في جامعة السلیمانیة، مما يجعلنا نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري الذي يؤكد على عدم وجود فروق في أبعاد التكيف التنظيمي بين التدريسين في الجامعة السلیمانیة من حيث الشهادة.

3- متغيرات (العمر، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، المشاركة في الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات)، وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باستخدام اختبار (F) (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية المذكورة أعلاه عند مستوى ثقة 95% حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (10):

الجدول (10) نتائج اختبار (F) بين المتغيرات الشخصية ومحاور التكيف التنظيمي

جدول تحليل التباين في اتجاه واحد						مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)	
القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين مجموعات	المتغيرات الشخصية	المتغيرات
.138	1.881	.500	3	1.501	بين مجموعات	العمر	التكيف التنظيمي
		.266	98	26.053	داخل مجموعات		
			101	27.553	المجموع الكلي		
.097	2.165	.571	3	1.713	بين مجموعات	اللقب العلمي	التكيف التنظيمي
		.264	98	25.841	داخل مجموعات		
			101	27.553	المجموع الكلي		
.617	.600	.166	3	.497	بين مجموعات	عدد سنوات الخدمة في الجامعة	التكيف التنظيمي
		.276	98	27.056	داخل مجموعات		
			101	27.553	المجموع الكلي		
.459	.872	.239	3	.716	بين مجموعات	المشاركة في الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات	التكيف التنظيمي
		.274	98	26.837	داخل مجموعات		
			101	27.553	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10) بأنه لا توجد إختلافات معنوية لكل من (العمر, اللقب العلمي, عدد سنوات الخدمة في الجامعة, المشاركة في الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات) على التوالي حول أبعاد التكيف التنظيمي, حيث أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير العامل الشخصي (العمر, اللقب العلمي, عدد سنوات الخدمة في الجامعة, المشاركة في الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات) على التوالي هي (1.881, 2.165, 0.600, 0.872) وبقية احتمالية (0.138, 0.097, 0.617, 0.459) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$), وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الاحتمالية (P-value), فبالتالي نقبل القيمة العدمية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1), وبما أن مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$), فهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (العمر, اللقب العلمي, عدد سنوات الخدمة في الجامعة, المشاركة في الدورات التدريبية لمواجهة الأزمات) مع أبعاد التكيف التنظيمي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً/ الاستنتاجات:

1. توصل الباحثون من خلال بحثهم بجانبه النظري والعملي إلى أن للتكيف التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السليمانية في فترة الأزمات دور كبير في تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعة المبحوثة، وذلك من خلال وصف وتحليل أبعاد كلا المتغيرين.
2. فيما يخص المتغير المستقل (التكيف التنظيمي)، أثبتت النتائج وجود جهات مسؤولة عن تعريف التدريسي بطبيعة عمله وأدواره، وواجباته، ومسؤولياته، وسلطاته، كما أن معظم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على اطلاع دائم على الكتب والبحوث والمجلات المرتبطة باختصاصاتهم، وأنهم يعملون دائماً على توفير المصادر المتنوعة لأنفسهم، غير أن هنالك ضعف في توفير ورش عمل تساعد التدريسيين على معرفة الثقافة الداعمة للتعلم الذاتي بالجامعة، وكيفية الحفاظ عليها والاندماج فيها، كما أن الجامعة غير قادرة على استيعاب أفكار التدريسيين الجدد، ولا تشجعهم على أداء العمل.
3. بينت النتائج وجود ضعف من ناحية إجراء لقاءات دورية مع الجهات العليا المسؤولة في الجامعة بغية عرض الاحتياجات التدريسية المستقبلية والعمل على تلبيتها، فضلاً عن شرح المشاكل وإيجاد الحلول وكيفية مواجهة الأزمات، على الرغم من أن معظم الأفراد المستجيبين أشاروا إلى استعدادهم لحضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي تعقدها الجامعة أو الكلية أو مراكز البحوث للاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين عند وقوع الأزمات.
4. أشار معظم الأفراد المستجيبين إلى حضورهم للقاءات إرشادية توضح تاريخ وثقافة الجامعة والكلية التي يعملون بها، وطبيعة العمل فيها، كما وأشاروا إلى وجود ضعف من ناحية شفافية أهداف وأنظمة وقوانين الخدمة الجامعية في الجامعة المبحوثة.
5. هنالك ضعف من ناحية وجود دليل إرشادي في الجامعة يساعد في التعرف على أهداف وسياسات الجامعة والكلية بشكل جيد، كما أن هنالك نوع من عدم الوضوح في آلية العمل في الجامعة، إذ تتم بشكل شخصي ولا تحكمها قوانين وضوابط محددة.
6. أشار معظم الأفراد المستجيبين إلى أن رئيسهم المباشر في العمل وكذلك التدريسيين القدامى يعاملهم بشكل جيد، إذ تربطهم علاقات طيبة مع بعضهم البعض، كما أن هنالك مناخ عمل قائم على علاقات إنسانية طيبة وجو مفعم بالثقة والإحترام فيما بينهم، مما يساهم في حل الصراعات والمشكلات التي قد تنشأ بينهم كتدريسيين بطريقة ودية وموضوعية، فعند وقوع المشاكل والأزمات يقومون باستشارة الخبراء أو التدريسيين القدامى لمعرفة كيفية مواجهة تلك المشاكل أو الأزمات وإيجاد الحلول لها.
7. إن الجامعة عادةً ما تقوم بعقد دورات تدريبية للتدريسيين الجدد تساعد على أداء وظائفهم وتزيد من قدرتهم على مواجهة الأزمات، وأن أغلب الأفراد المستجيبين على استعداد تام لحضور الدورات التدريبية في أي مكان وأي زمان وفي كل المجالات.
8. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع (جودة التعليم العالي)، فلقد تم التوصل إلى أن المناهج الدراسية بشكل عام تتسم بالمرونة وإمكانية تعديلها وفقاً للمتطلبات والاحتياجات الحالية والمستقبلية، كما أن المنهج العلمي للمواد الدراسية يؤدي إلى تكوين شخصية الطلبة وتدعيم اتجاهاتهم في دراستهم وبحوثهم وخلق مهارات جديدة لإثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي، كما أن هنالك خطة دراسية متكاملة في القسم عن كيفية إعداد المنهج العلمي للمواد الدراسية.
9. بينت النتائج أنه أثناء إلقاء المحاضرات دائماً يتم التركيز على الواقع لكي يتمكن الطلبة من فهم موضوعات المواد الدراسية وتطبيقها في تجارب حياتهم، في حين أن هنالك ضعف في إقامة دورات تدريبية في الجامعة حول كيفية طرائق التدريس النظري والتطبيقي، على الرغم من توافر كافة المستلزمات الضرورية في الجامعة مثل (أجهزة الكمبيوتر، الإنترنت، الكتب.. إلخ) لتطبيق طرائق تدريسية متنوعة.
10. كما وتم التوصل إلى وجود ضعف في عملية اختيار أعضاء الهيئة التدريسية وذلك وفق الشروط والصفات المطلوبة والتي منها: (المستوى العلمي والخلقي، الحس الوطني.. إلخ)، وعلى الرغم من ذلك؛ فإن الجامعة تمتلك تدريسيين ذوي مميزات ومؤهلات ومواهب متنوعة، والتي منها (الشهادات، الإنجازات، البحوث، الاختراعات، الجوائز.. إلخ).
11. هنالك ضعف في الإمكانيات المادية التي تمكن الجامعة من تلبية الاحتياجات المتعلقة بالنواحي العلمية والجمالية فيها كمؤسسة تعليمية، كما وأن هنالك ضعف في الخدمات التي تقدمها الجامعة لطلابها كالخدمات (الصحية، والإقامة، والمساعدات المالية، والتوجيه والإرشاد، ورعاية المعوقين والمتقنين وغيرها) والتي تساهم بشكل أو بآخر في تهيئة المناخ المناسب للعملية التعليمية.

12. أوضحت النتائج وجود ضعف من قبل الجامعة من ناحية اعتمادها على قائمة من الشروط لانتقاء وقبول الطلبة في الكليات، كالمطلوبات (الصحية، المهنية، الأخلاقية، العلمية، الإجتماعية.. إلخ)، وكذلك ضعفها من حيث اعتمادها على معايير أكاديمية وموضوعية عالية عند إجراء القبول الانتقائي للطلبة وبعيداً عن الوساطة والمحسوبية في عملية القبول.

ثانياً/ المقترحات:

1. يوصي الباحثون الجامعة المبحوثة بضرورة الإلمام بمفهوم التكيف التنظيمي بشكل عام وإبان الأزمات بشكل خاص، لما لهذا المفهوم من أهمية كبيرة في زيادة وتحقيق انسجام التدريسي مع بيئته الجامعية، من حيث طبيعة برامج الوسائل التعليمية والعلاقات مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين والإدارة التعليمية والوسائل المادية والتشريعات والسياسات في التعليم العالي المتبعة من قبل الجامعة.
2. كما ويوصي الباحثون بضرورة التركيز والعمل على تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعة بشكل عام، لما لهذا المفهوم من أهمية كبيرة في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار العلمي وتحسين مخرجات التعليم للطلبة وزيادة إنتاج البحث العلمي وتلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع، مما سينعكس إيجاباً على التدريسيين والعاملين في الجامعة وكذلك على الجامعة نفسها وعلى الطلبة والمجتمع على حدٍ سواء.
3. ضرورة توفير ورش عمل تساعد التدريسيين على معرفة الثقافة الداعمة للتعلم الذاتي بالجامعة، وكيفية الحفاظ عليها والاندماج فيها، كما وأن على الجامعة محاولة استيعاب أفكار التدريسيين الجدد، وتشجيعهم على أداء أعمالهم على أفضل وجه، وذلك بغية تحقيق التكيف مع طريقة أداء العمل.
4. ضرورة العمل على إجراء وإقامة لقاءات دورية مع الجهات العليا المسؤولة في الجامعة لغرض عرض الاحتياجات التدريسية المستقبلية والعمل على تلبيتها، فضلاً عن شرح المشاكل وإيجاد الحلول وكيفية مواجهة الأزمات وتحقيقاً للتكيف مع الأفق المستقبلية في العمل.
5. كما ويوصي الباحثون بضرورة توفير دليل إرشادي في الجامعة يساعد في التعرف على أهداف وسياسات الجامعة والكلية بشكل جيد، والعمل بشكل جدي على إيضاح آلية العمل في الجامعة من خلال سنّ قوانين وضوابط محددة لهذا الغرض من أجل زيادة التكيف مع سياسات الجامعة المتبعة فيها.
6. ضرورة إقامة دورات تدريبية في الجامعة حول كيفية طرائق التدريس النظري والتطبيقي وبشكل مستمر للكوادر التدريسية في الجامعة، لما لذلك من أثر كبير في زيادة قدرتهم على التكيف مع البيئة التعليمية في الجامعة.
7. ضرورة إعطاء أهمية من ناحية عملية اختيار أعضاء الهيئة التدريسية وذلك وفق الشروط والصفات المطلوبة كالمستوى التعليمي والخلقي.. إلخ، حفاظاً على جودة عضو هيئة التدريس.
8. ضرورة توفير الإمكانيات المادية التي تمكن الجامعة من تلبية الاحتياجات الضرورية المتعلقة بالنواحي العلمية فيها كمؤسسة تعليمية.
9. ضرورة توفير وتحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة لطلابها كالخدمات الصحية، والإقامة، والمساعدات المالية، والتوجيه والإرشاد، ورعاية المعوقين والمتفوقين وغيرها، والتي تسهم بشكل أو بآخر في تهيئة المناخ المناسب للعملية التعليمية.
10. يوصي الباحثون بضرورة اعتماد الجامعة على قائمة من الشروط لانتقاء وقبول الطلبة في الكليات كالمطلوبات الصحية، المهنية، الأخلاقية، العلمية، الإجتماعية.. إلخ، وكذلك اعتماد معايير أكاديمية وموضوعية عالية عند إجراء القبول الانتقائي للطلبة، بعيداً عن الوساطة والمحسوبية في عملية القبول ضماناً لجودة الطلبة قبل قبولهم في الجامعة.

المصادر:

أولاً/ المصادر العربية:

أ. رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه:

1. حسين، باشيوة، (2016)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي: دراسة تطبيقية في جامعة فرحات عباس (سطيف)، أطروحة دكتوراه، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين – سطيف2.
2. زعوب، سامية، (2011)، التكيف المهني لمستشار التوجيه في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة.
3. الزهراني، محمد بن راشد عبد الكريم. (2009)، تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطالب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس. جامعة أم القرى. السعودية.
4. سفيان، أبو عطيط، (2007)، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس - العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
5. الشمري: سلوى عبد هلال : (2015): مستوى إستخدام مصادر السلطة وأثرها في التكيف التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
6. صلاح الدين، نسرین محمد، (2013)، آليات تكيف العاملين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
7. علي، عالية جواد محمد، (2006)، أثر إدراك الأزمة التنظيمية في استراتيجية نظم المعلومات الإدارية- دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية الجامعة في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
8. فحجان، سامي خليل، (2010)، التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأداء لدى معلمات التربية الخاصة، رسالة ماجستير استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة.
9. المحاميد، ربا جزا جميل، (2008)، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم الإدارية والمالية.
10. محمد، سعد مدالله، (2007)، إدارة الأزمات لمستشفى النسائية والاطفال في الرمادي- دراسة حالة في وحدات المختبر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
11. نبيل، بالراشد، (2017)، واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني – دراسة ميدانية بملحق مركز التوجيه المدرسي والمهني، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، الشعبة: علم الاجتماع.
12. نمور، نوال، (2012)، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة.
13. الياور، عفاف، (2010)، برامج التكيف والتنظيم والإرشاد المهني لعضو هيئة التدريس المستجد في كليات التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، نموذج مقترح لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي.

ب. المؤتمرات والدوريات والمجلات:

1. بركات، زياد، (2010)، الاستراتيجيات التكيفية مع الضغوط المهنية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم بفلسطين، فلسطين – طولكرم – جامعة القدس المفتوحة.
2. الخطيب، محمود إبراهيم، (2010)، الأزمة المالية المعاصرة- أسباب وعلاج، ورقة بحثية منشورة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية العالمية المعاصرة من منظور اقتصادي إسلامي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية والمعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان، الأردن.
3. دليل ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، (2017)، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

4. السويدي، ثائر محمد علي، (2015)، إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين، بحث منشور، مجلة كلية التربية، العدد 21، جامعة واسط، العراق.
5. الطراونة، أخليف، (2010)، ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية - البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر، هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، الأردن.
6. العاجز، فؤاد ونشوان، جميل، (2005)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة- الجودة في التعليم العالي، المجلد 1، الطبعة 1.
7. الغافري، صالح بن عبيد، (2004)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مدير المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك.
8. مختار، عبدالمطلوب وبوخطوة، فؤاد عاشور، (2005)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية- دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة.
9. المهدي، ياسر فتحى الهنداوى. (2009): تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الاجنبية، مجلة التربية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 25
10. مهري، خديجة شناف عبدالحكيم والإبراهيمي، بلخيري مراد محمد البشير، (2016)، معايير ضمان جودة التعليم العالي- عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.
11. الموسوعة العربية العالمية، (1999)، الطبعة الثانية، الجزء 6,7,8، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ت. الكتب:

1. بعارة، حسين عبد اللطيف والخطيبية، ماجد محمد، (2002)، الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
2. جلدة، سليم بطرس، (2011)، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الدرادكة، مأمون والشليبي، طارق، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفا للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الصيرفي، محمد، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، مكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
5. الصيرفي، محمد، (2011)، إدارة الأزمات، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
6. العبادي، هاشم فوزي، (2008)، إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن.
7. عدي، عطاء، (2011)، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن.
8. المخامرة، ماهر، (2010)، المهارات الإدارية في إدارة الأزمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الهدي، ماجد سلام، (2009)، إدارة الأزمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً/ المصادر الأجنبية:

1. **Bertrand**, Louapre, (1992), La Qualité s'il vous plait! Les édition d'organisation, Paris.
2. **Taormina**, Robert J. (2009). Organizational Socialization: The Missing Link Between Employee Needs and Organizational Culture, Journal of Managerial Psychology, Vol. 24, No.7 .
3. **Thomas**, Helena Cooper, Anderson, Neil and Cash, Melanie. (2012). Investigating Organizational Socialization: A Fresh Look at Newcomer Adjustment Strategies, Personnel Review, Vol. 41, No. 1.

4. **Thomas**, Helena D. Cooper and Anderson, Neil. (2006). Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, Iss:5
5. **Thomas**, Helena D. Cooper and Anderson, Neil. (2007). Organizational Socialization, Encyclopedia of industrial and organizational psychology / Steven G. Rogelberg, Editor. Rolf Janke: The United States of America.
6. **UNESCO**, (1998), world conference on higher education in the twenty first century: vision and action.
7. **Webster's** – third new international dictionary, (1976), Vol. 1.