

## إدارة التغيير التنظيمي ودورها في جودة البرامج التعليمية بالتعليم التقني دراسة ميدانية بكلية الهندسة التقنية صرمان (دراسة حالة)

عاطف على ميرة\*

كلية الاقتصاد . جامعة الزاوية

[a.mera@zu.edu.ly](mailto:a.mera@zu.edu.ly)

تاريخ القبول 2 / 11 / 2025

تاريخ الاستلام 26 / 5 / 2025م

### **Organizational Change Management and Its Role in the Quality of Technical Education Programs: A Field Study at the Faculty of (Technical Engineering, Sirman (Case Study \*Atef Ali Mira**

**Faculty of Economics, University of Al-Zawiya**

[a.mera@zu.edu.ly](mailto:a.mera@zu.edu.ly)

=

#### Study Summary

This study aimed to identify the impact of transformative leadership management on enhancing the quality of educational programs in technical education. The research was conducted at the College of Technical Engineering in sorman, Libya. The descriptive analytical method was used, and the study sample consisted of (71) employees and faculty members. Data were collected using a structured questionnaire.

The results revealed the following findings :

The level of transformative leadership management at the College of Technical Engineering in sorman was moderate, with a mean score of (3.32) and a standard deviation of (0.65). This indicates that there are ongoing efforts to apply transformative leadership practices within the institution, though some areas still require improvement, particularly in developing the organizational structure, planning, and innovation.

The study also showed that the level of quality in educational programs was moderately high, with a mean score of (3.56) and a standard deviation of (0.58). This suggests that the college is committed to applying quality standards in its educational programs, but continuous development is still needed to achieve excellence.

The correlation analysis revealed a strong positive relationship between transformative leadership and the quality of educational programs, with a correlation coefficient of (0.605) and a determination coefficient of (0.366),

meaning that transformative leadership contributes to 36.6% of the variance in educational program quality .

ANOVA test results showed no statistically significant differences among respondents regarding the quality level of educational programs based on academic degree or years of experience. This indicates that all participants agreed on the overall quality level of the educational programs regardless of their background or specialization.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرف إدارة التغيير التنظيمي ودورها جودة البرامج التعليمية بالتعليم

التقني دراسة ميدانية بكلية الهندسة التقنية صرمان في ليبيا واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (71) موظفاً، وعضو هيئة تدريس، وتم تصميم الاستبيان من متغيرين الرئيسين لجمع المعلومات من أفراد العينة وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي بكلية الهندسة التقنية صرمان جاء عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى وجود جهود ملموسة في تطبيق ممارسات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، إلا أن بعض الجوانب لا تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير، خصوصاً فيما يتعلق بالتغييرات الدورية في الهيكل التنظيمي وتحديث اللوائح وفق برامج التغيير. كما بينت النتائج أن مستوى جودة البرامج التعليمية بالكلية جاء عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.58)، مما يعكس اهتمام الكلية بتطبيق معايير الجودة في المناهج والبرامج التعليمية وتوازن المقررات وتطبيق اللوائح الأكاديمية بفاعلية. وأظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز جودة البرامج التعليمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.605) ومعامل التحديد (0.366)، أي : أن إدارة التغيير التنظيمي تسهم بنسبة (36.6%) في تفسير التباين في جودة البرامج التعليمية. وأما نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، فقد بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى جودة البرامج التعليمية تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي أو الدرجة العلمية أو سنوات الخبرة، ممّا يشير إلى اتفاق عام بين أفراد العينة على مستوى جودة البرامج التعليمية بغض النظر عن خلفياتهم الأكاديمية أو المهنية.

## المقدمة:

تُعد إدارة التغيير التنظيمي من الموضوعات الحيوية في عالم الأعمال الحديثة، حيث تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة تتطلب منها التكيف والتغيير لضمان البقاء والنجاح. لأن التغيير من سمات الحياة بصفة عامة ومن سمات القرن الحادي والعشرون بصفة خاصة ، ومن ثم فإن على المؤسسات التعليمية العالي ان تتطور لمسايرة المتغيرات الجديدة وان تعيد ترتيب أوراقها حتى لا تضيق عن العصر وذلك بالاستفادة من كل إيجابيات التغيير وتجنب سلبياته وذلك في كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية والتربوية والفكرية لأن الإدارة الواعية هي القادرة على مسايرة التغيير في مجتمعاتها وفي العالم يمثل التغيير أحد الفروع العلمية التي تحظى باهتمام كبير من جانب أصحاب الاختصاص والمعرفة وصناع القرار في المنظمات الاعمال، وفي ظل التطورات جودة التعليم العالي من الأولويات الرئيسية للعديد من الدول، حيث تسعى الى تحسين مستوى التعليم، وتقديم تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات رضا الطلاب وزيادة الفعالية وتحسين الاداء من خلال تطوير المناهج والبرامج التعليمية والتدريبية لتواكب التطورات الحديثة في مجال التعليم وتطبيق معايير الجودة في المؤسسات التعليمية. (عبد الله، 2014، ص23)

**أولاً- مشكلة الدراسة:**

يلعب التعلم التقني دوراً حاسماً في بناء المجتمعات وتطويرها، حيث يساهم في تأهيل الافراد بالمهارات والمعارف اللازمة للانخراط في سوق العمل مع التطورات السريعة في التكنولوجيا والصناعة، وأصبح من الضروري إجراء تغييرات تنظيمية في مؤسسات التعليم التقني لضمان جودة التعليم العالي وملاءمته لاحتياجات سوق العمل. ولهذا تحتاج هذه المؤسسات إلى تجويد عناصرها سواء كانوا طلبة، أو أعضاء هيئة تدريس أو إدارة جامعة أو مرافق وبنيات وغيرها من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية أو الخارجية من أجل التكامل الايجابي مع ظروف واحتياجات المجتمع وسوق العمل على حد سواء.

من خلال الطرح السابق نتجلى إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:  
ما مستوي تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في جودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان؟

أي إلى حد توقعات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالمستوى الذي تلعبه إدارة التغيير في الجودة بكلية الهندسة التقنية صرمان؟

## ثانياً: - فرضيات الدراسة.

### الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة التغيير التنظيمي في الجودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان.

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة التغيير التنظيمي في الجودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان.

### الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى جودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

### ثالثاً أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية كونها تعالج موضوع إدارة التغيير التنظيمي في جودة البرامج التعليمية للذان يعتبران الركيزة الأساسية في تقدم المؤسسات التقنية، أما من الناحية الميدانية فتكن أهميتها في معرفة واقع التغيير التنظيمي بكلية الهندسة التقنية صرمان.

### رابعاً إهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع ادارة التغيير التنظيمي السائدة في كلية الهندسة التقنية صرمان.
- 3- التعرف على مضمون جودة البرامج التعليمية في كلية الهندسة التقنية صرمان.
- 3- التعرف على طبيعة الدور بين إدارة التغيير التنظيمي في كلية الهندسة التقنية صرمان.

### خامساً مجتمع وعينة الدراسة: -

- مجتمع الدراسة كلية الهندسة التقنية صرمان بوزارة التعليم التقني.
- وحدة المعاينة: مديري المكاتب ورؤساء الاقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بكلية الهندسة صرمان.

### سادساً حدود الدراسة: -

- الحدود الموضوعية: إدارة التغيير التنظيمي في كلية الهندسة التقنية صرمان.
- الحدود المكانية: كلية الهندسة التقنية صرمان.
- الحدود الزمنية 2025 م

## مفهوم التغيير التنظيمي

يقع التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكـل المنظمة، لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي التغيير التنظيمي هو التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والاهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة، على أن تكون خارجية وبالتالي، فإن مدخل التغيير التنظيمي هو الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال التقارب لبعض التغيرات، سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، وذلك لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة. (الطيب، 2010، ص3)

**تعريف التغيير التنظيمي:** التغيير التنظيمي كما عرفه (Francois Bonen) تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه: هو الفرد والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها (واعر، 2021، ص358) ويعرف أيضاً بأنه استراتيجية تعليمية تهدف الى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكـل المنظمة لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغيرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية (الكسواني، 2016، ص281).  
**أهمية التغيير التنظيمي:** للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة بالغة في ضمان استمرارية المنظمة، فهو يجعل المنظمة في ديناميكية دائمة، ويمكن حصر أهمية التغيير التنظيمي في النقاط الآتية:

1. مواجهة التحديات المعاصرة، استغلال الفرص المتاحة وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته بطرق مبدعة ومتميزة من أجل إنجاحه ( pierre,poulot, 1997,p340)
2. تعديل أنماط سلوك الموظفين، وذلك بدء من الاعتراف بالحاجة إلى التغيير والتحسين ثم الشروع في تنمية الاتجاهات الجديدة فتنشيتها وتعزيزها لديهم.
3. يجب تبني عملية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة، حيث أن من لم يتقدم يتقدم، وباعتبار أن المنظمة نظام متكامل يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، فالتغيير في هذه الأنظمة يجب أن ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة ( wind, Main, 1999,p18)
4. تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية الإجرائية للمنظمة على المدى البعيد، كما أن التأثير في سلوك الفرد العامل بالمنظمة يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخرين على البدء بالتغيير

- أيضاً، خاصة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمات في الوقت الحالي والمتمثلة في العولمة، إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المتغيرات البيئية التي تفرض ذلك.
5. مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب الطلب المتزايد، الأمر الذي يستوجب إحداث تغيير مستمر على معدلات التمويل في استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي (Hill, Jones, 2010, p180)
6. يعتبر التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية، من خلال التركيز على تصور المنظمة كنسق يتكون من بيئة داخلية وأخرى خارجية ويحدث التغيير بتبديل عنصر من عناصر هاتين البيئتين أو مجموعة منه في أن واحد (العربي، 2010، ص11).

### مبررات التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لأحدث بطريقة عفوية أو تلقائية، بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير، ورغم تعدد القوى والأسباب الدافعة للتغيير فإنه يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات لإحداث تغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها وتقسّم إلى داخلية وخارجية: أولاً / التغييرات الداخلية: تواجه المنظمة من الداخل تغيرات حادة تؤثر في مصيرها ومن أمثلة هذه التغييرات:

- ✓ تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
  - ✓ تغييرات في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.
  - ✓ تغييرات في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
  - ✓ تغييرات في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
  - ✓ تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية.
  - ✓ تغييرات في معدلات الدوران الوظيفي.
  - ✓ تدني الأرباح. (علاء الدين، 2019، ط1)
- إن هذه التغييرات تحكم على المنظمات بضرورة التكيف والتغيير وتوجيه المنظمات المتحجرة والمتحوّلة وغير القادرة على التصرف حيال التغييرات والمحيط بمصير قاتم من التخلف والتقدم.
- ثانياً - التغييرات الخارجية: وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي
- ✓ زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طريق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.

✓ التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.

✓ التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية اتجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد.

✓ التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب، وقيم الزواج والتعدد وعمل المرأة. (عامر، 1992، ص37)

### جودة البرامج التعليمية:

تعد العملية التعليمية نظاماً إنتاجياً يعتمد على مجموعة متطلبات، تأتي في مقدمتها البرامج التعليمية التي تعتبر خطة تعليمية ضرورية تعتمد على مؤسسة التعليم العالي للحصول على الخريجين المؤهلين. ويعرف كلا من الطائي والعبادي جودة البرامج التعليمية على أنها تلك التي تتميز "بشمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العلمية والمعرفية، ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكون الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها. كما تعرف كل من رافد عمر الحريري وسعد زنان درويش جودة البرامج التعليمية وما تشمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول على أنها "المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية (الحريري، درويش، 2010، 232)

ولابد أن تتصف البرامج التعليمية بالخصائص التالية:

- ملاءمتها لاحتياجات الطالب، سوق العمل والمجتمع.
- قدرتها على ربط الطالب بواقعه.
- ارتباطها برسالة الجامعة.
- المونة والتجدد لمسايرة المستحدثات المصاحبة للتغير المعرفي وتطورات العصر.
- وملاءمتها لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة على التحليل والتفكير. (محمد، 2007، 382)

ومن هنا يمكن القول إن جودة البرامج التعليمية في التعليم التقني تعتمد على عدة معايير لضمان فاعليتها في تحقيق الأهداف التعليمية، منها معايير تحدد الاعتماد لمؤسسات التعليم التقني لضمان جودة البرامج التعليمية، وكذلك مهام جودة البرامج التي تعزز الجودة التعليمية من كفاءة وفعالية العملية التعليمية وتسهم في تطوير مهارات المتعلمين وقدرتهم على المنافسة في سوق العمل، وتشمل جودة البرامج

مكونات أساسية منها. جودة المناهج الدراسية وتكون متطورة ومتوافقة مع أحدث المعايير التعليمية. وجودة التدريس الذي يكون فيها أعضاء هيئة التدريس على قدر عالي من الخبرة في مجال تخصصهم. وكذلك جودة البيئة التعليمية والتي تعنى بالمرافق والموارد البيئة التعليمية وكذلك أدوات تقييم الجودة التي يمكن ان تستخدم في تقييم جودة البرامج التعليمية من خلال التقييم الداخلي من قبل وأعضاء هيئة التدريس والاداريين لتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التعليمية ومن خلال ذلك يمكن استخدام أدوات تقييم الجودة مثل التقييمات الدورية والاختبارات أي القياس لتحديد مستوى جودة البرامج التعليمية

### صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً - صدق الاستبيان:

اختبرت الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

#### ثانياً: ثبات الاستبيان

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 86.9% وهي نسبة مقبولة، لأن قيم ألفا أكثر من 70%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ 86.9%.

جدول رقم (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التغيير التنظيمي	7	0.823
جودة البرنامج التعليمي	7	0.812
فقرات المقياس ككل	14	0.869

#### أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS 27 في البداية، تم توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص أفراد العينة والتعرف على اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة. كما تم

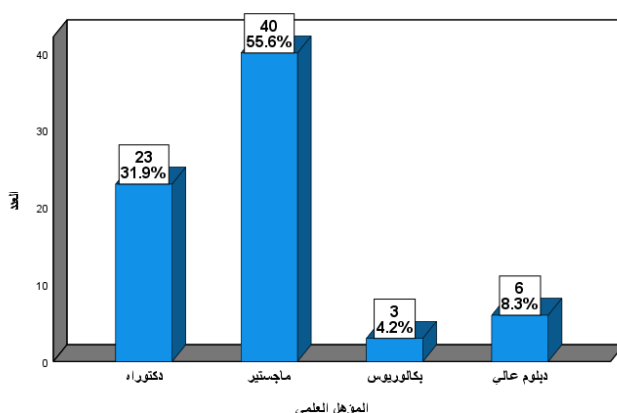


التحقق من شروط التوزيع الطبيعي للبيانات قبل إجراء التحليلات الاستدلالية لضمان صحة النتائج. وللإجابة عن فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز جودة البرامج التعليمية، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة. وتم الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكم على معنوية النتائج.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دكتوراه	23	31.9%
ماجستير	40	55.6%
بكالوريوس	3	4.2%
دبلوم عالي	6	9.3%
الإجمالي	72	100%

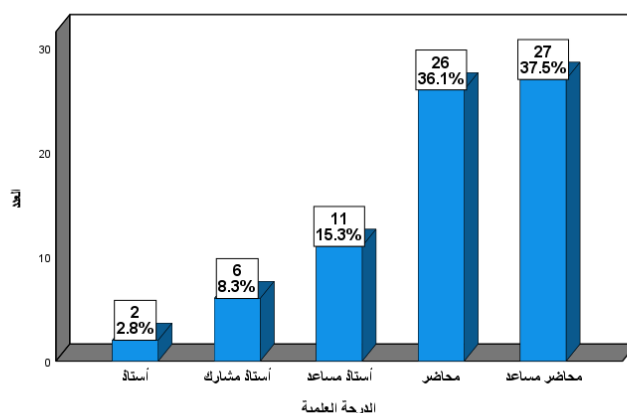
يشير توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة الماجستير بنسبة 55.6%، تليها درجة الدكتوراه بنسبة 31.9%، في حين كانت نسبة حاملي الدبلوم العالي 9.3% والبكالوريوس 4.2%، مما يدل على أن العينة تتكون في معظمها من أفراد ذوي تأهيل علمي مرتفع، وهو ما يعزز من موثوقية آرائهم في تقييم موضوع الجودة التعليمية.



جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ	2	2.8%
أستاذ مشارك	6	8.3%
أستاذ مساعد	11	15.3%
محاضر	26	36.1%
محاضر مساعد	27	37.5%
الإجمالي	72	100.0%

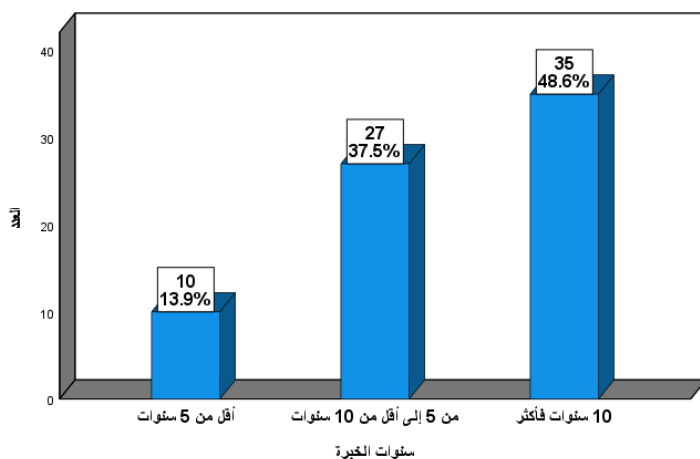
يبين توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية أن غالبية أفراد العينة هم محاضرون ومساعدو محاضرين بنسبة 36.1% و 37.5% على التوالي، بينما يشكل الأساتذة المساعدون 15.3% والأساتذة المشاركون والأستاذ بنسبة أقل تصل إلى 8.3% و 2.8% على التوالي. يعكس هذا التوزيع تركيز العينة على الفئات الأكاديمية الشابة والمتوسطة الخبرة، مما يوفر رؤية عملية واقعية لتقييم مستوى تطبيق الجودة في المؤسسة.



جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	13.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	27	37.5%
من 10 سنة فأكثر	35	48.6%
الإجمالي	72	100%

يوضح جدول (4) أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة عملية متوسطة إلى طويلة، حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات 37.5%، ومن لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر 48.6%، بينما كانت نسبة أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات 13.9%. هذا يشير إلى أن العينة تتمتع بخبرة مهنية كافية تمكنهم من تقديم تقييمات موثوقة لمستوى تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم التقني.



### اختبار مقياس الاستبانة

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

تم وضع مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقا لما يلي:

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

جدول (6) مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1-1.79	منخفضة جدا
1.8-2.59	منخفضة
2.6-3.39	متوسطة
3.4-4.19	مرتفعة
4.2-5	مرتفعة جدا

جدول (7) إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى إدارة التغيير التنظيمي بكلية الهندسة التقنية صرمان

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	تواكب إدارة المؤسسة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.52	0.890	مرتفعة
2	لدى المؤسسة أجهزة ومعدات حديثة تستخدم في إدارة المشروعات بشكل متغير	3.15	0.854	متوسطة
3	عند تقديم خطط جديدة يتم قبولها لإحداث تغيير تنظيمي في المؤسسة.	3.43	0.825	مرتفعة
4	يحدث تغيير بشكل دوري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3.04	1.025	متوسطة
5	تنوع المستويات الإدارية داخل المؤسسة بما يوافق مستوى سياسات التغيير.	3.32	0.968	متوسطة
6	قوم المؤسسة بالتعديل في لوائحها وفق برامج التغيير التنظيمي.	3.30	0.902	متوسطة
7	تحرص المؤسسة على وجود قيادات رؤية وعزيمة تسهم في التحول الى وضع أفضل.	3.49	1.008	مرتفعة
	الفقرات ككل	3.32	0.645	متوسطة

تشير نتائج جدول (7) إلى أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي بكلية الهندسة التقنية صرمان جاء عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.32) بانحراف معياري (0.65). ويتضح من النتائج أن أعلى الفقرات موافقة كانت الفقرة المتعلقة بمدى مواكبة إدارة المؤسسة للتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.89)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتبني المستجدات التقنية في إدارة أعمالها. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الموافقة على حرص المؤسسة على وجود قيادات ذات رؤية وعزيمة تسهم في التحول نحو وضع أفضل، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.01)، إضافة إلى قبول المؤسسة للخطط الجديدة لإحداث التغيير التنظيمي بمتوسط (3.43) وانحراف معياري (0.83)، وهي مؤشرات إيجابية تدل على وعي إداري بأهمية التغيير. في المقابل، جاءت مستويات الموافقة على فقرات مثل التغيير الدوري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

بمتوسط (3.04) وانحراف معياري (1.03)، وتعديل اللوائح وفق برامج التغيير التنظيمي بمتوسط (3.30) وانحراف معياري (0.90)، عند مستوى متوسط، مما يشير إلى أن تطبيق التغيير التنظيمي في بعض الجوانب ما زال يحتاج إلى مزيد من التطوير والتفعيل. وبشكل عام، يمكن القول إن إدارة التغيير التنظيمي بالكلية تتسم بدرجة مقبولة من الفاعلية، إلا أنها تتطلب تعزيز بعض الممارسات لتحقيق مستوى أعلى من التوافق مع متطلبات جودة البرامج التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

جدول (8) إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمستوى جودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوافق
1	يتم التخطيط لإعداد المناهج والبرامج الدراسي وتصميمها بما يتناسب مع سوق العمل.	3.42	0.899	مرتفعة
2	تعتمد المنظمة على التخصص في تصميم المناهج والبرامج التعليمية للمؤسسات.	3.51	0.877	مرتفعة
3	توفر المؤسسة الكتب والمراجع والتقنيات والوسائل والتجهيزات المعامل والمختبرات والمرافق اللازمة لتدريس المناهج.	3.29	0.912	متوسطة
4	للتزم المؤسسة إدارات البرامج، بالمراجعة الدورية لبرامجها وتحديثها	3.28	0.870	متوسطة
5	للتزم المؤسسة بلانحة خاصة بالدراسة والامتحانات، وتعمل على تطبيقها بشكل جيد.	3.92	0.833	مرتفعة
6	ضمن المؤسسة توازن المقررات التخصصية والداعمة المقررات العامة.	3.84	0.747	مرتفعة
7	للمؤسسة اليات واضحة للتحديث برامجها التعليمية وفق متطلبات المرحلة التعليمية	3.63	0.812	مرتفعة
	الفقرات ككل	3.56	0.584	مرتفعة

تشير نتائج جدول (8) إلى أن مستوى جودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56) بانحراف معياري (0.58)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لاهتمام الكلية بتطبيق معايير الجودة في برامجها التعليمية. وقد أظهرت النتائج أن أكثر الفقرات موافقة كانت الفقرة المتعلقة بالتزام المؤسسة بلائحة الدراسة والامتحانات وتطبيقها بشكل جيد، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.83)، تليها الفقرة الخاصة بضمان توازن المقررات التخصصية والداعمة والعامة بمتوسط (3.84) وانحراف معياري (0.75)، وهو ما يشير إلى وجود نظام أكاديمي منظم يساهم في تحقيق التكامل بين مكونات البرنامج التعليمي. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الموافقة على وجود آليات واضحة لتحديث البرامج التعليمية وفق متطلبات المرحلة التعليمية بمتوسط (3.63) وانحراف معياري (0.81)، وكذلك على اعتماد المؤسسة على التخصص في تصميم المناهج والبرامج التعليمية بمتوسط (3.51) وانحراف معياري (0.88). في المقابل، جاءت بعض الفقرات عند مستوى متوسط، مثل توفير المؤسسة للكتب والمراجع والتقنيات والمعامل اللازمة لتدريس المناهج بمتوسط (3.29) وانحراف معياري (0.91)، والتزام إدارات البرامج بالمراجعة الدورية وتحديثها بمتوسط (3.28) وانحراف معياري (0.87)، مما يشير إلى أن هناك مجالات محددة تتطلب تعزيزاً في البنية التحتية والعمليات الأكاديمية. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن كلية الهندسة التقنية صرمان تبذل جهوداً ملموسة في تحسين جودة برامجها التعليمية، مع وجود فرص إضافية لتطوير الدعم المادي والمراجعة الدورية للمناهج لضمان استدامة الجودة التعليمية.

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، وعلى أساس الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

جدول رقم (9) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المعنوية المشاهدة	Kolmogorov- Smirnov	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
0.101	0.104	0.645	3.32	التغيير التنظيمي
0.101	0.103	0.584	3.56	جودة البرنامج التعليمي

من نتائج الجدول أعلاه رقم (9)، يتبين أن قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل الأبعاد أكبر من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعلمي في اختبار فرضيات الدراسة.

### اختبار فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز جودة البرامج التعليمية بالتعليم التقني.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز جودة البرامج التعليمية بالتعليم التقني.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (10) نتائج اختبار أثر التغيير التنظيمي في تعزيز جودة البرامج التعليمية

المحور	قيمة معامل الانحدار	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t	معامل الارتباط	معامل التحديد
التغيير التنظيمي	0.474	9.879	< 0.001	0.605	0.366

تشير نتائج جدول (10) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز جودة البرامج التعليمية بالتعليم التقني، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.474) وهي موجبة، مما يدل على أن ارتفاع مستوى إدارة التغيير التنظيمي يسهم في تحسين جودة البرامج التعليمية. كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار (t) بلغت (9.879) بمستوى معنوية أقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى أن الأثر معنوي عند مستوى دلالة (0.05)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز جودة البرامج التعليمية. كذلك، بلغت قيمة معامل الارتباط (0.605)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد (0.366)، أي أن إدارة التغيير التنظيمي تفسر نحو (36.6%) من التباين في جودة البرامج التعليمية.

وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح المؤسسة في تطبيق مبادئ وممارسات التغيير التنظيمي يسهم بفاعلية في رفع مستوى جودة البرامج التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

**الفرضية الثانية:**

**الفرضية الصفريّة:** لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى جودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى جودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى جودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان وفق المتغيرات (المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)

البعد	مصدر الاختلاف	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	3	2.392	0.797	0.976	0.409
	الخطأ العشوائي	68	55.544	0.817		
	المجموع الكلي	71	57.937			
الدرجة العلمية	الدرجة العلمية	4	3.450	0.862	1.060	0.383
	الخطأ العشوائي	67	54.487	0.813		
	المجموع الكلي	71	57.937			
سنوات الخبرة	سنوات الخبرة	2	0.807	0.404	0.788	0.562
	الخطأ العشوائي	69	57.129	0.828		
	المجموع الكلي	71	57.937			

تشير نتائج جدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى جودة البرامج التعليمية بكلية الهندسة التقنية صرمان تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي أو الدرجة العلمية أو سنوات الخبرة، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05). فقد بلغت قيمة اختبار (F) لمتغير المؤهل العلمي (0.976) عند مستوى دلالة (0.409)، ولمتغير الدرجة العلمية (1.060) عند مستوى دلالة (0.383)، في حين بلغت قيمة اختبار (F) لمتغير سنوات الخبرة (0.788) عند مستوى دلالة (0.562). وبناءً على هذه القيم، لا توجد فروق معنوية في استجابات



المبحوثين وفق هذه المتغيرات، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك جودة البرامج التعليمية لدى أفراد العينة لا يتأثر بمستوى مؤهلهم العلمي أو درجتهم العلمية أو عدد سنوات خبرتهم، وهو ما قد يعكس اتفاقاً عاماً بين جميع الفئات حول مستوى جودة البرامج التعليمية بالكلية، بغض النظر عن اختلاف خلفياتهم الأكاديمية أو العملية.

### ملخص النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي بكلية الهندسة التقنية صرمان جاء عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى وجود جهود ملموسة في تطبيق ممارسات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، إلا أن بعض الجوانب لا تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير، خصوصاً فيما يتعلق بالتغييرات الدورية في الهيكل التنظيمي وتحديث اللوائح وفق برامج التغيير. كما بينت النتائج أن مستوى جودة البرامج التعليمية بالكلية جاء عند مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.58)، مما يعكس اهتمام الكلية بتطبيق معايير الجودة في المناهج والبرامج التعليمية وتوازن المقررات وتطبيق اللوائح الأكاديمية بفاعلية. وأظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز جودة البرامج التعليمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.605) ومعامل التحديد (0.366)، أي أن إدارة التغيير التنظيمي تسهم بنسبة (36.6%) في تفسير التباين في جودة البرامج التعليمية. أما نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، فقد بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى جودة البرامج التعليمية تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي أو الدرجة العلمية أو سنوات الخبرة، مما يشير إلى اتفاق عام بين أفراد العينة على مستوى جودة البرامج التعليمية بغض النظر عن خلفياتهم الأكاديمية أو المهنية.

### الاستنتاجات:

1. تُظهر كلية الهندسة التقنية صرمان مستوى مقبولاً من تطبيق مبادئ إدارة التغيير التنظيمي، إلا أن التطبيق لا يزال جزئياً ويحتاج إلى تعزيز في بعض الجوانب الإدارية والتنظيمية.
2. تتميز جودة البرامج التعليمية في الكلية بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وجود سياسات تعليمية واضحة وممارسات أكاديمية منظمة تدعم تحقيق الجودة.

3. وجود علاقة اثر إيجابية ومعنوية بين إدارة التغيير التنظيمي وجودة البرامج التعليمية يؤكد أهمية التغيير كعامل رئيسي في تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.
  4. عدم وجود فروق معنوية بين تقييمات المشاركين تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية يشير إلى وجود رؤية موحدة حول واقع جودة البرامج التعليمية في الكلية.
- التوصيات:**

1. ضرورة العمل على تعزيز ممارسات إدارة التغيير التنظيمي من خلال تبني خطط واضحة للتطوير المؤسسي ومراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري.
2. تشجيع القيادات الأكاديمية والإدارية على تطبيق استراتيجيات التغيير المبتكرة التي تدعم التحول نحو بيئة تعليمية أكثر مرونة وكفاءة.
3. توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتحديث المناهج وتحسين جودة التجهيزات والمختبرات والمعامل.
4. تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة من خلال برامج تدريبية ودورات توعوية تستهدف أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
5. إجراء دراسات مستقبلية لمتابعة أثر تطبيق التغيير التنظيمي على جوانب أخرى من الأداء المؤسسي مثل الأداء الأكاديمي للطلبة ورضا أعضاء هيئة التدريس.

#### بيان تضارب المصالح

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

#### المصادر والمراجع:

- 1) سعيد عامر: استراتيجية التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992، ص37.
- 2) داودي الطيب، محبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الاعمال، جامعة خيضر، 2010، بسكرة الجزائر، ص3
- 3) د. معتز سيد عبد الله، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية، إدارة التغيير التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر ص23
- 4) العرابي، كريمة، دور القيادة في التغيير التنظيمي (2010): دراسة حالة الادارية الجزائر 1989-2008، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 5) واعر، وسله، استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، 2021، مجلة ابليزا للبحوث والدراسات، المجلد 6، ص365-375.
- 6) الكسواني، سعادة، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي المحكم حول ادارة التغيير في عالم متغير، 2010، مركز والتطوير الموارد البشرية رماح الاردن، ط1، الاردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- (7) رافده عمر الحريري، سعد زناد درويش، 2010، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ص232، عمان، دار الثقافة، الطبعة الاولى.
- (8) أماني رفعت محمد 2007 "مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي بالكليات وأثرها على جودة الأداء الأكاديمي بها" في المؤتمر العربي الثاني حول تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، ص382.
- (9) يوسف، علاء الدين 2019 التطوير التنظيمي واليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط1، الاردن، دار الحامد والتوزيع
- المصادر الأجنبية: -
9. Wind, and Main, Y: Driving Change – How The Best Companies Are (10  
Preparing for The 21 ST Century, Kogah page London, 1999, p18.
10. Jean Pierre; Amassasse Poulot (1997). Stratigor Politique Generale (11  
Strategie – Structure Decision- DUNOD, 3 emed, paris
11. Hill. G; jones R (2010). Organization Theory: Text & Cases 3ed, prentice (12  
Hall