

دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع التعليم العالي

دراسة حالة معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة قسنطينة-03

The role of change management areas in the success of changing the higher education sector,

A case study of the urban techniques management institute _ university of Constantine 03_

تليلاني فاطمة الزهراء

مخبر الانتماء المحاسبة، المالية، الجبائية والتأمين

جامعة أم البواقي – الجزائر

Fatimazahra.tlilani@univ-oeb.dz

تاريخ النشر: 2024/10/31

سمية مصباح*

مخبر البحث والاستشراق الجغرافي، البيئة والتنمية

جامعة صالح بونيدير قسنطينة – 3 – الجزائر

Soumia.mosbah@univ-constantine.3.dz

تاريخ القبول: 2024/09/30

تاريخ الإستلام: 2024/07/04

الملخص:

من خلال هذه الدراسة سنتعرف على دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع التعليم العالي في معهد تسيير التقنيات الحضرية – جامعة قسنطينة 3-، من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبيان إلكتروني يحوي أربعون سؤالاً، وزع على الأساتذة- الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل الاستبانة المسترجعة بالاعتماد على برنامج spss_{v26} الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل " مجالات إدارة التغيير " والمتغير التابع " نجاح تغيير التعليم العالي"، حيث بلغت مساهمة التغييرات في نجاح تغيير التعليم العالي نسبة 68% بواسطة مجالات إدارة التغيير، أما ما تبقى من تغييرات فيفسر بعوامل أخرى الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إنجاح تغيير التعليم العالي، معهد تسيير التقنيات الحضرية – قسنطينة-03، تصنيفات JEL: G32, L16.I23.

Abstract:

Through this study, we will learn about the role of change management areas in the success of changing the higher education sector of the urban techniques management institute-university of Constantine 03- In order to achieve the objectives of this study, an electronic questionnaire was prepared that included 40 questions, distributed to the study community _faculty membres_, the retrieved questionnaires were analyzed using the statistical quota program for social sciences SPSS_{v26}. The study found that there is a strong positive relationship between " areas of change management " as an independent variable and "the success of changing higher education" as a dependent variable. the contribution of changes to the success of changing higher education reached 68% through the areas of change management, the remaining changes are explained by other factors.

Keywords: The management of change, successful change in higher education, Constantine03 University

Jel Classification Codes:G32, L16.I23.

* المؤلف المراسل.

دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع التعليم العالي

دراسة حالة معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة قسنطينة-03

1. مقدمة:

لقد شهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر مؤخرا تطورا ملحوظا، حيث ازداد عدد الجامعات، المراكز الجامعية، المدارس العليا، المعاهد وهيكلها، زيادة عدد الطلبة الجامعيين وعدد الموظفين، ولاستيعاب هاته الزيادة توصل القطاع إلى تغيير أهدافه والبحث عن أساليب جديدة وعناصر أساسية من أجل تحسين المردود العلمي، تطوير الهياكل والمرافق، وتحسين الكفاءات، بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع عموما وسوق العمل خصوصا. ففي الوقت الحالي توجب على القطاع تبني إدارة التغيير، كونها عملية مستمرة ودائمة تتفاعل مع بيئتها لتضمن استمرار بقائها، لهذا نلمس هذا التغيير من خلال إدارة مهامها وأنشطتها، التغيير على مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وأهدافها كروية استراتيجية تديرها قيادة فعالة فعملية التغيير تعبر عموما عن حركة الانتقال التدريجي من الواقع الحالي إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، ويلمس أيضا تحسين وإنجاح طبيعة عمل ونشاط القطاع بغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل من أجل البقاء والنمو.

1.1. الإشكالية: على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث الرئيسية بالتساؤل التالي:

هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة لمجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع التعليم العالي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ؟

للإجابة على إشكالية الدراسة تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ؟
 - هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ؟
 - هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ؟
 - هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الإنساني في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ؟
- 2.1. فرضيات الدراسة: من خلال التساؤلات السابقة يمكننا وضع الفرضيات التالية التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ليتم اختبارها لاحقا وفق قاعدة القرار الاحصائي (الفرضية الصفرية والفرضية البديلة)
- 3.1. الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الإنساني في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- 4.1. أهمية الدراسة، تبرز أهمية الدراسة في:
- الأهمية العلمية: كون التغيير إحدى أهم المداخل الحديثة لتحقيق التنمية والتطوير في أداء قطاع التعليم العالي.
 - الأهمية العملية: معرفة مدى نجاح إدارة التغيير في معهد تسيير التقنيات الحضرية بجامعة قسنطينة-03.

5.1. أهداف الدراسة، يهدف البحث إلى:

- تقديم مفاهيم عامة حول إدارة التغيير وأهم المجالات التي تؤدي إلى إنجاح التغيير؛
- التوصل لمعرفة واقع إدارة التغيير في جامعة قسنطينة 03-؛
- التوصل إلى نتائج تطبيقية وعملية تساهم في تطوير قطاع التعليم العالي بمعهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة قسنطينة 3.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع والوصول إلى النتائج المنتظرة من الدراسة وتحليلها، ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة.

المحور الثاني: إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي.

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة

سننتقل في هذا المحور إلى التعريف بإدارة التغيير وذكر خصائصها وأهم الأهداف التي تسعى للوصول إليها، وأيضا إلى أهم مجالاتها:

2.1. تعريف إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير مفهوما إداريا حديثا، أما حقيقة التغيير فهي قديمة قدم البشرية، والثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير، لهذا تعرف إدارة التغيير على أنها: "مصطلح إداري يعني إحداث تغيير في طريقة عمل المنظمة وإدارتها من خلال خطة محددة بوضوح، هدفها هو مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في بيئة العمل بغرض تحسين الإنتاجية وكفاءة العمل في المنظمة." (عرفة، 2012، صفحة 15)

وتعرف أيضا: "تتحرك الإدارة لمواجهة كل ما هو جديد وإعادة ترتيب كل الأمور، حتى تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتقوم بتقليل عوامل التغيير السلبي، باستخدام أحسن وأفضل الأساليب الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير بما يخدم الأهداف المرجوة" (عاطف، 2009، صفحة 189)

وعرف سميث إدارة التغيير على أنها: عملية تحويل المنظمة بتطبيق منهج شامل وعملي تدريجي من الواقع الحالي إلى الواقع المراد تحقيقه لتطوير الأعمال والسلوك باتباع الأساليب العلمية لتعزيز التغيير المنشود" (العطيات، 2006، صفحة 94).

وعليه فإن إدارة التغيير هي عبارة عن سلسلة من العمليات والأنشطة التي تحقق التغيير المنشود، حيث تستطيع المؤسسة التحرك كوحدة واحدة قادرة على مجابهة التغيرات المستمرة.

2.2. خصائص إدارة التغيير: تتصف إدارة التغيير بالخصائص التالية: (العميان، 2002، صفحة 345)

- الاستهدافية: تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق الهدف والوصول للهدف المعروف الذي أقره المسؤولون عن التغيير؛
- الواقعية: على إدارة التغيير أن ترتبط بواقعه العملي وفق مواردها، إمكاناتها وظروفها التي تمر بها؛
- التوافق: يجب أن تكون هناك درجة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير ورغبات وتطلعات العاملين عليها؛
- الفاعلية: تكون إدارة التغيير فعالة، بكونها تتمتع بالتحرك بحرية، تؤثر على الآخرين وتوجه كل القوى المستهدفة لعملية التغيير؛
- المشاركة: لكي تكون إدارة التغيير متفاعلة بشكل إيجابي، عليها المشاركة مع كل العاملين على التغيير؛

- الشرعية: يجب على التغيير أن يتم في إطار قانوني ، شرعي وأخلاقي؛
 - الإصلاح: لا بد على المنظمة أن تسعى دوماً لإصلاح العيوب وكل الاختلالات الموجودة فيها؛
 - العقلانية: هي ميزة أساسية في عملية التغيير، لأن كل قرار يخضع للتكاليف والعوائد، فلا يقبل حدوث التغيير بخسائر كبيرة يصعب تغطيتها؛
 - القدرة على التطوير والابتكار: هذه العملية مهمة لإدارة التغيير، فهي تعمل على خلق قدرات تطويرية جديدة، هدفها التحسن والتقدم؛
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تسعى إدارة التغيير للتكيف السريع مع الأحداث والامتنال لها، بالسيطرة عليها والتحكم فيها، للحفاظ على فاعلية وحيوية المؤسسة.
- 3.2 أهداف إدارة التغيير

- كل المنظمات تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج الكفيلة لذلك، لأنها تسعى للوصول إلى الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن بين الأهداف التي تؤدي بالمنظمة إلى التغيير هي: (مشهور، 2010، صفحة 83).
- لتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو، يجب عليها أن تتكيف وتتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية؛
 - لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، لا بد عليها التعاون بين مختلف مجموعاتها؛
 - لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين في المنظمة، لا بد عليها أن تساعد أفرادها بتشخيص مشاكلهم وتحفيزهم؛
 - لتحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة، لا بد من تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق أهدافها التنظيمية: (جوزه، 2021، ص194)؛
 - لإدارة وتوجيه الصراعات الموجودة في المنظمة، لا بد البحث عن أسبابه من الأول؛
 - تشجيع لغة الحوار في المنظمة وبناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات؛
 - تهدف إدارة التغيير لأسلوب الإدارة بالأهداف، لهذا لا بد من تمكين المسؤولين الاستغناء عن أساليب الإدارة التقليدية؛
 - تزويد المنظمة بالمعلومات المختلفة ونتائجها يساعدها على حل كل مشاكلها؛
 - مساندة التطور والتقدم العالمي حتى تتمكن المنظمة من استيعاب الطلب المتزايد، بإحداث تغيير مستمر في استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي. (HILL & JONES, 2010, p. 180)

4.2 مجالات إدارة التغيير: تتمثل في العديد من المجالات ، أهمها: (أسماء، 2022، الصفحات 32-33)

- ❖ التغيير الاستراتيجي: يهدف إلى تحقيق الهدف المنشود للمنظمة، بتعديل المنظمة لاستراتيجيتها، أو تبنيها لاستراتيجية جديدة، أو تقوم بالدفاع على استراتيجيتها القائمة أو الهجوم عليها أو الثبات عليها، أو في تغيير استراتيجية وظيفية من وظائفها، وهذا ما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم.
- ❖ التغيير الهيكلي: يتضمن هذا المجال الهيكل التنظيمي الفعلي للمنظمة، طبيعة الوظائف، إعادة هيكلة خطوط الاتصال، العلاقة بين الموظفين والمسؤولين، وقد تتوصل المنظمة إلى تغيير شامل في هيكلها المؤسسي ككل أو إعادة التنظيم، وحتى تغييرات في أنظمتها وطرق تقييمها.

❖ التغيير التكنولوجي: يعتمد هذا المجال على تطبيق وسائل جديدة وطرق حديثة لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات ، من خلال : الآلات والمعدات، نظم المعلومات الحديثة.....فكل هذا التطور سيخلق آثار سلوكية سلبية بسبب التغيرات الحاصلة في تقسيم العمل، والعاملين، وظروف العمل وأنماطه.....إلا أنه ستكون هناك آثار ايجابية وتحفيزية للعمال والمسؤولين خاصة الأجور والرواتب..... (دودين، 2010، صفحة 41)

❖ التغيير الإنساني: ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- التغيير المادي للأفراد: وهذا بتسريح البعض وتعويبهم بآخرين، وإحلال البعض الآخر؛
- التغيير النوعي للأفراد: من خلال تنمية قدراتهم وتحسين كفاءاتهم، وتعديل سلوكهم وهذا بالتدريب، التنمية، وتطبيق نظم الكفاءات والجزاء..... (برزوق، 2021، ص 80).

3. إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

سننتقل إلى إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي، وأهم أهدافها، وأهم المجالات التي يمكن التغيير فيها وعوامل نجاح التغيير فيها:

1.3. تعريف إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي

قبل التوصل لإدارة التغيير في قطاع التعليم العالي لابد أن نتطرق لتعريف قطاع التعليم العالي: فهو "عبارة عن مرحلة مكملة للمراحل السابقة من التعليم ، أي يقصد به كل أنواع التعليم الموالي للمرحلة الثانوية ، حيث يهدف إلى تنمية فكر ومهارات وقدرات الطالب وتخرجه، كي يساهم في مسار التنمية للبلاد" (الرسمية، 1999، صفحة 05)

وعرف من طرف القانون الجزائري بأنه : " كل نمط للتكوين، أو هو التكوين للبحث، يقدم بعد التكوين الثانوي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة" (الهيدي وقنوعة، 2013، صفحة 29)

أما إدارة التغيير في قطاع التعليم العالي فهي: " البحث عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بمراحل حدوثه، لخدمة أهداف مؤسسات التعليم العالي بمسؤولياتها لإيجاد التغيير الفعال" (الهادي، 2013، صفحة 248) ولتحقيق الأهداف المرجوة لابد من مواكبته.

2.3. أهداف قطاع التعليم العالي

يحتاج التغيير في مؤسسات قطاع التعليم العالي إلى التخطيط والدراسة للوصول إلى عدد من الأهداف التي تطمح إليها، من أهمها: (الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء ، 2013، الصفحات 253-254)

- للوصول إلى دور المنافسة، التميز والإنتاج في قطاع التعليم العالي، لابد عليها التكيف مع بيئتها المحلية والعالمية؛
- لهدف تطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية، الأكاديمية، وتأهيلها نحو الابتكار، الإبداع والجودة في قطاع التعليم العالي، لابد من الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري؛
- لتحقيق الرسالة والغاية المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية في مؤسسات قطاع التعليم العالي، لابد من تطوير القيم، المعتقدات والأنماط السلوكية؛
- للوصول إلى التغيير الايجابي في مؤسسات التعليم العالي، يجب تغيير ثقافتها بالاستغناء عن أفكارها القديمة.

3.3 مجالات التغيير في مؤسسات التعليم العالي

يحدث التغيير في مؤسسات التعليم العالي في مجالات عديدة، نلخصها كالآتي: (Huisman & Posits, 2010, p. 8)

- ❖ الأهداف الإستراتيجية: وهي من أهم الأهداف التي يسعى لها قطاع التعليم العالي كخلق إستراتيجية جديدة أو تعديل الإستراتيجية الحالية؛
 - ❖ المناهج التكوينية وطرق التدريس: حيث تبحث من خلال هذا المجال لمواكبة التطور التكنولوجي في أساليب التدريس والتعليم، كإدخال برنامج تدريس جديد، تعديل البرنامج الحالي أو إلغائه، والتعليم الإلكتروني؛
 - ❖ الموارد البشرية: من أهم العوامل الناجحة في التغيير في قطاع التعليم العالي هو المورد البشري كإدخال التمايز في الراتب بناء على مؤشرات الأداء، تغيير قواعد العمل الدائمة؛
 - ❖ ثقافة المؤسسة: بتغيير الثقافة إلى ثقافة النظرة الخارجية التي تحفز على المجازفة والتحول من التنظيم البيروقراطي إلى المنظمة المتعلمة.
 - ❖ البحث، التطوير والابتكار: يتمثل في تعزيز التعاون بين الجامعات وقطاع الصناعة، أو خلق آليات جديدة لنقل المعرفة؛
 - ❖ آليات تخصيص الموارد داخل المؤسسة: وهذا من خلال السماح للكليات برفع إيراداتها من خلال إدخال آليات لإعادة تخصيص الموارد من باقي الكليات المكتفية إلى الكليات المحتاجة؛
 - ❖ الهيكل التنظيمي والإداري الداخلي: تحويل بعض السلطة من الكليات إلى رؤساء الجامعة؛ أي دمج الجامعات اللامركزية؛
 - ❖ الجودة والتقييم: من خلال نموذج قياس جديد للتقييم ، أو نظام جديد لتقييم الأساتذة من طرف الطلاب؛
 - ❖ العلاقات مع المحيط: بإشراك الشركاء الخارجيين في مجالس الإدارة، ومحاولة الوصول إلى شركاء جدد عن طريق تفعيل الاتصال والتواصل.
- ترتبط كل هذه المجالات السابقة ترتبط ببعض وتكمل بعضها بقوة، وتكون ما يسمى بنظام ، وتغيير أحدها يؤثر على الباقي. وعليه فالتغيير في مؤسسات قطاع التعليم العالي يمس كلاً للمجالا تويؤثر عليها. (وهذا يزيد من صعوبة التغيير). (Bleiklic & Korgan, 2007, p. 483)

4.3 عوامل نجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

توجد العديد من العوامل الرئيسية لإدارة التغيير الناجح نذكر منها: (Pettigrew & Whipp, 1993, p. 9)

- ❖ قيادة التغيير: تؤدي لخلق مناخ ايجابي للتغيير، من خلال تحديد التوجهات المستقبلية، وربط الأفعال المتخذة من قبل الأفراد معا في جميع المستويات؛
- ❖ التخمين البيئي: كل المؤسسات بحاجة إلى تطوير قدرتها على جمع المعلومات والانتفاع منها، خاصة حول بيئتها الداخلية والخارجية؛
- ❖ الربط بين التغيير الاستراتيجي والتشغيلي: وتعتبر عملية ذات اتجاهين لضمان أن القرارات الإستراتيجية المقصودة تؤدي إلى تغييرات تشغيلية، وهذه الأخيرة تؤثر على القرارات الإستراتيجية؛
- ❖ الموارد البشرية كموجودات ومطلوبات: إن مستودعات المعرفة، المهارات والمواقف التي تحصل عليها المؤسسة، تعتبر أمرا حاسما لنجاحها، لهذا يمكن أن تشكل تهديد لنجاح المؤسسة فيما لو تم تكوين مزيج غير ملائم منها، أو تم إدارته بشكل سيء؛

❖ ترابط وتماسك الغرض: وهذا بالحاجة لضمان أن القرارات والأفعال المتدفقة من العوامل الأربعة أعلاه، تكمل وتقوي بعضها البعض.

4. الإطار التطبيقي للدراسة

في هذا المحور سنعرض أهم الإجراءات المنهجية للدراسة والنتائج المحصل عليها:

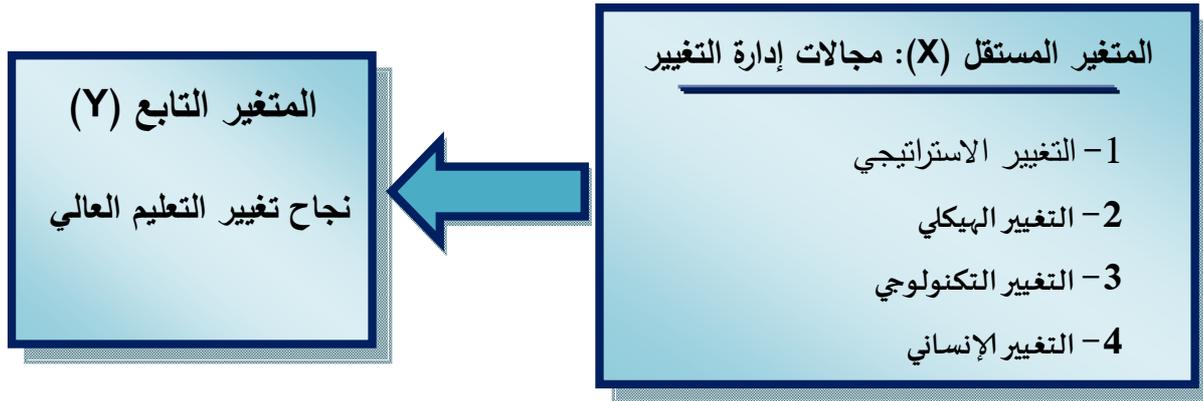
1.4 مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعات قسنطينة، باعتبارها مجتمع البحث، ونظرا لصعوبة استطلاع جميع أفراد هذا المجتمع، تم اختيار عينة ممثلة مكونة من 90 عضوا من هيئة التدريس في معهد تسيير التقنيات الحضرية بجامعة قسنطينة-03، وقدمت اختيار هذه المؤسسة لضمان تمثيلية عالية للمجتمع الأصلي، والأخذ بعين الاعتبار الطريقة المنهجية التي تم بها اختيار العينة، حيث تم استرجاع 47 استبياناً من العينة المختارة، وهو ما يعتبر كافياً للحصول على نتائج موثوقة، وبالتالي تضمن هذه العينة تمثيلاً كافياً للمجتمع الأصلي، مما يسمح بتعميم النتائج على نطاق أوسع.

2.4 نموذج الدراسة

تم وضع نموذج للدراسة، موضح في الشكل الآتي:

الشكل 1: النموذج العام للدراسة



المصدر: من طرف الطالبة

نلاحظ من خلال المخطط البياني أن نموذج الدراسة يتكون من متغيرين أساسيين كما يلي:

- المتغير المستقل (x): يتمثل في مجالات إدارة التغيير بأبعادها الأربعة المتمثلة في: التغيير الاستراتيجي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، والتغيير الإنساني
- المتغير التابع (y): يتمثل في نجاح تغيير التعليم العالي .

3.4 طرق جمع البيانات

ولجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان وهذا بناء على طبيعة الموضوع، الذي يدرس دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير التعليم العالي، حيث تم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس درجات الموافقة الخماسية لـ "ليكرت"، والذي يتضمن درجات متنوعة تشمل: موافق تماماً (1)، موافق (2)، محايد (3)، لا أوافق (4)، ولا أوافق تماماً (5).

ويحوي الاستبيان على الأقسام التالية:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات شخصية للعمالء (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتضمن خمس 5 فقرات، أربعة منها تتعلق بالمتغيرات المستقلة لمجالات إدارة التغيير، والفقرة الخامسة تتعلق بالمتغير التابع. وقد تم تقييم اتجاهات أفراد العينة من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{الحد الأعلى}$$

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 4 = 5 / 4 = 1.25 \text{ إذن: طول الفئة المستخدم في دراستنا} = 0.8$$

وعلى ذلك، تم وضع الخيارات التالية:

[1-1.8] ضعيفة جدا، [1.8-2.6] ضعيفة، [2.6-3.4] متوسطة، [3.4-4.2] عالية، [4.2-5] عالية جدا.

– ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، استقرار هذه الأداة وقدرتها للحصول على نفس النتائج إذا أعيد توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط وفي نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، وهذا بوجود اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا كرونباخ الذي يكون أكبر من 0.60 يعتبر كافيا ومقبولا، للحكم بأن هذا الاستبيان يمتاز بالثقة والثبات.

ومن أجل التأكيد على ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل بعد إضافة إلى معامل الثبات

الكلي للمتغير والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 1: ثبات الاستبيان

قيمة ألفا (الثبات)	عدد العبارات	/
0.919	40	أداة الدراسة

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 60%، وبذلك فإن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي

بأغراض الدراسة.

– اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان:

يتم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختبار (Shapiro-Wilk) عندما تكون العينة أقل من 50، حيث اعتمدنا

على هذا الاختبار كون العينة في دراستنا أقل من 50، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول 2: اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان الخاص بأعضاء هيئة التدريس بمعهد تسيير التقنيات الحضرية

جامعة قسنطينة-03

المتغير	قيمة sig
مجالات إدارة التغيير	0.179
نجاح تغيير التعليم العالي	0.232

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

فمن الجدول (02) نجد أن قيمة sig من خلال اختبار (shapiro-wilk) هي (0.179) حيث كانت ($\text{sig} > 0.05$) للمتغير

"مجالات إدارة التغيير"، وهذا ما يدل على أن البيانات موزعة طبيعيا، وبالنسبة للمتغير "نجاح تغيير التعليم العالي" قيمة sig

هي (0.232) وهذا يشير أيضا على أن البيانات تكون موزعة طبيعيا.

5.4 عرض النتائج وتحليلها: فيما يلي سنقوم بعرض النتائج الخاصة بالدراسة:

- دراسة خصائص العينة:

اعتمدنا في دراستنا على عينة من الأساتذة من معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة قسنطينة -03- حيث قمنا بدراسة الخصائص الديموغرافية من خلال: العمر، الجنس، الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة

جدول 3: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	عدد الحالات	النسبة(%)
السن	أقل من 30 سنة	0	0%
	[30-40] سنة	11	23,4%
	[41-50] سنة	23	48,9%
	أكثر من 50 سنة	13	27,7%
الجنس	ذكر	13	27,7%
	أنثى	34	72,3%
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر- أ-	10	21,3%
	أستاذ محاضر- ب-	4	8,5%
	أستاذ مساعد- أ-	29	61,7%
	أستاذ مساعد- ب-	1	2,1%
	أستاذ التعليم العالي	3	6,4%
عدد سنوات الخبرة	[5-10] سنوات	14	29,8%
	[11-15] سنة	13	27,7%
	[16-20] سنة	11	23,4%
	أكثر من 20 سنة	9	19,1%

المصدر: من طرف الطالبة بعد تفرغ الاستبيانات

بين الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية، والتي تشمل: (العمر، الجنس، الرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة)، حيث تظهر النسبة العالية للفئة العمرية بين 41 و 50 سنة (48.9%) أن هناك تمثيلا قويا لهذه الفئة في العينة، مما يشير إلى أن الأشخاص في هذه الفئة قد يكون لهم تأثير كبير في العمليات التغييرية، حيث يمكن أن يجمعوا بين الخبرة اللازمة والشغف بالتغيير وقبوله، أما فيما يخص الجنس في العينة، فتمثل الإناث 72.3% من مجموع العينة، مما يظهر تفوقا واضحا لهن في العينة وهذا راجع للصدفة.

ويظهر توزيع الرتب العلمية تفوقا لفئة أستاذ المساعد -أ- بنسبة 61.7%، مما يشير إلى تمثيل مرتفع لهذه الفئة في العينة حيث يفتح هذا التوزيع الباب أمام استقطاب وجهات نظر وخبرات متنوعة في مجالات إدارة التغيير وقبول التغيير مما يعزز الاستنتاجات والتوصيات المقترحة للدراسة. بينما يشير توزيع عدد سنوات الخبرة إلى وجود تنوع كبير في مستويات الخبرة بين الأساتذة، وهذا ما يعزز الفرصة للحصول على رؤى غنية ومتعددة حول تجارب التغيير ونجاحها.

بشكل عام: يعطي توزيع الفئات الديموغرافية في العينة فرصة لاستكشاف آراء وتجارب عديدة ومتنوعة، مما يساهم في إثراء الدراسة وزيادة قدرتها على إضافة قيمة وتوصيات قيمة لمجال إدارة التغيير في التعليم العالي.

- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير التعليم العالي:

سنركز في هذا العنصر على تحليل البيانات المتعلقة بدور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير التعليم العالي. سنستعرض إجابات عينة الدراسة بناء على كل بعد، وذلك استنادا إلى أسئلة محاور الدراسة. لهذا سنقوم بتحليل تلك البيانات لفهم كيفية تقييم العينة لأبعاد إدارة التغيير، حيث تختلف الأهمية الترتيبية للمؤشرات التقييمية لأفراد العينة، مما يمكن أن يلقي الضوء على دور مجالات إدارة التغيير في نجاح تغيير التعليم العالي.

جدول 4: التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

المحاور	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المحور الأول: مجالات إدارة التغيير	التغيير الاستراتيجي	3,2766	0,76164	متوسطة
	التغيير الهيكلي	3,4495	0,58494	عالية
	التغيير التكنولوجي	3,1622	0,77885	متوسطة
	التغيير الإنساني	3,0053	0,89418	متوسطة
المحور الثاني	نجاح تغيير التعليم العالي	3,0696	0,88551	متوسط

المصدر: إعداد الجدول باستخدام بيانات الاستبيان وبرنامج تحليل البيانات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول (04) أن متوسط تقييم المشاركين لدور التغيير الهيكلي كان مرتفعا بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.4495، هذا يشير إلى أن المشاركين يرون دور التغيير الهيكلي كعامل مهم في نجاح عملية التغيير في التعليم العالي، ويمكن أن يعكس هذا الاعتقاد الاستراتيجيات المحكمة والرؤية الواضحة للتغييرات التنظيمية التي قد تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التغيير وتعزيز الكفاءة والفاعلية في العمليات التعليمية.

فيما يتعلق بدور التغيير الاستراتيجي، يلاحظ أن درجة الموافقة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ 3.2766، والذي يمكن اعتباره متوسط إلى معتدل، ويفسر بأن المشاركين يرون دور التغيير الاستراتيجي كجزء أساسي وحيوي من عملية التغيير في مؤسسات التعليم العالي، حيث يعتبر التغيير الاستراتيجي أحد العناصر الرئيسية في تحقيق أهداف التغيير وتحسين الأداء في هذه المؤسسات، وهو ما يعكس فهم المشاركين لأهمية وجود رؤية إستراتيجية واضحة لتوجيه عمليات التغيير وتحقيق النتائج المرجوة.

بالمقابل، كان متوسط تقييم المشاركين لدور التغيير الإنساني والتغيير التكنولوجي متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما على التوالي 3.0053 و 3.1622 وهذا يشير إلى أن المشاركين لا يعتبرون هذين الجانبين مؤثرين بشكل كبير في عملية التغيير، وقد يكون ذلك نتيجة لعدم توافر استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغييرات التكنولوجية أو تحفظات تجاه التغييرات الإنسانية والتأثيرات النفسية المرتبطة بها. وأن التغيير في التكنولوجيات يلزمه التطور ولا بد منه.

أما بالنسبة لنجاح تغيير التعليم العالي، فكان متوسط التقييم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.0696، هذا يمكن أن يرجع إلى التحديات المتعددة التي تواجه عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي، مثل المقاومة للتغيير، وتعقيدات البيئة التعليمية.

بشكل عام، يظهر من تحليل البيانات أن المشاركين يعتبرون الهيكل التنظيمي والتغيير الاستراتيجي أكثر أهمية في نجاح التغيير في التعليم العالي، بينما تظهر الجوانب الإنسانية والتكنولوجية بأهمية أقل ومحدودة بالمقارنة.

- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة: تم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق إدخال البيانات في برنامج (SPSS_{v26}) وتشغيله للحصول على النتائج التالية، حيث تم عرضها في جداول وقمن بتحليلها.
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) " من خلال الجدول التالي:

جدول 5: نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R ²	R
,740440	,301 0	,3160	,562 0

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغير "التغيير الاستراتيجي" والمتغير "إنجاح تغيير التعليم العالي". حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.562، بالإضافة إلى ذلك يوضح معامل التحديد (R^2) أن حوالي 31.6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع يفسرها المتغير نجاح تغيير التعليم العالي، وباقي التغيرات نفسرها بعوامل أخرى.

جدول 6: نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig.	معامل فيشر F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Model
0,000	20,791	11,399	1	11,399	Régression
		0,548	45	24,671	deStudent
			46	36,070	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات ال spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الأولى، نلاحظ أن قيمة معامل فيشر (f) قدرت بـ 20,791 ومستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الذي اعتمدها في هذه الدراسة .

بناء على هذه النتائج، نستطيع رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرات، ونقبل بدلا من ذلك الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ذلك، يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة بشكل فعال.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ". وهذا من خلال الجدول التالي:

جدول 7: نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R ²	R
,799520	,1850	,2030	,4500

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغير "التغيير الهيكلي" والمتغير "نجاح تغيير التعليم العالي"، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0,450، بالإضافة إلى ذلك يوضح معامل التحديد (R^2) أن حوالي 20.3% من التغيرات الحاصلة في مجالات إدارة التغيير يفسرها المتغير المستقل، أما باقي المتغيرات نفسرها بعوامل أخرى.

جدول 8: نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Model
0,002	11,427	7,304	1	7,304	Régression
		0,6390	45	28,765	deStudent
			46	36,070	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الأولى، نلاحظ أن قيمة معامل فيشر (f) قدرت بـ 11,427 ومستوى الدلالة Sig=0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الذي اعتمدها في هذه الدراسة.

ومن هذه النتائج، نستطيع رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرات، ونقبل بدلا من ذلك الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ذلك، يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة بشكل فعال.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وهذا من خلال الجدول التالي:

جدول 9: نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R^2	R
0,613160	0,5210	0,5310	0,7290

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نجد أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير "التغيير التكنولوجي" والمتغير "نجاح تغيير التعليم العالي"، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0,729. وبلغ معامل التحديد (R^2) أن حوالي 53.1%، وهي نسبة كبيرة وبالتالي يمكننا القول بأن: التغيير التكنولوجي يلعب دورا هاما في شرح التغيرات في نجاح تغيير التعليم العالي، أما ما تبقى من تغيرات تفسر بعوامل أخرى.

جدول 10: نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Model
0,000	50,938	19,151	1	19,151	Régression
		0,376	45	16,918	deStudent
			46	36,070	المجموع

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يمثل الجدول نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الأولى، نلاحظ أن قيمة معامل فيشر (f) قدرت بـ 50,938 ومستوى الدلالة Sig=0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الذي اعتمدها عليه في هذه الدراسة.

انطلاقاً من هذه النتائج، نستطيع رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرات، ونقبل بدلاً من ذلك الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة بشكل فعال.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الإنساني في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

جدول 11: نتائج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R ²	R
,421140	,7740	,7790	,8820

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين لنا من خلال الجدول (11) أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين المتغير "التغيير الإنساني" والمتغير "نجاح تغيير التعليم العالي"، حيث يبلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.882، وهو مؤشر يدل على وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، يوضح معامل التحديد (R^2) أن حوالي 77.9% من التغيرات في نجاح تغيير التعليم العالي يمكن تفسيرها بواسطة التغيير الإنساني، هذا يشير إلى أن التغيير الإنساني يلعب دوراً بارزاً في تحقيق النجاح في تغيير التعليم العالي، أما ما تبقى من تغيرات راجع لعوامل أخرى.

جدول 12: نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Model
0,000	158,368	28,088	1	28,088	Régression
		0,177	45	7,981	deStudent
			46	36,070	المجموع

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يمثل الجدول السابق نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الأولى، نلاحظ أن قيمة معامل فيشر (f) مرتفعة قدرت بـ 158,368 ومستوى الدلالة Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في الدراسة. بناءً على هذه النتائج، نستطيع رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرات، ونقبل بدلاً من ذلك الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الإنساني في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لهذا يمكننا الاعتماد على هذا النموذج في وجود العلاقة بين المتغيرات بشكل فعال.

- اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمجالات إدارة التغيير الأربعة في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

جدول 13: نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	R ²	R
,506480	,6730	,6800	,8250

المصدر: من طرف الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر لنا الجدول أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل "مجالات إدارة التغيير" والمتغير التابع "نجاح تغيير التعليم العالي"، حيث يبلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0,825 وهو مؤشر على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، يوضح معامل التحديد (R^2) أن حوالي 0,680 من التغيرات في نجاح تغيير التعليم العالي يمكن تفسيرها بواسطة مجالات إدارة التغيير، وهذا يشير إلى أن مجالات إدارة التغيير تلعب دورا بارزا في تحقيق النجاح في تغيير التعليم العالي، والباقي يعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم (15): نتائج التباين (ANOVA) لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية وجودتها

Sig.	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés	Model
0,000	95,608	24,526	1	24,526	Régression
		0,257	45	11,544	deStudent
			46	36,070	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل نتائج التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الأولى، نلاحظ أن قيمة معامل فيشر (f) قدرت بـ 95,608 ومستوى الدلالة Sig=0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد عليه.

انطلاقا من هذه النتائج، نستطيع رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة بين المتغيرات، ونقبل بدلا من ذلك الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لمجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير التعليم العالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ذلك يمكن الاعتماد على نموذج الدراسة في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة بشكل فعال.

5. خاتمة:

توضح نتائج الدراسة الأهمية البالغة في إنجاح عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي، فالمجالات الأربعة لإدارة التغيير تلعب دورا هاما في نجاح عمليات التغيير، ويشير ذلك إلى أهمية تبني استراتيجيات شاملة تتضمن جميع جوانب إدارة التغيير، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والمتابعة وبناء على ذلك، فإن فهم العوامل التي تؤثر على نجاح التغيير باستخدام أحدث التكنولوجيات ومراقبة الهيكل التنظيمي وفعالته دون أن ننسى جانب المهارات والكفاءات بالتحسين المستمر، كل هذا يساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم العالي وتحقيق أهدافه بنجاح.

❖ النتائج: توصلت الدراسة إلى:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في نجاح تغيير التعليم العالي وذلك يعكس أهمية وجود استراتيجيات فعالة لتحقيق النجاح في عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الهيكلي في نجاح تغيير التعليم العالي حيث يشير ذلك إلى أهمية وضع هيكل تنظيمي فعال ومراجعتة دوريا لضمان نجاح عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في نجاح تغيير التعليم العالي، تبرز هذه النتيجة أهمية استخدام التكنولوجيات الحديثة والمتطورة بشكل فعال في تحسين جودة التعليم وتعزيز عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتغيير الإنساني في نجاح تغيير التعليم العالي ويشير ذلك إلى أهمية مراعاة العوامل البشرية (الكفاءات) في عمليات التغيير، مثل تطوير مهارات الأساتذة والعاملين وتعزيز تفاعلهم مع العمليات التغييرية.
 - وجود دور ذو دلالة إحصائية لمجالات إدارة التغيير في نجاح تغيير التعليم العالي ويؤكد ذلك أهمية إدارة التغيير بشكل فعال وشامل، مع التركيز على تكامل مختلف مجالات إدارة التغيير لضمان تحقيق أهداف التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
- هذه النتائج توضح أهمية هذه العوامل في تحقيق نجاح عمليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ويسلط الضوء على الحاجة للاهتمام بجوانب متعددة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

❖ التوصيات:

- تطوير وتعزيز استراتيجيات التغيير في مؤسسات التعليم العالي بما يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف بوضوح.
- تنظيم الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي بشكل يعكس أهداف التغيير ويعزز التفاعل والتواصل بين مختلف الأقسام والأفراد.
- توفير الدعم اللازم لاستخدام التكنولوجيا في التعليم بما يشمل القيام بعمليات التدريب والتحفيز للأساتذة والموظفين على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال.
- لنجاح التغيير يجب وضع برامج تطوير القيادات والمهارات الشخصية للموظفين لتعزيز التواصل والتفاعل الإنساني.
- تكامل مختلف مجالات إدارة التغيير لضمان تحقيق أقصى فائدة من جهود التغيير.
- القيام بعمليات الإرشاد والتوجيه للموظفين والطلاب حول أهمية التغيير والمساهمة الفعالة في عمليات التغيير.
- القيام بتقييم دوري ومستمر لعمليات التغيير وقياس تقدمها، وتقديم الدعم اللازم لضمان نجاحها.

6. قائمة المراجع:

5. A Pettigrew و R Whipp .The management of strategic change.Great Britain: Basil Black Well(1993) .p 9
6. G HILL و R JONES .organization theory , text and cases.prentice hall.(2010) .p180
7. Ivar Bleiklic و Maurice Korgan ..organization and governance of universities in higher education policy. international association of universities . Paris.number 20. (2007)p483
8. Jeroen Huisman و Attila Posits ..higher education management and development. germany: WAXMANN publishing(2010) . p8
9. أحمد يوسف دودين. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي . الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (2010). ص 41
10. القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 05_99. الجزائر. الجريدة الرسمية. العدد 24 . (04 أبريل، 1999). ص 05
11. ثروت مشهور. استراتيجيات التطوير الإداري. الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع. (2010). ص 83
12. زاهر عبد الرحيم عاطف. هندرة المنظمات " الهيكل التنظيمي للمنظمة". عمان. دار الياض للنشر والتوزيع. (2009). ص 189
13. سيد سالم عرفة. اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الأردن. دار الياض للنشر والتوزيع. (2012). ص 15
14. شرف ابراهيم الهادي. إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء . المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. اليمن المجلد -6- العدد11. (2013). ص248
15. شرف ابراهيم الهادي. إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء . المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. اليمن المجلد -6- العدد11. (2013). ص253-254
16. عبد الباسط الهويدي. و عبد اللطيف قنوعة. تأثيرات العولمة على المنظومة التعليمية الجامعية في ميدان العلوم الاجتماعية. مجلة العلوم الإنسانية . جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. العدد 30 (31 ماي، 2013) ص29
17. محمد بن يوسف نمران العطيات. إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع. (2006). ص94
18. برزوق عبد اللطيف، إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، مجلد 4 ع 4، 2021.
19. محمود سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن. دار وائل للنشر. (2002). ص345

دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع التعليم العالي

دراسة حالة معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة قسنطينة-03

20. نمديلي أسماء. إدارة التغيير. الجزائر. المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف. (2022) ص 32-33
21. جوزه عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، مجلد 7، ع3، ماي 2021.

7. الملاحق:

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	11,399	1	11,399	20,791	,000 ^b
de Student	24,671	45	0,548		
Total	36,070	46			

Variable dépendante: نجاح تغيير التعليم العالي

Prédicteurs: (Constante), التغيير في الإستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	B	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		Erreur standard	Bêta	t		
1 (Constante)	0,928	0,482		1,926	0,060	
التغيير في الإستراتيجية	0,654	0,143	0,562	4,560	0,000	

Variable dépendante: نجاح تغيير التعليم العالي

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	7,304	1	7,304	11,427	,002 ^b
de Student	28,765	45	0,639		
Total	36,070	46			

Variable dépendante: نجاح تغيير التعليم العالي

Prédicteurs: (Constante), التغيير في الهيكل

Coefficients^a

Modèle	B	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		Erreur standard	Bêta	t		
1 (Constante)	0,720	0,705		1,021	0,313	
التغيير في الهيكل	0,681	0,202	0,450	3,380	0,002	

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	19,151	1	19,151	50,938	,000 ^b
de Student	16,918	45	0,376		
Total	36,070	46			

Variable dépendante: نجاح تغيير التعليم العالي

Prédicteurs: (Constante), التغيير في التكنولوجيا

Modèle	B	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		Erreur standard	Bêta	t		
1 (Constante)	0,450	0,378		1,191	0,240	
التغيير في التكنولوجيا	0,828	0,116	0,729	7,137	0,000	

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	28,088	1	28,088	158,368	,000 ^b
de Student	7,981	45	0,177		
Total	36,070	46			

Variable dépendante: نجاح تغيير التعليم العالي

Prédicteurs: (Constante), التغيير في الجانب الإنساني

Coefficients^a

Modèle	B	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		Erreur standard	Bêta	t		
1 (Constante)	0,443	0,218		2,038	0,047	
التغيير في الجانب الإنساني	0,874	0,069	0,882	12,584	0,000	

Variable dépendante: نجاح تغيير التعليم العالي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	24,526	1	24,526	95,608	,000 ^b
de Student	11,544	45	0,257		
Total	36,070	46			

Variable dépendante: نجاح تغيير التعليم العالي

Prédicteurs: (Constante), مجالات إدارة التغيير

Coefficients^a

Modèle	B	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		Erreur standard	Bêta	t		
1 (Constante)	-0,721	0,395		-1,827	0,074	
مجالات إدارة التغيير	1,176	0,120	0,825	9,778	0,000	