

## درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لإستراتيجيات إدارة التغيير التربوي ببعض كليات جامعة الزنتان

د/ المبروك عثمان محمد السايق

[mabroukothmsaiq@gmail.com](mailto:mabroukothmsaiq@gmail.com) كلية التربية تيجي . جامعة الزنتان

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى استخدام أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات جامعة الزنتان لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي. ركزت الدراسة على اثنتين من المحاور الرئيسية: الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، وكيف يؤثران على قدرة أعضاء هيئة التدريس على تبني استراتيجيات التغيير. الثاني يركز على الجانب السلوكي، ويقاس مدى وعي وإدراك تطبيق أعضاء هيئة التدريس لتلك الاستراتيجيات. وقد اتبع في عرض النتائج أولاً: وصف خصائص العينة والذي تناول النتائج من حيث النوع-العمر-الوظيفة - المؤهل العلمي-التخصص وسنوات الخبرة، ثانياً: عرض نتائج اتفاق افراد العينة والتي اشتملت على محورين قد سبق ذكرهما. أما ثالثاً فكان اختبار فرضيات الدراسة (الأولي والثانية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال طرح الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (60 فرداً) من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم حوالي (170) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة الزنتان، واسترجع الباحث (50) استبانة معبأة، حيث بلغت النسبة 90% من إجمالي الاستبانات الموزعة. .

خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي في بعض كليات جامعة الزنتان كانت متوسطة، مما يشير إلى وجود فرص لتحسين وتطوير استخدام الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة التغيير في البيئة التعليمية بهذه الكليات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير التربوي، استراتيجيات التغيير، الثقافة التنظيمية، درجة الممارسة، وعي وإدراك أعضاء هيئة التدريس.

### Summary:

The study aims to evaluate the extent of use by faculty members in some colleges of Zintan University of educational change management strategies. It focused on two main axes: the first related to organizational culture and technology and their impact on the faculty members' abilities to adopt educational change management strategies, while the second pertains to the behavioral aspect, measuring the awareness and perception of faculty members in applying these strategies. The researcher followed the presentation of results as follows:

-Description of the sample characteristics, including gender, age, position, academic qualification, specialization, and years of experience.

-Presentation of the results of the sample individuals' consensus on the previously mentioned axes.

-Testing the study hypotheses (first and second) using a descriptive analytical approach and utilizing a questionnaire as a data collection tool. It was distributed to a sample of 60 individuals out of a total study population of 170 faculty members in some colleges of Zintan University. The researcher retrieved 50 completed questionnaires, representing 90% of the distributed surveys. The study concluded that the faculty members' practice level of educational change management strategies in some colleges of Zintan University was moderate, indicating opportunities for improvement and development in utilizing strategies related to educational change management in the academic environment of these colleges..

Keywords: Educational Change Management Strategies, Organizational Culture, Practice Level, Faculty Members' Awareness and Perception..

### المقدمة:

ان الفهم الحقيقي لكل ما بنا وكل ما حولنا ، يؤكد لنا حقيقة ان التغيير جزء من طبيعة الكون الذي نعيش فيه ، فلماذا لا نقبل به ونتصرف على أساسه وندرس ماهيته ومفهومه وأساليبه ومردوده علينا وعلي مؤسساتنا وما

حولنا ، أن المؤسسات الحكومية الاجتماعية منها والاقتصادية وكذلك المؤسسات الخاصة، كالشركات والمصانع والمعاهد والمدارس وكل جهة ربحية كانت ام خدمية، تخضع لقواعد التجديد والتطوير والتبديل والاضافة والتقليص في مواردها البشرية والمادية، وهذا في حد ذاته أخذ بإدارة التغيير، لا يمكن لأي جهة او مؤسسة تتشد النجاح والاستمرار والقدرة على المنافسة والثبات في مواجهة المخاطر الا أن تأخذ بأساليب واستراتيجيات إدارة التغيير، لان عدم الاخذ بذلك سيجعل إدارات تلك الجهات تعمل في ظروف ثابتة جامدة وغير مرنة وربما على نمط ووتيرة واحدة وبأسلوب تقليدي لا يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة وسرعة تبدلها.

وهذا لا يتأتى في زمن تسارعت فيه الاحداث، وتمازجت فيه الافكار وانفتح فيه العالم على بعضه البعض بسبب زيادة المعرفة وتفجرها وبسبب سرعة انتقال المعلومات بين البشر، لقد مر البشرية بمحطات كثيرة على هذه الارض حدثت فيها تغييرات مؤثرة، فالثورة الصناعية والحرب العالمية الاولى والثانية، قادة البشرية الى أحداث جسام ومكتشفات مهمة، ثم جاءت ثورة المعلومات والاتصالات لتجعل العالم وكأنه قرية واحدة يعرف أخره ما يحدث في أوله.

وهذا التطور أحدث زيادة وسرعة في نقل المعرفة وسهولة في انسياب المعلومات وتمازج الافكار وتناقحها، مما جعل التغيير في كل المجالات أمرا حتمي لا يمكن تفاديه ، ومع أواخر القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين أتجه العالم الى العناية بالموارد البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية والمكسب الفعلي لأي مجتمع يرغب في الرقي والاستقرار، وهذا ما يؤكد كثير من العلماء والمفكرين ، وهذه النقلة النوعية في التفكير البشري ما هي الا تغيير مهم وكبير يلفت الانتباه الى أن المقصود بالتنمية وغايتها القصى هي تربية الانسان الصالح المتزن نفسيا وعقليا وجسميا.

وهذا هو الهدف السامي الذي تسعى اليه مؤسسات التربية والتعليم والذي دعت اليه الاديان السماوية والانبياء وكل المفكرين التربويين، نعم إن الانسان هو المحرك الأساسي لكل ما على هذه الارض فاذا صلح صلحت الاشياء من حوله ويحدث العكس تماما اذا لم يكن الانسان متعلما ومدركا لما يفعله ولذلك اتجهت العناية في بداية القرن الواحد والعشرين الى بناء الانسان بناء متكاملًا وذلك بأعداده وتأهيله وتزويده بالمهارات والقدرات والخبرات المباشرة وغير المباشرة النظرية منها والتطبيقية من خلالا التعليم بالمؤسسات التعليمية، والتدريب في مراكز معدة لإتقان مهنته ليكون مفيدا لنفسه ولمجتمعه وربما العالم .

ومثل هذا التوجه ليس بسيطا فهو يتطلب مؤسسات بها منظوم تعليمية محترفة ومتكاملة الإمكانيات يمكن أن يعول عليها المجتمع لإنجاز هكذا مهمة، وأول ما يجب التركيز عليه هي القيادة التعليمية وأساليب إدارتها للمؤسسات التعليمية القائمة عليها وهل لديها الاستعداد والقدرة على الاخذ بأساليب الإدارة الحديثة كاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي التي تعطيها المرونة وتمكنها من التكيف مع مواقف البيئة الخارجية التي تؤثر فيها وتتأثر بها، "ولعل التغيير أصبح ما يميز الحضارة المعاصرة، فهو سريع وواسع النطاق ، وعميق المدى وقد ترك أثاره في سائر مجالات الحياة ، في الصحة والتربية والنقل والاتصالات وحقوق الانسان ، وحتى في ذاته الثقافية والعلاقات الدولية ، ولم يشهد العالم في تاريخه الطويل من ظواهر التغيير في شدته وسرعته وعمق أثاره وتوسع مدها مثلما شهد في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه الخصوص" (محجوب، 2002)

على هذه الاسس اتجهت هذه الدراسة الى دراسة إدارة التغيير التربوي واستراتيجياتها ودرجة ممارستها من قبل أعضاء هيئة التدريس وانعكاس ذلك على تطور مؤسسات التعليم في الجامعة من خلال معرفة وجه نظر العاملين واتجاهاتهم في بعض كليات جامعاتنا الموقرة وخصوصا أعضاء هيئة التدريس، وسوف نتعرف على مفهوم

وتعريفات وإدبيات إدارت التغيير التربوي من خلال البحوث والدراسات السابقة والكتب والدوريات والمجلات، وكذلك الرسائل والاطروحات التي تناولت الموضوع محليا أن وجدة وإقليميا وعالميا.

**1 - 1 - مشكلة الدراسة:** مع أواخر القرن العشرين ، اتجه العالم الي العناية بالموارد البشرية بشكل كبير ، والاستثمار فيها بقوة لأنه اكتشف إنها هي الثروة الحقيقية التي تؤثر في كل ما حولها من عناصر أخرى، ولأن القوة البشرية هي التي تبنى بسواعدها النهضة الفعلية، فهي هدف وغاية للتنمية المستدامة في نفس الوقت، ولهذا كان لابد من الاخذ بأساليب القيادة والادارة الحديثة المعاصرة والتي تواكب الثورة التربوية القادمة في الافق، ولكي نجاري الامم المزدهرة يجب أن لا نترك هذه الصحة التربوية تتجاوزنا، كما تجاوزتنا الموجات التتموية التطويرية السابقة.

ولكي نستطيع أن نستفيد من قوانا البشرية الى أبعد حد ممكن ونستثمرها الاستثمار الامثل، لابدأ وأن نأخذ بأحدث أساليب قيادة وإدارة التغيير التربوي واستراتيجياتها المعاصرة، والتي تتطلب من أعضاء هيئة التدريس بكل المؤسسات التعليمية امتلاك بعض من خصائصها واستراتيجياتها منها مثلا " الزعامة ، الواقعية ، القدرة على التأثير ، التواصل والاتصال ، ومعرفة انماط قيادة التغيير والتي من بينها ، القادة التقليديون ، القادة المحولون ، القادة البناءة ، والالمام بالأساليب مثل صياغة الرؤية ، التحفيز ، الدعم ، التنفيذ، المراقبة ، التقدير "(بريخ بتصرف، 2012 ، ص، 73، 85) لئتمكنا من التناغم مع التحولات المعاصرة الحديثة ، المتسارعة والمتبدلة والمتطورة والتي تتسم بالديناميكية وعدم الثبات ، وبذلك يستطيعون توقع المخاطر التي تواجه مؤسساتنا التعليمية ويحددوا مواطن القوة والضعف بها ، وهذه الممارسات تساعد علي التخطيط للمستقبل بشكل أكثر دقة .

من أجل ذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة ما مدى مساهمة إدارة التغيير التربوي في طموحات تطوير التعليم العالي في الجامعات ؟ وما مدى تبنى أعضاء هيئات التدريس كقيادات بالكليات استراتيجيات إدارة التغيير التربوي؟ و هل اساليب إدارة التغيير تحدث نقلة فعلية ترفع من كفاية و فاعلية تعليمنا الجامعي وتزيد من كفاءة أعضاء هيئة التدريس بكلياتهم وتصلق لمهاراتهم لمجاراة سرعة تغير الاحداث من حولهم، وتحديث البرامج في كلياتهم التي انيط بها إعداد وتأهيل قادة الادارات التربوية التعليمية والمدرسية و إعداد وتأهيل المعلمين وغيرهم من الكوادر الفنية، وللإجابة على هذا التساؤل: ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات ادارة التغيير التربوي ببعض الكليات بجامعة الزنتان ؟

### **1 - 2 - تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي**

1 - ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي ببعض كليات جامعة الزنتان؟ ويتفرع من هذا السؤال الآتي:

- ما العلاقة بين درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي وتحسن أداء المؤسسة تنظيميا وتقنيا؟

- ما العلاقة بين درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس سلوكيا لاستراتيجيات ادارة التغيير التربوي وتحسين أداء المؤسسة في بغض الكليات بجامعة الزنتان؟

### **1 - 3 - فرضيات الدراسة:**

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في المدخل التنظيمي والتكنولوجي لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي وتحسين أداء المؤسسة يعزى الى متغير الخبرة والمؤهل والنوع في بعض كليات جامعة الزنتان.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في المجال السلوكي لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي وتحسين أداء المؤسسة، تعزى الى متغير العمر وسنوات الخبرة في بعض كليات جامعة الزنتان.

**1 - 4 - اهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى معرفة درجة ممارسة اعضاء هيئات التدريس لمفاهيم استراتيجيات ادارة التغيير التربوي الحديثة لتطوير التعليم العالي، وكذلك للرفع من نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في متطلبات جودة التعليم في جامعاتنا، كما يمكن أن نحقق بعض الأهداف المهمة الأخرى ومنها:

1 - التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير التربوي وقدرتها على حل المشاكل التنظيمية والاجرائية، وما تقدمه من فرص كبيرة لإدخال برامج تعليمية حديثة ومبتكرة تؤدي الى التنمية والتطوير المرن.

2 - فهم خطوات استراتيجيات التغيير الاداري التربوي وما يهيئه من تنمية القدرات الابتكارية والابداعية.

3 - تهيئة أعضاء هيئة التدريس بالكليات لتقبل اجراءات التغيير وما ينتج عنها من تبدل في اوضاعهم او في المؤسسة.

4-زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية المحيط بالجامعة.

5 -كشف مناطق القوة والضعف بالمؤسسة ووضع الخطط الضرورية لتلافي القصور في الوقت المناسب ودعم الجانب الايجابي.

**1 - 5 - أهمية الدراسة :** أن العمل في مجال التربية والتعليم ، يتطلب نوعية خاصة من البشر وهم أولئك القادرون على العطاء دائما بدون حدود ، ودون انتظار مقابل لأن العمل له جانب حساس يرتبط بقيمة الانسان وانتشاله من براثن الجهل والفقر، وبما ان التربية والتعليم تغيير في عقل الانسان وتصرفاته وهو ايضا برمجة مقصودة لها اهداف محدد يقصد بها جعل الانسان صالح متوازن متجانس مع نفسه ومجتمعه والعالم من حوله ، وهذا العمل محتاج الى متخصصين محترفين مؤهلين ومدربين للتكيف مع كل الظروف البيئية المحيطة بالتربية والتعليم، ان سرعة التكيف و القدرة العالية على تبني افكار جديدة ، و احداث نشاطات مختلفة تتطلب قياديين واداريين موهوبين ومهنيين بكل ما تعني هذه الكلمات من معنى ، فالمعرفة بكل ما يحيط بالعمل من ظروف وفهم بيئته ومستوا استقراره من عدمه ، صار امرا ملحا للقيادات التعليمية الفعالة، وذلك بوضع مجموعة بدائل يمكن اللجوء اليها عند الحاجة ،كما تزداد اهمية هذه الدراسة للأسباب الآتية :

1 - الانفتاح على منظومات التعليم العالمية، ومسايرة التطورات المعاصرة والقدرة على المنافسة من خلال تبني إدارة تتسم بالمرونة وسهولة المناورة في الانتقال الى بدائل أخرى بسهولة.

2 - معرفة أهم الاستراتيجيات الادارية الحديثة في التربية والتعليم والاعتماد بالمناسب منها للرفع من مستوا مخرجات التعليم العالي في ليبيا ومن ثم العالم العربي.

3 - تحسين الاداء وزيادة مهارات التفكير الابداعي لدى القيادات التعليمية في التعليم الجامعي.

4 - تحفيز العاملين بالمؤسسات الجامعية وجعلهم يأخذون بأساليب التخطيط الحديثة في البرامج الادارية والعلمية في كليات من خلال التدريب.

5 - ابتكار طرق جديدة تساعد اعضاء هيئة التدريس على ادارة قاعة المحاضرات وضبطها، وتنفيذ الدرس بأفضل الطرق وأيسرها بالتعويل على نشاط المتعلم ودفعه الى المشاركة الفعالة.

6 - الاعتماد في تنفيذ العمل الاداري او الفني علي روح الفريق المنظم بقيادة مختصة تم انتخابها أو اختيارها، ويشعر أعضاء هيئة التدريس انها تلبي احتياجاتهم.

## 1 - 6 - حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: عام 2024م.
- الحدود المكانية: بعض الكليات بجامعة الزيتان كلية التربية تيجي كلية الاقتصاد والعلوم السياسية تيجي، كلية الآداب والعلوم بدر.
- الحدود الموضوعية: دراسة درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات التغيير التربوي.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بالكليات محل الدراسة.

## 1 - 7 - منهجية الدراسة: يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذه الدراسات

وسيقوم ببناء استبانة كأداة للدراسة لتغطي المحاور المقترحة.

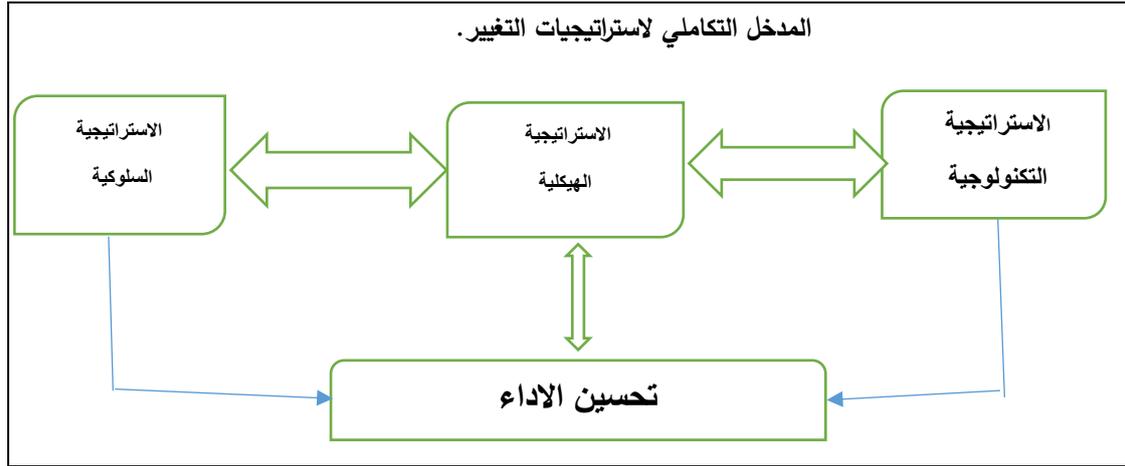
## 1 - 8 - مصطلحات الدراسة: -التغيير لغة: التغيير لغة مشتق من غير، وغيره أي حوله وبدله، كأنه جعله

على غير ما كان عليه، وفي القرآن الكريم ((ذلك إن الله لم يك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإن الله سميع عليم) الأنفال 53 ومعنى يغيروا ما بأنفسهم: حتى يبدلوا ما أمرهم الله. ويقال تغيّرت الأشياء: يعني اختلفت، وغير عليها الأمر: حوله (أبن منظور، 3325).

التغيير اصطلاحاً: تعريف التغيير يرى (هو سكينق وأندرسون) ان التغيير برنامج مخطط لأجراء تغيير عبر سنوات، حيث يشمل تطوير أهداف المنظمة وأنشطتها ككل وليس التركيز على الجوانب الادارية فقط ومن الامور المطلوبة لإدارة التغيير إعادة تأهيل الافراد العاملين والمنظمة ذاتها ماديا وإداريا ونفسيا للتكيف المرن مع المستجدات والضغوطات الداخلية والخارجية، (مصدر سابق، ص17).

التغيير: ميز عساف (1994، 30) بين مصطلح التغيير والتغيير، موضحا ان التغيير يدل على حدوث عملية تلقائية لا إرادية كحركة الطبيعة، حيث عرف في قاموس (Merriam – Websters Dictionary): انه الانتقال من حالة الى اخرى تلقائية، أو استبدال شيء بأخر، وأما التغيير فإنه عملية إدارية مقصودة منظمة ومخطط لها يديره الانسان (ربحي عليان، 2015، ص 45).

إستراتيجيات التغيير :يعرف كل من ( هارفي و براون ، 2001 ) استراتيجية التغيير ، بأنها الخطة التي تتعلق بأنشطة التحسين التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف أو هي بمثابة الخطة الكلية أو التوجيه الذي يسير ضمنه برنامج التغيير ، كما تعتبر عملية تحديد استراتيجيات التغيير الكلية نقطة البداية في أي برنامج تغيير، ومن المعلوم إن المنظمات تسعى للتغيير من اجل زيادة كفاءتها التنظيمية ، كما تعتبر إدارة التغيير التنظيمي من الوظائف الهامة والمعقدة على الصعيد التنظيمي، وتصنف استراتيجيات التغيير الى ثلاث فئات رئيسية استراتيجيات هيكلية ، وأخرى تكنولوجية ، وثالثة سلوكية، حيث تهتم الاستراتيجيات الهيكلية بالهيكل التنظيمي وطرق التصميم والعلاقات بين الوحدات والوظائف، بينما تركز الاستراتيجيات التكنولوجية على التطورات والعمليات الجديدة المرتكزة على الاختراعات والابداعات التكنولوجية، في حين تعنى الاستراتيجيات السلوكية بالقيم والتوجهات الجديدة والسلوكيات التي تهدف الى تحسين أداء الموارد البشرية كتفويض اتخاذ القرار للإدارة الإشرافية دون أخذ موافقة من المستوى الإداري الأعلى ، كمل يشير الشكل الى المدخل التكاملية للتغيير من خلال تكامل هذه الاستراتيجيات التي تؤدي في النهاية الى تحسين الأداء( نفس المصدر ، ص 214، 213).



**التعريف الاجرائي:** معرفة أعضاء هيئة التدريس لمفاهيم استراتيجيات إدارة التغيير التربوي كأسلوب نقل من وضع ينظر له على انه سلبي الى وضع إيجابي أفضل منه، واكتسابهم مهارات التطبيق والتنفيذ لتلك الاستراتيجيات لتحسين اداء مؤسسات التعليم العلي إداريا وفنيا وجعلها أكثر قدرة على التنافس وأكثر مرونة لتكيف مع الأوضاع الطارئة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

عندما ن فكر في احداث تغيير في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاضة ، مؤسسة صناعية ربحية او مؤسسة خدمية كال التعليم او الصحة او غيرها لا بد ان نتبع استراتيجيات محددة وأسلوب علمي معين لأحداث تغييرا مدروساً ، لأن كل تغيير لا بد أن يمر من خلال التعليم والتدريب ولا بد ان يؤدي في النهاية الى تعلم ، ولهذا سنعمل في هذه الدراسة على المعرفة والالمام بالتغيير ومفهومه وعناصره وانواعه واستراتيجيات التطبيق المناسبة للتعليم العالي وغيره و حتى نتضح معالم ما نرغب في تناوله بالتحديد من إدارة التغيير في مجال التربية والتعليم وطرق قيادتهما .

2 - 1 - مفهوم التغيير: هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على ان يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعاليات جماعات العمل. ( زيد منير عبودي، 2007، ص ، 21).

هو نشاط حتمي مستمر وتقاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية والمحتملة ، وذلك بأحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قیل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في الفترة زمنية معينة ( الوضع الراهن) الى حيث نرغب أن تكون خلال المستقبل ( الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل (بلال خلف السكارنة، 2009، ص ، 52).

وتركز دراسة عملية التغيير على مداخل متعددة للإدارة تبدأ من النظرية التقليدية للإدارة ومداخلها المختلفة والتي لم تعد صالحة لمعالجة جهود التغيير بفاعلية في ظل متطلبات المستقبل، فلم تعد مسؤولية المؤسسة تنحصر في وضع السياسات والنظم وتركها تعمل تلقائيا، بل عليها ان تساهم في بناء المجتمع وتنميته، وبالتالي امتدت مسؤولية الادرة لتضمن إعطاء أهمية للأداء الفردي من جانب ، مع توجيه وتوفير الجهود الفردية لخدمة متطلبات التغيير من جانب آخر، ثم اتى اهتمام مدارس العلاقات الإنسانية بالإنسان الذي كان يقصد منه الاستفادة من طاقات الفرد العامل الى اقصى حد للمساهمة في تحسين الإنتاجية المادية ، والتي تنتهي باستفادة أصحاب الشأن

منها، بصرف النظر عن إعادة التوزيع العادل ولأخذ بيد غير القادرين على الإنتاج(اللوذي، 1998: 339، مصدر سبق ذكره ص 18 ) .

وبمجرد الاطلاع على عناصر إدارة التوجه العالمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين فإنها تشير عبر مسمياتها المتعددة الى تأكيد ضرورة التغيير، وتحقيق الجاهزية لدى الافراد، وتوجه حقيقي لما ينتظرهم من كفاءات لا بد لهم من امتلاكها، ليجدوا مكانهم في مسيرة التطور الحضاري الإنساني، فهذه الإدارات اتخذت لها مسميات حديثة مثل: إدارة التنافس -إدارة التعقيدات -إدارة التكيف الثقافي -إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة -إدارة التعلم المستمر الى الخ.

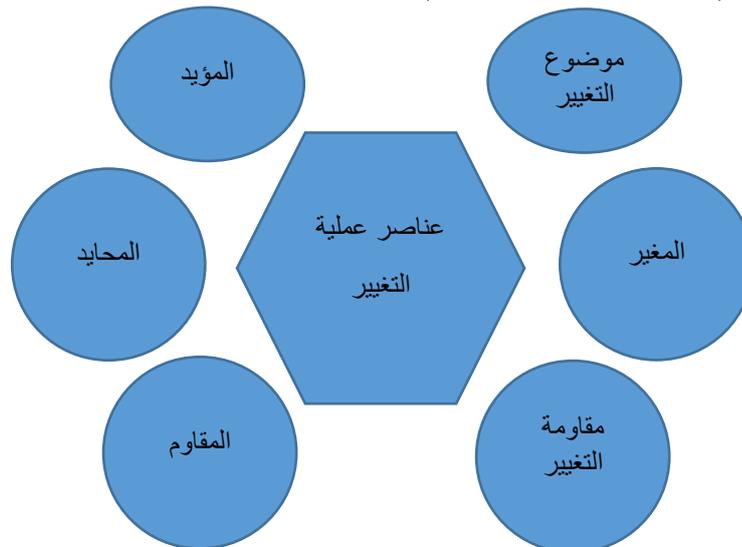
وهذه الأنواع من الإدارات كلها تشير بقوة الى حتمية التغيير والتعامل الدائم معه كشرط أساسي للاستمرار، وتعتبر المقدر على إدارة التغيير جوهر عملية التنمية والتطوير الإداري، وهذا بغرض حشد الطاقات وجهود المنظمة لمؤازرة التغيير وتحديد القوة المضادة وتقليص المقاومة (حريم، 1997) ويمكن توضيح تلك المتطلبات كما يلي: 1 - إرادة قادرة على التحول من منطلق الاستيعاب والاحاطة الشمولية للمواقف والقناعة بضرورات التغيير ومسوغاته.

2 - القدرة على المبادرة والابداع لإحداث التغيير في عناصر المؤسسة (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، الأساليب، أنماط السلوك السائدة).

3 - توفير المناخ التنظيمي الملائم للتغيير ووضوح الاستراتيجيات الفعالة وبرامج متابعة مستمر للارتقاء بالإدارة وصولاً الى الأهداف المتوخاة من التغيير.

4 - الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها كي تكون قادرة على استيعاب متطلبات التغيير المتلاحقة والتعامل معها بجدية.

ويرى بعض العلماء إن أي عملية التغيير تتكون من ستة (6) عناصر رئيسة ينصح بدراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وهي تبدأ جميعاً بحرف (الميم) حيث ذكرها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي الميمات الست وهذه العناصر هي (العطيات، 2006، ص 100).



2 - 2 - دراسة خيرية عمر المبروك : مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية الليبية طرابلس : هدفت الدراسة الى ، التعريف بمفهوم إدارة المعرفة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة به، تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية الليبية بطرابلس ، وكذلك التعرف على متطلبات ممارسة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة بصفة عامة ، ومعرفة متطلبات ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة بالأكاديمية الليبية طرابلس، أيضا معرفة معوقات

ممارسة و تطبيق إدارة المعرفة في الاكاديمية طرابلس وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة الاستطلاع اراء العينة المتمثلة في القوى العاملة ( موظفين ، وأعضاء هيئة تدريس ) بالأكاديمية وفق برنامج التحليل الاحصائي لتفسير البيانات وقد اظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها إن هناك ضعف في توفر متطلبات ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة بالأكاديمية وخاصة فيما يتعلق بعنصر الثقافة التنظيمية، و التكنولوجيا المستخدمة، والقوة البشرية، في حين إن عنصر الهيكل التنظيمي ومدى ملائمة متوفرة بدرجة متوسطة، وتبين إن درجة الكلية لممارسة الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة ( تشخيصا وتخزيناً، نقلاً ، وتطبيقاً ) كانت بدرجة متوسطة ، وإن هناك عددا من المعوقات والصعوبات التي تحول دون ممارسة الأكاديمية للبيبة لعمليات إدارة المعرفة بالشكل المطلوب، (د. خيرية المبروك).

2-3-دراسة المجذوب وغانم: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الليبية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية بجامعة عمر المختار - فرع البيضاء وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي ، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها ( 171 ) عضو هيئة تدريس في مجتمع الدراسة وقد أظهرت ونتائج الدراسة إن درجة ممارسة القيادة التحويلية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت متوسطة في الأداء ككل وفي جميع مجالاتها، وارتقاع مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات ( الجنس ، والرتبة الأكاديمية )سواء في درجة ممارسة القيادة التحويلية أو في مستوى الأداء الوظيفي ، وقد اوصت الدراسة بإتاحة الفرصة للطور المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتعزيز كفاءتهم الفنية والإدارية (الكرم الجذوب، وسام عمر، 2022).

2-4- دراسة اشرف ابراهيم الهادي (2013): حول إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، هدفت إلى التعرف على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم للوصول إلى جودة النوعية والتميز في الأداء مستخدما المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة، وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة خاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحا وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشمل الترتيبات وضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط موضع التنفيذ، والتقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيرا تطبيقات إجرائية مقترحة للتحول نحو جودة النوعية وتميز الأداء (أشرف الهادي، 2013).

2-5- دراسة هوازن محمد بن عبد الوهاب نوح، حول معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة ام القرى بمكة المكرمة ( 2006 ) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة التغيير، والمتعلقة بالجوانب السلوكية، والاجتماعية، والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، والتعرف على الآليات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة التغيير، وقد تكون مجتمع الدراسة من 966 عضوا ،

وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة البالغ عددهم 208 عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية - حسب أفراد عينة الدراسة - بصورة عامة منخفضة، وأن معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب الاجتماعية بصورة عامة متوسطة، أما معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية فهي عالية، كما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية تبعاً لمتغير الجنس، كانت لصالح الذكور، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب الاجتماعية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، كانت لصالح الأستاذ المشارك، ووجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية تبعاً لمتغير مدة الخبرة، كانت لصالح من تقل خبرتهم عن خمس سنوات، أو تزيد عن خمسة عشر سنة. (هوازن نوح، 2006).

### 3- الإجراءات التطبيقية للدراسة:

#### 3-1 - المقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

من خلال استعراض أدبيات الاطار النظري تم التعرف على مفهوم التغيير وإدارة التغيير بشكل عام وكذلك إدارة التغيير التربوي، وماهيتها واسسها وعناصرها وانوعها واساليب تطبيقها وقد اتضحت الصورة من خلال الاطار النظري لماذا التغيير الإداري التربوي ولماذا ندرس استراتيجيات إدارة التغيير التربوي وما المناسب منها في مجال التعليم العالي، ولماذا نبحث في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي، حيث يمكن تحقيق هدف إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية الاخذ بأنسب استراتيجيات إدارة التغيير التربوي وذلك من خلال تعلمهم لهذه الاستراتيجيات والتدريب المستمر عليها، أما فيما يتعلق بموقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة، فقد كان على النحو الآتي:

أ - اتفقت الدراسة مع دراسة خيرية المبروك، في كون كل منهما تدرس إدارة تتعلق بأحد مجالات الإدارة التعليمية حيث اتبعت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي واستخدمتا الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وقد اختلفتا في نوع الإدارة المدروسة وفي مجتمع الدراسة حيث كانت دراسة خيرية المبروك تدرس، إدارة المعرفة وكان مجتمع الدراسة كل القوة العاملة بالأكاديمية الليبية طرابلس بينما كانت هذه الدراسة تتناول درجة ممارسة استراتيجيات إدارة التغيير التربوي وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة الزنتان.

ب - اتفقت هذه الدراسة مع (دراسة المجدوب وغانم) في أن كل منهم تدرس درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك إداري معين في مؤسسات التعليم العالي وفي مجتمع الدراسة، وقد اختلفت الدراسات في المنهج المتبع وفي الحدود المكانية والزمانية وفي نوع الدراسة.

ج - اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أشرف الهادي) في ان كليهما تناول إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وفي المنهج المتبع في الدراسة، واختلفتا في ان دراسة أشرف الهادي تناولت (إدارة التغيير من جانب جودة التوعية وتميز الأداء) وهذه الدراسة تناولت إدارة التغيير من جانب ممارسة استراتيجيات إدارة التغيير التربوي.

د - اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (هوازن نوح) في ان كل منهم درست إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وكذلك اتفقتا في المنهج المتبع، واختلفتا في الجوانب التي تم تناولها حيث ان دراسة (هوازن نوح)، درست معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) وهذه الدراسة تناولت درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي.

وعلي هذا الاساس يصل الباحث الى تحديد موقع هذه الدراسة بالنظر الى الدراسات التي سبقها واطلع عليها الباحث حسب ما توفر له من امكانيات عند تناوله لهذه الدراسة، حيث يظهر ان هذه الدراسة تناولت جانباً لم يسبق تناوله، فهي تتناول بالتحديد ( درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي في

بعض الكليات بجامعة الزنتان ) وهو ما قد يكون إثراء للمعرفة وإضافة يستفاد منها الباحثين في التعليم العالي محليا وربما إقليميا أيضا.

3- 2- : منهجية الدراسة

3- 2- 1- منهج الدراسة : اتبع الباحث في إجراءات هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبانة حيث أعدت استبانة كأداة لتغطية محورين أساسيين وهما محور مدخل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا ومحور المدخل السلوكي وتمثلا في (28) عبارة وبعد ان تم تحكيمها واخذت ملاحظات المحكمين في الحسابان، طرحت الاستبانة لقياس مدى الصدق والثبات ، ثم طرح الباحث الاستبانة على عينة الدراسة والتي بلغت ( 60) ورقة وقد استرجع منها ( 50) نسخة من اجمالي مجتمع الدراسة والذي تجاوز ( 170) عضو هيئة تدريس أي ما يعادل نسبته ( 35 %) تقريبا من اجمالي مجتمع الدراسة.

3- 2- 2- صدق وثبات أداة الدراسة 1- صدق الأداة: قام الباحث باختبار مدى مصداقية وثبات المقاييس المستخدمة في الاستبيان وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال منظومة التحليل الاحصائي Spss. حيث تكون قيمة معامل الفا كورنباخ بين (1,0) تعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا هي 60 فأكثر ب- ثبات الأداة: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 96%.

جدول رقم (1)

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المؤسسة مدخل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا	13	0.827
المدخل السلوكي لأعضاء هيئات التدريس	15	0.776
معامل الفا للاستبيان ككل	60	0.883

**أساليب تحليل البيانات:** لبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

**ج: الاحصاء الوصفي:** وتمثل في

- (1) الجداول التكرارية والرسومات البيانية: وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة
- (2) المتوسط الحسابي: بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة لكل فقرة.
- (3) الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم اجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

**د: الاحصاء الاستدلالي:**

- (1) اختبار t-test: (Two independent samples t-test) تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية في تحسين أداء العاملين حسب النوع.
- (2) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية في تحسين أداء العاملين وفق متغيرات العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة.

3- 2- 3 - عرض النتائج: هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات ادارة التغيير التربوي ببعض كليات جامعة الزنتان حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كالآتي:

**وصف خصائص أفراد العينة. - عرض نتائج اتفاق أفراد العينة - اختبار فرضيات الدراسة.**

أولاً: وصف خصائص: العينة يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث النوع والعمر والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة.  
**جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب النوع.**



النوع	التكرار	النسبة
ذكر	39	78%
أنثى	11	22%
المجموع	255	100%

يظهر من الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة توزعت من حيث النوع على فئتين، إذ احتلت فئة الذكور المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (39) وبنسبة (78%) واحتلت فئة الإناث المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (11) مفردة احصائية وبنسبة (22%). وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور

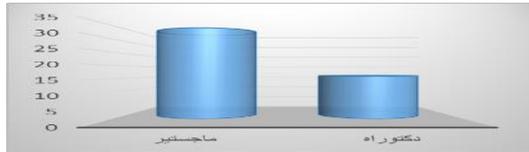
**حسب الفئة العمرية جدول رقم (3)**



العمر	التكرار	النسبة
33 إلى 39	12	24%
من 40 إلى 46	19	38%
من 47 إلى 53	15	30%
من 54 إلى 61	4	8%
المجموع	60	100%

يظهر من الجدول رقم (3) أن عينة الدراسة توزعت من حيث الفئة العمرية على أربع فئات، إذ احتلت الفئة العمرية (40-46) سنة المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (19) وبنسبة (38%) واحتلت الفئة العمرية (47-53) سنة المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (15) وبنسبة (30%)، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفئة العمرية (أقل من 39) إذ بلغ عددهم (12) وبنسبة (24%)، يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة الفئة العمرية (من 54 إلى 61) سنة إذ بلغ عددهم (4) وبنسبة (8%).

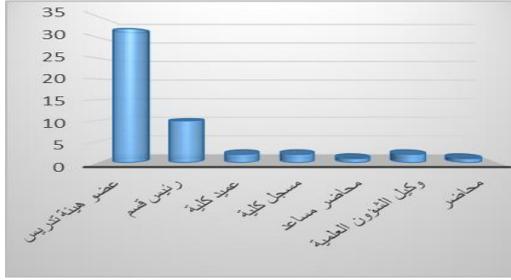
**حسب المؤهل العلمي جدول (4)**



النوع	التكرار	النسبة
ماجستير	34	68%
دكتوراه	16	32%
المجموع	255	100%

عينة الدراسة توزعت من حيث المؤهل العلمي على فئتين، فئة ماجستير المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (34) وبنسبة (68%) فئة دكتوراه المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (16) احصائية وبنسبة (32%).

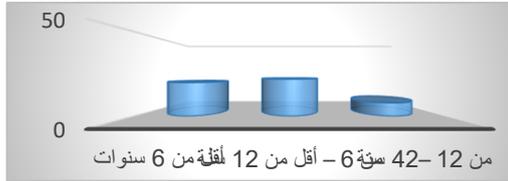
### حسب الوظيفة جدول رقم (5).



الوظيفة	التكرار	النسبة
عضو هيئة تدريس	32	64.0%
رئيس قسم	10	20.0%
عميد كلية	2	4.0%
مسجل كلية	2	4.0%
محاضر مساعد	1	2.0%
وكيل الشؤون العلمية	2	4.0%
محاضر	1	2.0%
المجموع	255	100%

أن عينة الدراسة توزعت من حيث الوظيفة على ست فئات، إذ احتلت فئة عضو هيئة تدريس المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (32) وبنسبة (64%) واحتلت فئة رئيس قسم المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (10) وبنسبة (20%)، بينما توزع العدد بالتساوي بين كل من عميد كلية ومسجل كلية ووكيل الشؤون العلمية بنسبة 4% لكل منهم، و4% لمحاضر ومساعد محاضر.

### حسب سنوات الخبرة جدول رقم (6)



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 6 سنوات	20	40%
من 6-11 سنة	22	44%
من 12-42 سنة	8	16%

أن عينة الدراسة توزعت من حيث سنوات الخبرة على ثلاثة فئات، إذ احتلت فئة الذين خبراتهم من (6 - أقل من 12 سنة) المرتبة الأولى وبلغ عددهم (22) وبنسبة (44%) وفئة الذين خبراتهم (أقل من 6 سنوات) المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (20) وبنسبة (40%)، واحتلت المرتبة الثالثة فئة الذين خبراتهم (من 12-42 سنة) إذ بلغ عددهم (8) وبنسبة (16%)، وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية عينة الدراسة (60%) تزيد خبراتهم على 6 سنوات في هذا المجال مما يضيف على النتائج مصداقية أكثر.

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:

و. جدول رقم (7) قيم ومعايير أو وزن المقياس الخماسي للدراسة.

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مقياس تربيبي للمتوسط الحسابي وفقاً لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج:

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

ثانياً: عرض نتائج اتفاق أفراد العينة

: جدول رقم (8) متوسط حساب مدخل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والمدخل السلوكي.

الإحصاء الوصفي	العبارات	المتوسط الحسابي	المستوى
المحور التنظيمي والتكنولوجي	13	2.87	متوسط
المحور السلوكي	15	3.10	متوسط

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في المدخل التنظيمي والتقنيات لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي وتحسين أداء المؤسسة تعزى إلى الخبرة والمؤهل والنوع في بعض كليات جامعة الزنتان.

**جدول رقم (9) أولاً: نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء المؤسسة تنظيمياً وتقنياً تعزى لمتغير النوع**

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
ذكور	39	2.84	0.758	0.389	0.699
إناث	11	2.94	0.561		

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة في تحسين أداء المؤسسة تنظيمياً وتقنياً بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث لدى بعض كليات جامعة الزنتان حيث كانت قيمة  $t=0.389$  ومستوى الدلالة = 0.699 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية.

**الجدول رقم (10) ثانياً: نتائج اختبار الفروق في تحسين أداء المؤسسة تنظيمياً وتقنياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
ماجستير	16	2.83	0.385	0.252	0.802
دكتوراه	34	2.88	0.664		

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة في تحسين أداء المؤسسة تنظيمياً وتقنياً بين المؤهلات العلمية (ماجستير -دكتوراه) بعض كليات جامعة الزنتان حيث كانت قيمة  $t=0.252$  ومستوى الدلالة = 0.802 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية.

**الجدول (11) ثالثاً: نتائج اختبار الفروق في المدخل التنظيمي التقني تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

جدول تحليل التباين					
مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	
0.562	2	0.281	0.831	0.442	بين سنوات الخبرة
15.876	47	0.338			الخطأ التجريبي
16.437	49				المجموع الكلي

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير في الجانب التنظيمي والتقني تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة  $f=0.831$  ومستوى الدلالة = 0.442 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية.

**ثانياً: دراسة الفروقات في المدخل السلوكي يعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في المدخل سلوكي لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي وتحسين أداء المؤسسة، تعزى إلى متغير العمر وسنوات الخبرة في بعض كليات جامعة الزنتان.

## الجدول رقم (12) أولاً: نتائج اختبار الفروق في المدخل السلوكي تعزى لمتغير العمر.

جدول تحليل التباين					
مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.016	4.550	1.333	2	2.666	بين فئات العمر
		0.293	47	13.771	الخطأ التجريبي
			49	16.437	المجموع الكلي

من الجدول أعلاه يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية سلوكياً بين أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير فئات العمر حيث كانت قيمة  $f=4.55$  ومستوى الدلالة = 0.016 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية.

## الجدول رقم (13) ثانياً: نتائج اختبار الفروق في المدخل السلوكي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	سنوات الخبرة
0.044	2.744	1.171	3.514	3	بين سنوات الخبرة
		0.427	107.16	251	الخطأ التجريبي
			110.67	254	المجموع الكلي

من الجدول أعلاه يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة بين أعضاء هيئة التاريس من حيث سنوات الخبرة حيث كانت قيمة  $f=2.744$  ومستوى الدلالة = 0.044 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية.

نتائج الدراسة: أظهرت هذه الدراسة التي تناولت درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي ببعض كليات جامعة الزنتان، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء المؤسسة في المحور التنظيمي والتقني يعزى الى متغير النوع و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة، بينما توجد فرق ذات دلالة إحصائية في تحسين اداء المؤسسة في المحور السلوكي لأعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير سنوات الخبرة والعمر، وكان مستوى درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لاستراتيجيات إدارة التغيير التربوي في كل من المدخل التنظيمي، التقني والمدخل السلوكي بدرجة متوسطة بشكل عام، وهذه مؤشرات تدل على ان الأخذ بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة التغيير التربوي في مؤسسات التعليم العالي مازالت في بداياتها وتحتاج الى كثير من الجهد والعناية.

## التوصيات:

أولاً: ضرورة إتباع أسلوب التدريب المكثف بشكل سنوي لكل العاملين بالجامعات على أن يوضع البرنامج من قبل خبراء وتتولى الجامعات تحديد أهدافه ومواعيده السنوية وتنفيذه بدقة كاملة كأحدي المعالجات الانية السريعة. ثانياً: اجراء مزيد من الدراسات المتعلقة باستراتيجيات القيادة والإدارة التعليمية وبطرق إدارة التغيير التربوي وزيادة تعميق البحث والاستقصاء في هذا المجال، حيث انه سيكون له مردود إيجابي في تحسين الموارد البشرية والبناء التنظيمي للمؤسسات التعليم العالي والتعليم الأساسي والمتوسط.

## المقترحات:

لتلافي القصور الموجود في الانتقال الى مراحل مقبولة من متطلبات الجودة وتنفيذها وتطوير التعليم العالي واستثمار الموارد البشرية على أكمل وجه وإعادة دراسة وتعديل البنية التنظيمية ورقمنة التعليم مع التوسع في فتح منصات تعليمية استعدادا لتفريد التعليم في المستقبل، يلزم وضع خطط لزيادة مخرجات كليات التربية من قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي في الجامعات وتوظيفهم بالإدارات الوسطى بالجامعات والتنفيذية بالكليات باعتبارهم مؤهلين إداريا وتربويا لقيادة جميع الإدارات بهذه المؤسسات، وتبني الاستراتيجيات الحديثة في التخطيط التربوي إداريا وقنبا، واعتماد إحدى مداخل إدارة التغيير التربوي وتشكيل لجان من هوائى المختصين للمتابعة والتقييم الإداري التربوي للتقييم الداخلي وذلك لتحسين أداء المؤسسات وتجهيزها للاعتماد المؤسسي ومن بعد البرامجي بسرعة وإتقان، أو إتباع أسلوب الإدارة بالنتائج و تصميم نماذج حديثة في المتابعة والتقييم الإداري للتعليم.

#### المصادر والمراجع:

- 1 - أبن منظور، 3325
- 2 - إبراهيم، اشرف(2013): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العربي نحو جودة النوعية والتميز الإداري، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ع 11، مج6، اليمن .
- 3-الجدوب، أكرم، غانم، بسام عمر (2022): درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي ا وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة رماح، ع65 .
- 4-السكارنة، بلال خلف(2009): التطوير التنظيمي والإداري، ص52، دار المسيرة، الأردن.
- 5- العطييات، محمد بن يوسف(2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي، دراسة تطبيقية على الخطوط السعودية، دار الحامد، الأردن، عمان.
- 6- المبروك، خيرية عمر: مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية الليبية طرابلس، purerosesea@yahoo.com. مجلة الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية، الإصدار الثاني،
- 7-بريخ، فرحات حسن (2012): إدارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية، ص 74 الى 85، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 8- نفس المصدر ( 2012 ) : ص 17.
- 9- حريم، حسين(1997): السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران، الأردن، عمان.
- 10- عبودي، زيد منير ( 2007 ): إدارة التغيير والتطوير، ص 21، دار كنوز المعرفة، الاردن.
- 11-عليان، ربحي مصطفى (2015): إدارة التغيير، ص، 25، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 12 - نفس المصدر ( 2015 ) :، ص، 45.
- 13 - عليان، ربحي مصطفى (2015): إدارة التغيير، ص، 18، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- 14-محجوب، بسامات فيصل ( 2002 ): إدارة التغيير ومتطلبات استراتيجية التفوق النوعي، المؤتمر العربي الثاني للقيادة والابداع، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية

15 - هوازن، نوح (2006): معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، رسالة ماجستير، السعودية، كلية التربية.