

تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير ال QS

إعداد الباحثة الدكتورة / الفت صالح محمد حسنين رزه
استاذ الادارة التربوية والتخطيط المساعد بجامعة جدة

المخلص: استهدف البحث الحالي تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير ال QS، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من عينة بلغت (126) مساعد ومساعدة من المساعدين المديرين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وتم التوصل إلى النتائج التالية: 1- درجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعة في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير ال QS كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.15) وبانحراف معياري (0.41)، وجاءت درجة المجالات الثلاثة عالية جدا وعالية، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد ادنى لمجال استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري الجامعة مقداره 4.22 وحد اعلى مقداره 4.23 لمجال الرؤية المستقبلية لدى مدير الجامعة، والانحرافات المعيارية بين حد ادنى 0.47 لمجال الرؤية المستقبلية لدى مديري الجامعة وحد اعلى مقداره 0.61 لمجال التشجيع على التغيير لدى مدير الجامعة. 2- وجود علاقة كبيرة بين إدارة التغيير والتعليم المدمج، لأن الإجراءات والاستراتيجيات التي يتبعها مديرو الجامعة هي عمليات مدروسة، ونابعة عن ملاحظة دقيقة للمجريات التي تحدث في ميدان التعلم والتعليم، وتسعى إلى تحقيق الابتكار في كل المجالات.

Abstract: The current research aimed to develop the requirements of change management in light of blended education in Saudi universities in the light of the QS standards. The following results were reached: 1- The degree of availability of change management requirements among university managers in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the QS standards was high, as the total arithmetic mean was (4.15) with a standard deviation of (0.41), and the degree of the three domains was very high and high, while The arithmetic mean ranged between a minimum The field of change management strategies for university administrators is 4.22, and the upper limit is 4.23 for the field of future vision for the university rector, and the standard deviations are between a minimum of 0.47 for the field of future vision for university administrators, and an upper limit of 0.61 for the field of encouraging change for the university rector. 2- There is a significant relationship between change management and blended education, because the procedures and strategies followed by university administrators are deliberate processes, stemming from careful observation of the events that occur in the field of learning and education, and seek to achieve innovation in all fields.

مقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التطورات والمتغيرات التكنولوجية والمعرفية التي أثرت على كافة مؤسسات المجتمع، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم الجامعي وكيفية إدارتها، وقد صاحبها تعدد محاولات الجامعات استحداث بعض التجديدات التربوية التي مست جميع عناصر المنظومة الجامعية. وتطلبت هذه المتغيرات العالمية إعادة النظر في نظام التعليم الجامعي؛ لمواجهة التحديات المستجدة وتلبية الاحتياجات المجتمعية التي نتجت عنها، ومن ثم تسعى الجامعات -كغيرها من المؤسسات - إلى البقاء والنمو، والعمل على تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها (العربي، 2020).

فيمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل منحي من مناحي الحياة، وبالنسبة لمنظمات الأعمال فهو فرض قائم يتطلب تضافر الجهود وتكاملها؛ وتقع مسؤولية التغيير على من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بهذه المهمة، ويتمثل دور الإدارة العليا في قيادة عملية التغيير من خلال الإيمان به ومن ثم تسويقه، وتطوير معايير خاصة به، وكذلك بناء استراتيجيات مناسبة لإحداث التغيير المطلوب بما يتفق وأهداف المنظمة (القيوتي، 2000).

ويشير عثمان (2000) إلى أن التغيير يحدث في ثلاث نواح في المؤسسات وهي: تغيير في مجموعة العمل (توظيف موظفين جدد)، تغيير في طرق العمل (استخدام أجهزة الكمبيوتر في تحديث الإدارة) وتغيير في سير العمل ليزيد من فاعلية المؤسسة وكفاءتها. والمقدرة على إدارة التغيير تحتاج إلى معرفة كبيرة ومهارات عديدة كالذواضع والقيادة والتفكير الإبداعي. ويحدث التغيير في ثلاثة مستويات رئيسة هي: شخصية العاملين في المؤسسة، وطبيعة العمل، المهنة، وعلى مستوى المؤسسة ككل، والتغيير يحدث بسرعات متفاوتة، اعتماداً على أكثرها تحدياً وقبولاً للتغيير (Moran & Brightman, 2000)، ويرى كل من هارفي وبراون (Harvey & Brown, 2001) أن هناك مدخلين أساسيين لتطبيق برامج التغيير في المؤسسة تبعاً للظروف السائدة فيها، وهما: المدخل المتدرج، والذي يعتمد وبدرجة كبيرة على التغيير المخطط له على المدى الطويل، ويحتاج لتعاون ومشاركة جميع الأفراد في المؤسسة، والمدخل الآخر هو التحولي، والذي يشير إلى التغيير السريع والفوري، وينفذ بطرق مباشرة.

وأوضح (الطيبي، 2011) إن إدارة التغيير أمر حتمي لا بد منه سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى المنظمات والمنظمة المتميزة تبني برامجها بناءً على أن القرن القادم هو قرن المعرفة المكثفة والسريعة في الوقت نفسه، مؤمنة أن المنظمة التي لا تغير من أدائها ونظمها ستخرج من سباق المنافسة. وتعد إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية الناجحة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً، وتزداد الصعوبة إذا واجه القادة والمدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون من مترتبات عملية

التغيير عليهم، فهناك جوانب انفعالية وأخرى عقلانية للتغيير، والناس يقاومون التغيير لأسباب مختلفة، فعند تنفيذ أي تغيير تحدث هنالك مقاومة له، والواجب أن يتم تعرف الأسباب المنطقية أو الانفعالية وراءها، ويتم استخدام استراتيجيات مختلفة للقضاء على هذه الأسباب، فمنها ما يتعلق بمجالات اقتصادية وأخرى اجتماعية وأسباب تتعلق بالمركز الوظيفي، وأسباب ضمان وحماية وأسباب ذاتية، وأخرى تتعلق باتخاذ الطريق الأقل مقاومة.

ويواجه التعليم العالي في عصر الثورة المعرفية تحديات مختلفة نتيجة الإنجازات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أدت إلى تلاشي الحدود بين الدول وجعل العالم قرية صغيرة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، وإن التطور الكبير في تقنيات الحاسب واندماجها مع بعضها بعضاً وظهور الإنترنت فتح مجالات واسعة وآفاق كبيرة لتبادل المعلومات والخبرات، حيث أدى ذلك إلى تغيير شامل وجذري في مفهوم التعليم وأساليبه ووسائله وأنماطه والمهارات اللازمة له، وأدى إلى ظهور طرق وأساليب تعليمية حديثة منها التعليم المدمج (الحواس، 2019). ويسهم التعليم المدمج في تقليل المشاكل الناتجة عن استخدام التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي، من خلال الدمج بينهما، مما يعمل على توفير قدر من المرونة في التعليم فيسهل على الطلبة العملية التعليمية في أي مكان وزمان، فأصبح التعليم عملية تفاعلية، وليست تلقينا كما يحدث في الصفوف التقليدية، فيتعلم الطلبة في هذا النوع من التعليم وفق ما يحتاجون (Kavitha & Jaisingh, 2018). وذكر (العجمي، ٢٠٢١) أنه تتم عملية الدمج بين التعلم التقليدي والتعلم الإلكتروني من خلال البريد الإلكتروني، والإنترنت، ومؤتمرات الفيديو، وأشرطة الفيديو السمعية والبصرية وغيرها مما يسهم في خفض نفقات التعليم، وزيادة فرص التواصل والاتصال بين الطلبة والمدرسين وإثراء المعرفة الإنسانية، وتدعيم طرق التدريس التقليدية، والعمل على تحسين جودة العملية التعليمية.

وتكمن أهمية التعليم المدمج في عملية التعلم بأنه يساعد في توفير المادة المطلوبة بطرق مختلفة وعديدة تسمح بالتحوير وفقاً للطريقة المفضلة للطلاب، ويتيح للمدرس أيضاً أن يركز على الأفكار المهمة أثناء كتابته وتجميعه للمحاضرة، كما أنه يساعد في تخفيف الأعباء الإدارية للمقررات الدراسية من خلال استغلال الوسائل والأدوات الإلكترونية وتلقي الطالب للمادة العلمية بالأسلوب الذي يتناسب مع قدراته سواء كانت مرئية أو مسموعة أو مقروءة (الفيهي، ٢٠١٩).

فقد شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة هي رؤية ٢٠٣٠ التي حددت ضمن أحد أهدافها المتعلقة بالتعليم، بأن تصبح ٥ جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية، وذلك بعد استيفائها لمتطلبات ومعايير التصنيفات العالمية والتي تعد من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى تطورها، إذ تسعى معظم الجامعات التي تهدف إلى تحسين صورتها وسمعتها إلى الأخذ

بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات العالمية التي تعكس جانبا كبيرا من جودة التعليم العالي؛ وعليه تسعى الجامعات العربية بصفة عامة الآن - كغيرها من الجامعات - إلى إيجاد ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات؛ والتي تعد حاليا أحد الأدلة التي يعتمد عليها في إعطاء مؤشرات عن ترتيب الجامعة بين تلك الجامعات العالمية لذلك أصبح السعي وراء تحقيق مركز مرموق ضمن هذه التصنيفات هدفا أساسيا لكل جامعة (عبد العزيز، ٢٠١٥، ٣٠٨).

وتعد الجامعات السعودية من أكثر الجامعات العربية حرصا على معرفة تصنيفها ضمن الجامعات عالميا، من خلال تجميع وتحليل الإنتاج الفكري الخاص بها المنشور عالميا، والسعي إلى إيجاد منظومة متكاملة لإدارة معلومات الأبحاث المنشورة في أوعية نشر عالمية، من أجل حجز مرتبة متقدمة بين الجامعات العالمية. فقبل عدة سنوات ماضية أظهرت نتائج بعض التصنيفات الدولية للجامعات حصول الجامعات السعودية على مراتب متدنية، لذلك فقد عملت السعودية في الآونة الأخيرة على وضع الاستراتيجية المناسبة لتحسين وضعها الأكاديمي والبحثي بوجه عام وترتيبها في التصنيفات الدولية بشكل خاص، من خلال الاهتمام بتحسين كافة عناصر المنظومة الجامعية، وفي مقدمتها الكفاءة البحثية والفعالية التدريسية مما نتج عنه حصول بعض الجامعات السعودية على مراتب متقدمة في التصنيفات الدولية.

وفقا لآخر التصنيفات العالمية فقد دخلت جامعتان سعوديتان ضمن تصنيف ال جامعات Quacquarelli Symonds QS البريطاني لعام ٢٠٢٠، والذي يشمل ترتيب أفضل ١٠٠٠ جامعة في العالم من نحو ٣٠ ألف جامعة ومعهد عال في ٢٣٨ دولة وفق بيانات العام الدراسي ٢٠١٩؛ وهما: جامعة الملك عبد العزيز، حيث جاءت في المرتبة ١٨٦ مكرر، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن التي جاءت في المرتبة 200 مكرر (QS, 2020).

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في عدم اعتماد الأسس الصحيحة في تطوير متطلبات إدارة التغيير، والذي يؤدي إلى حدوث مشاكل في مدى الاستيعاب على مقدار التغيير لدى المنظمة التربوية بحيث يمكن أن تركز تلك المنظمة على الأفراد أو الأقسام المعنية داخل المنظمة التربوية وإن عدم الاهتمام بضرورة إجراء تغيير في طرائق العمل وأساليبه يعمل على اضعاف المنظمة لإنجاز هدفها والتحول والتقليل من حجم الخسارة، وإن عدم تجاوب المنظمة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها قد يؤدي إلى إلحاق أضرار مستقبلية بالمنظمة التربوية وعدم إمكانيتها مع في تحديد الاختلافات والفروقات.

وتعد الجامعات كمؤسسات تعليمية وتربوية مسؤولة عن تطبيق نظم التعليم المدمج في مناهجها التعليمية ومقرراتها الدراسية ونماذجها التدريبية وذلك ضماناً لتحقيق التحول الرقمي بالجامعات كآلية للتعليم لإكساب

الطلاب المعارف والمهارات والخبرات مع استمرارهم في التعلم وكذلك لإكسابهم قيم المواطنة الرقمية والاستخدام اللائق والأمن للوسائل التكنولوجية الحديثة في سياق التطورات العلمية الراهنة وتحدياتها، بما يحقق التكامل، لتتسنة جيل تقوده ثقافة المعرفة والتعلم في بيئة معلوماتية آمنة (خواجه، ٢٠٢١)

ونظرا لتزايد أهمية الجامعة في مجتمع المعرفة والتنافسية العالمية بدأت دول كثيرة في النظر إلى إنشاء جامعات عالمية المستوى باعتبار ذلك هدفا وطنيا؛ لأن الجامعات تقوم بدور رئيسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومحفزة على النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية، وتتوقف تنافسية الجامعات على مدى امتلاك الجامعة القدرة على التنافس في المجالات الحيوية مثل البرامج الدراسية، ومواصفات الهيئة التدريسية، واستخدام التكنولوجيا، والأبحاث العلمية، ونمط الإدارة، ونظم الجودة؛ وغيرها من جهة، وجودة الخريجين المتميزين لملاءمة احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي؛ من جهة أخرى.

أسئلة الدراسة:

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير ال QS؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير ال QS والتعليم المدمج؟

أهداف البحث

- 1- العمل على تطوير متطلبات إدارة التغيير في الجامعات السعودية في ضوء معايير كيو إس.
- 2- التعرف على جهود الجامعات السعودية لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.
- 3- التعرف على تجربة الجامعات السعودية في تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من:

- 1- التعرف على واقع نظام التعليم المدمج بالجامعات السعودية.
- 2- تطوير إدارة التغيير في ظل نظام التعليم المدمج بالجامعات السعودية.
- 3- مناقشة موضوع بحثي يمتاز بالأصالة والحداثة، والإسهام في إثراء المعرفة البحثية.
- 4- يسهم البحث في توطيد الأدب النظري المتعلق بالتعليم المدمج وإدارة التغيير ومعايير "كيو إس".

مصطلحات البحث

أولاً: إدارة التغيير

يعرفها (الجوارنة ووصوص، 2008) بأنها " هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة (مخطط لها)، في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب العمل وطرقه ووسائله لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

ثانياً: التعليم المدمج

يعرف (هاشم، 2017) التعليم المدمج على أنه "هو طريقة للتعليم تهدف إلى مساعدة الطالب على تحقيق مخرجات التعليم المستهدفة، وذلك من خلال الدمج بين أشكال التعليم التقليدية والتعلم الإلكتروني بأنماطه، داخل قاعات الدراسة وخارجها".

ثالثاً: معايير QS

يعرف تصنيف "كيو إس" بأنه تصنيف سنوي للجامعات حول العالم يتم نشره عبر الشركة البريطانية كواكاريلي سيموندس Quacquarelli Symonds والتي كانت بالأصل تنشر تصنيفاتها عبر منشورات صحيفة التايمز للتعليم العالي من ٢٠٠٤ وحتى ٢٠٠٩ تحت اسم "تصنيف جامعات العالم لصحيفة التايمز للتعليم العالي وكواكاريلي سيموندس" (العربي، 2020).

حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تطوير متطلبات إدارة التغيير من خلال التعليم المدمج وذلك في ضوء تصنيف معايير "كيو إس" بالجامعات السعودية.

الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي المديرين في الجامعات في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (126) مساعداً ومساعدة.

الحدود المكانية: الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2023-2024).

الإطار النظري

المحور الأول: متطلبات إدارة التغيير

أولاً: مفهوم إدارة التغيير

يعرف (البلوي، 2016) بأنها "عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء، والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير، من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل، لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها".

كما يعرفها (محمود، 2010) بأنها "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية، لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات.

فتمثل إدارة التغيير بقدرة الإدارة التربوية إحداث التغييرات اللازمة في المؤسسة التربوية، حيث يشتمل هذا التغيير على طبيعة وتوجهات العاملين وأدوارهم، وطبيعة هيكل المؤسسة من خلال الأهداف والغايات المنشودة لها، وذلك وفقاً لمتغيرات ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية المتجددة للمؤسسة، من خلال الاعتماد ببرامج وخطط تحقق الكفاءة والفاعلية والاستمرارية والاستقرار للمنظمة (المطيري، 2020، 81).

فيعرفها (العتيبي، 2012) بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة".

أهداف إدارة التغيير

اتفق كل من عامر (1992)، والصيرفي (2007)، وعرفه (2012)، وبربخ (2012) أنه توجد العديد من الأهداف المختلفة لإدارة التغيير والتي تختلف حسب طبيعة التغيير، ونوعه، ومكانه، وزمانه، والظروف التي توصلت إليه، وفيما يلي عرض تلك الأهداف بشكل من التفصيل:

- التوافق بين المنظمة والظروف المحيطة بها، والعمل على سرعة الاستجابة للمتغيرات والمتطلبات الجديدة.
- التناسق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، ثم العمل على زيادة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- استخدام استراتيجية التشكيك بما هو قائم والانتقال بما هو مقصود، لتحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والاتجاهات.
- العمل على تقوية العلاقات والتعاون وخلق جو من الثقة بين العاملين داخل المنظمة والمجموعات القيادية فيها.
- العمل على نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة، إلى النظام الحيوي القائم على اللامركزية في السلطة.
- استخدام أساليب المواجهة أو أساليب حل المشكلات، للقضاء على الصراعات التي قد تحدث داخل المنظمة.
- العمل على تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

- العمل في مساعدة الإدارة على مواجهة المشكلات التربوية والتعليمية وتلبية متطلبات التغيير في الإدارة بشكل أكثر فعالية وجدية.
 - العمل على تنمية العلاقات بين العاملين من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذي القرار، وكذلك تشجيع العاملين وخلق روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل، مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية للجماعات داخل المنظمة.
 - تمكين المدراء من اتباع أساليب الإدارة الحديثة بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
 - زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف التخصصات داخل المنظمة، لإنجاز الأعمال بفاعلية أكثر وتحقيق الأهداف المرغوبة التي تسعى لها المنظمة.
- لذلك ترى الباحثة من خلال العرض السابق إن أهداف إدارة التغيير في المنظمات التربوية كلها تصب في محاولة لتطوير العملية التعليمية، والوصول إلى واقع أفضل يساير العصر الحالي بما يشمله من تغييرات متسارعة ومتلاحقة.

أهمية إدارة التغيير

- تتمثل أهمية إدارة التغيير في الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمؤسسة التعليمية والتربوية، وتنمية القدرة على الابتكار، والرغبة في التطوير، والتوافق مع المتغيرات، ويوضح نصار (2010)، إلى أنه توجد أهمية كبيرة تتعلق بإدارة التغيير، ويتم توضيحها من خلال النقاط التالية:
- تجهيز هيئة تدريس مسؤولة تعمل دون رقابة.
 - تهيئة الجو الملائم للطلاب تهيئة تربوية وتعليمية وعلمية تؤهلهم إلى خدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة.
 - إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير المنظم والتلقائي والمخطط دون الحاجة لمباشرتها.
 - تهيئة البيئة المناسبة للطلاب والعاملين تهيئة تربوية وتعليمية.
 - مواكبة التطورات الحديثة في كافة مجالات الحياة، وخاصة المجال العلمي.
- ونستنتج مما سبق إن إدارة التغيير لها أهمية كبيرة في المنظمات والمؤسسات التربوية والتعليمية، وذلك من خلال تحقيق نتائج إيجابية في جميع المستويات التربوية والتعليمية، سواء المتعلقة بالنظام القيادي، أو المتعلقة بالموارد البشرية، أو العوامل المادية، بما تحويه من تطوير لوسائل التكنولوجيا داخل هذه المؤسسات والمنظمات التربوية والتعليمية.

خصائص إدارة التغيير

تعد خصائص إدارة التغيير أن تكون عملية مخطط لها، ومتابعة بشكل دائم، وأن يكون التغيير شامل لكل من شخصية الفرد وخصائصه بشكل خاص، وتغييرات تشمل المؤسسة ونظامها وطبيعتها عملها بشكل عام، مع الأخذ بعين الاعتبار أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة كالتوجه الإستراتيجي، وبرامج تنمية شخصية العاملين فيها وتطويرها (Reckless, 2001).

واتفق كل من حمادات (2007)، والجوارنه وصوص (2008)، وجرادات والمعاني وعريقات (2013)، على أن خصائص إدارة التغيير تتخلص فيما يلي:

الاستهدافية: أي أن إدارة التغيير عملية تفاعل ذكي لا تحدث عشوائياً، إنما في إطار خطة منظمة لتحقيق أهداف مرجوة ومحددة.

الواقعية: لا بد من ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، بما يتضمن إمكانياتها ومواردها وظروفها، حتى يسهل تنفيذ عملية التغيير ببسر وسهولة.

التوافقية: أي وجود قدر كبير من التوافق بين عملية التغيير وبين تطلعات واحتياجات العناصر، والقوى التي تتضمنها عملية التغيير.

الفاعلية: بحيث تمتلك إدارة التغيير المقدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين. المشاركة: فالتفاعل الإيجابي يمثل حاجة ملحة لإدارة التغيير، ولتحقيق ذلك هناك حاجة للمشاركة الواعية للقوى والأطراف، التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

الشرعية: فالأطر الشرعية القانونية والأخلاقية يجب أن تسيطر على عملية التغيير.

الإصلاح: بمعنى أن تسعى إدارة التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة العيوب والأخطاء الموجودة في المؤسسة.

الرشد: فهو صفة ملازمة لكل عمل إداري، وبخاصة إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

المقدرة على التطوير والابتكار: الأصل أن يقود التغيير المؤسسة إلى الأفضل والأصلح والأجود، ولا يقود إلى التدهور والانحلال، وهذا يتطلب جهداً كبيراً ومقدرات تطويرية أفضل مما هو قائم.

المقدرة على التكيف السريع مع الأحداث: فالأحداث السريعة التي تجتاح الكيان الإداري، تحتاج إلى قوى يقظة تتكيف وتستوعب هذه الأحداث دون الاصطدام معها.

أنواع التغيير

أوضح الطراونة (2000) إلى أن التغيير ممكن أن يكون تغييراً مفاجئاً، ويحدث هذا النوع دون سابق إنذار أو مقدمات، سواء كان تغييراً اجتماعياً أم سياسياً، أما النوع الآخر وهو التغيير التدريجي، فيقسم هذا النوع إلى قسمين وهما: الأول يسمى بالتغيير البطيء، ويصعب على الإنسان العادي ملاحظته وتحتاج نتائجه لوقت طويل، أما الثاني فهو التغيير المرحلي، ويأخذ هذا النوع الطابع التدريجي ويكون في الغالب مرحلي. وأشار كل من بويان Poyan (1988)، وعبد الكريم (2004) أنه توجد أنواع عديدة لتغيير منها: التغيير المخطط وغير المخطط، لذلك أصبحت دراسات البحوث في التغيير المخطط في التربية ذات اهتمام لدى الباحثين منذ وقت طويل، ويرجع ذلك لعدم الرضا عن جهود الإصلاح القائمة، بالإضافة إلى التغيير المفروض والتغيير بالمشاركة.

فأكد زيدان (2011) على أن التغيير نوعان رئيسيان هما:

التغيير الاستراتيجي: وهو الذي يعني بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة، وهو خطوة للمستقبل.

التغيير الوظيفي: وهو الذي يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والتقنيات، التي لها تأثير مباشر على تنظيمات العمل داخل أي مؤسسة.

متطلبات إدارة التغيير

أشار الطيبي (2011) إلى أن قبل القيام بأي نوع من أنواع التغيير، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المهمات الأساسية للإدارة في أي مؤسسة يجب إيجاد رؤية واضحة وتوجهات إستراتيجية للمستقبل، واهتمت الدول المتقدمة بشكل كبير بعملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، وكان ذلك من أهم أسباب نجاحها، كذلك يجب وضع صورة واضحة لمستقبل المؤسسة، ومن أهم الوظائف التي يقوم بها الإداري في المؤسسة، تحديد رؤية واضحة المعالم، ووضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها في المؤسسة بشكل واضح، بمعنى أوضح أن يقوم بوضع رؤية وهدف للتغيير الذي يريد وصول المؤسسة إليه.

كما ذكر الصيرفي (2007)، عند القيام بعملية التغيير لا بد من مراعاة الأسس والمتطلبات التالية:

- مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في التغيير، وبالأخص الذين ينفذون التغيير في أقسامهم ويتأثرون به بشكل مباشر، ويجب تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن التغيير ومجاله، وأسبابه، وكيف سيتم أي مشاركة حقيقية وليست شكلية.

- إعطاء العاملين في المؤسسة فترة انتقالية لتطبيق التغيير قبل تثبيته بشكل نهائي.
- إعطاء العاملين فرصة التأقلم مع التغيير، وإدخال التغيير على مراحل مكتملة لبعضها البعض، فبذلك يكون التغيير المرحلي مخطط وليس عشوائياً.
- أن تقوم المؤسسة بتنفيذ التغيير في الوقت الملائم الذي تحدده ظروف المؤسسة.
- من الضروري أن تدعم الإدارة العليا التغيير، وأيضاً ضرورة التأكيد على دعمها للتغيير لأنه ضروري للمؤسسة.
- اعتماد فكرة النظم عند إدخال التغيير في المؤسسة، فيعد النظام عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة مع بعضها.

مراحل وخطوات التغيير في المجال التربوي

أشارت الدفراوي (2009)، إلى مراحل التغيير في المجال التربوي، وذلك من خلال النقاط التالية:

- 1- الإحساس بالحاجة إلى التغيير.
 - 2- إيجاد فريق العمل الذي سيكون له صلاحية إحداث التغيير.
 - 3- إيجاد الرؤية المناسبة لهذا التغيير.
 - 4- إنشاء الشبكة المناسبة بين الرؤية والاستراتيجية لتحقيق التغيير.
 - 5- التخلص من العوائق وتغيير الأسس الموجودة التي تعيق التغيير.
 - 6- التخطيط لإيجاد انتصارات وإنجازات على المدى القصير، لتحفيز العاملين على تحقيق الإنجاز البعيد المنشود.
 - 7- تجميع الجهود والعمل على زيادة الجهود الدعائية لهذا التغيير.
- وبالتالي فإن إحداث التغيير في المؤسسات التربوية يستدعي الإحساس بوجود مشكلة ما في العمل التربوي، أو الشعور بأن هناك صعوبات تواجه العمل التربوي، وذلك للتعرف على أسباب هذه الصعوبات والتخطيط لأجل التغلب عليها، ووضع الخطط المناسبة لإحداث التغيير.

مجالات التغيير في المؤسسات التربوية

قد أوضح (ياسين، 2014) أنه يوجد العديد من المجالات التي يمكن إحداث التغيير فيها بالمؤسسات التربوية، وهي:

أ- **الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات التربوية بإجراء تعديلات في أهدافها، والاستراتيجيات الطبقة لتحقيق تلك الأهداف، استجابة للتغيرات البيئية المحيطة. فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها، من أجل مواكبة تلك التغيرات.

ب- **السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:** ويتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة، إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

ت- **الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة التربوية:** ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

ث- **الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة.

ج- **التكنولوجيا:** يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء الأعمال، أو تكون تغييرات أساسية تشتمل المؤسسة ككل.

ح- **نظم العمل:** قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل منظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، وغيرها من الأنظمة الداخلية بهدف تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

خ- **الموارد البشرية:** يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة العمل المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض

الأفراد، أو العمل على تغيير وتطوير المهارات والاتجاهات والسلوكيات للأفراد الموجودين، وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

وترى الباحثة أن تعدد المجالات المستهدفة للتغيير في المؤسسات التربوية يعد نتيجة لضرورة التغيير في معظم جوانب هذه المؤسسات، حتى تستطيع مواكبة التغيرات العالمية، والتحديات التي تواجهها، فلا يمكن تحقيق تغيير فعال دون التطوير في الموارد البشرية، والهيكل التنظيمية والأدوات التكنولوجية، وعلاقات العمل، والاستراتيجيات والتشريعات المتعلقة بالمؤسسة التربوية.

المحور الثاني: التعليم المدمج

يعد التعليم المدمج شكل جديد لبرامج التدريب والتعلم، يمزج بصورة ملائمة بين التعلم الصفي والتعلم الإلكتروني، وفق متطلبات الموقف التعليمي، وذلك بهدف تحقيق الأهداف التعليمية بأقل تكلفة ممكنة. ويوضح (Sherly, 2018) أن بيئة التعليم المدمج تسهم في توفير بيئة تعليمية فاعلة، ويمكن من خلالها إكساب الطلبة معارف وخبرات جديدة، كما ترى أن التعليم المدمج أصبح ضرورياً وجزءاً أساسياً من النظم التعليمية، لدوره في تنمية مهارات التفكير العلمي وتحسين مستوى تعلم الطلبة. وأشار (Straus, 2012) إن التعليم المدمج ببساطه هو طريقة للتعليم تهدف إلى مساعدة المتعلم على تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة، وذلك من خلال الدمج بين أشكال التعليم التقليدية والتعلم الإلكتروني بأنماطه داخل قاعات الدراسة وخارجها، فهو يعد برنامجاً تعليمياً يدرس فيه الطالب على الأقل جزءاً عن بعد وجزءاً في حجرة الدراسة، مع عناصر التحكم في الوقت والمكان ومسار التعلم وسرعته، فهو برنامج تعليمي رسمي يدمج بين التعلم في الصف مع المعلم، والتعلم عن طريق الإنترنت، في هذا البرنامج يتلقى الطالب العلم عن طريق الإنترنت بشكل جزئي وكذلك بداخل الصف مع المعلم، وبهذا الأسلوب يتحكم الطالب في وقت التعلم ومساره ومكانه وسرعة تقدمه بشكل أكبر من البرامج التعليمية التقليدية.

أهداف التعليم المدمج في الجامعة

أشار (مخلص، 2015) أن الجامعة تستمد اهدافها من اهداف التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

وهي كالآتي:

- نشر ثقافة الحاسب الآلي وأهمية استخدامه في مجال التربية والتعليم وذلك من خلال المحاضرات وورش العمل والمؤتمرات والمعارض الخاصة بالحاسبات الآلية

- متابعة التطور الذي يطال التقنيات التعليمية ووسائل الاتصال من حين لآخر وباستمرار عبر تيسير الاطلاع على الأبحاث والمجلات العلمية المتخصصة وحضور المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بهذه التقنيات، وبالذات للمهتمين والمعلمين وأصحاب القرار التعليمي.
- تبنى وزارة التعليم العالي في السعودية مشروعاً وطنياً تشجع فيه منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس ومن الطلاب والطالبات على استخدام الكمبيوتر التعليمي والأدوات المختلفة من قنوات الاتصال والتواصل، على غرار مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز للحاسبات الآلية، الذي تعمل على تنفيذه وزارة التربية والتعليم في السعودية.
- التوسع في إنشاء مراكز مصادر التعلم بالمؤسسات التعليمية المختلفة بحيث تحتوي على أكبر قدر من النماذج والبرمجيات والأجهزة التعليمية بما يتيح للمعلم والطالب الانطلاق بأفكارهم وإبداعاتهم.
- تبنى وزارة التعليم العالي في السعودية كلية واحدة على الأقل بكل منطقة من مناطق المملكة البالغ عددها ثلاث عشرة منطقة، بحيث تكون مركزاً لعمل ورش ودورات وحملات تعريفية وتثقيفية بطريقة التعلم المدمج.
- إعداد سجل وثائقي للتعريف بالمدارس والكليات التي طبقت التعليم بجوانبه المختلفة، أو توفر لطلابها بيئات تعليمية تفاعلية، وإبراز تلك المدارس والكليات بوصفها مؤسسات تعليمية متميزة ورائدة في هذا المجال، ودعوة نظيراتها للاستفادة من خبراتها.
- إنشاء هيئة بحثية متخصصة تُعنى بشؤون التعليم بشتى أشكاله وصوره وتدرس كيفية تذليل الصعوبات التي تحول دون تطبيقاته ميدانياً في مؤسساتنا التعليمية والأكاديمية.
- حث المؤسسات التعليمية والتدريبية على تهيئة وتدريب منسوبيها من معلمين وطلاب ومتدربين قبل الشروع بتطبيق أي تقنية تعليمية جديدة.
- حث تلك المؤسسات كذلك على عمل الإصلاحات الإدارية اللازمة لكي تؤمن مناخاً تعليمياً وتربوياً صحياً يشارك فيه المدير والمعلم وولي الأمر والطالب في إحداث التغيير وتقبل التجديد التربوي.
- دعوة الشركات والقطاع الخاص إلى التعاون مع وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي في السعودية، لتحديد أهدافها واستراتيجياتها في تصميم البرامج والمواقع، بما يخدم مؤسسات ومرافق المجتمع وسوق العمل في المستقبل.

عوامل نجاح التعليم المدمج بالجامعات السعودية

يري (حسين، 2011) أن منظومة التعليم المدمج بالجامعة تعد منظومة متكاملة، ولنجاح هذه المنظومة يجب أن يتوافر مجموعة من المتطلبات التقنية والبشرية، ويتم عرضها بشيء من التفاصيل، كالتالي:

المتطلبات التقنية:

- توفير حاسب آلي وجهاز عرض Data Show متصل بالإنترنت.
- توفير مقرر الكتروني (لكل مادة E-Course).
- توفير نظام لإدارة التعليم (LMS) Learning Management System
- توفير نظام إدارة المحتويات Learning Content Management System
- توفير برامج التقييم الالكتروني E-Evaluate
- توفير مواقع التذاور الإلكتروني للتذاور مع الخبراء في المجال.
- الاتصال بالموقع الرسمي لوزارة التعليم وبالتحديد مستشاري المواد.
- عقد لقاء أسبوعي مع موجهي المادة عن طريق الشبكة والسماح للطلاب بالتذاور معه وتوجيه الأسئلة المباشرة عن المقرر والاختبار.
- تحديد مواقع يمكن الاتصال بها.
- توفير الفصول الافتراضية بجانب الفصول التقليدية بحيث يكمل كل منهما الآخر.

المتطلبات البشرية:

تتمثل المتطلبات البشرية في قطبي العملية التعليمية وهما عضو هيئة التدريس والطالب، ولكل منهم طبيعة خاصة في ظل التعليم المدمج، ولكل منهما له دور لا يقل أهمية عن الآخر، وذلك بغرض نجاح هذا النوع من التعليم.

أولاً: عضو هيئة التدريس:

- لدية القدرة على التدريس التقليدي ثم تطبيق ما قام بتدريسه عن طريق الحاسب.
- لدية القدرة على البحث عما هو جديد على الانترنت ولدية الرغبة في تطوير مقرره وتجديد معلوماته بصفه مستمرة.
- لدية القدرة على التعامل مع برامج تصميم المقررات سواء الجاهز منها أو التي تتطلب مهارة خاصة.
- لدية القدرة على تصميم الاختبارات بنفسه حتى يحول الاختبارات التقليدية إلى الكترونية من خلال البرامج الجاهزة المعدة لذلك.
- التعامل مع البريد الإلكتروني وتبادل الرسائل بينه وبين طلابه الرغبة في الانتقال من مرحلة التعليم التقليدي إلى مرحلة التعليم الإلكتروني.
- يحول كل ما يقوم بشرحه من صورته الجامدة إلى واقع حي يثير انتباه الطلاب عن طريق الوسائط المتعددة Multimedia والفائقة Hypermedia من خلال الانترنت.

- يرسخ في ذهنه أن دخول التعليم والتحول الكامل إلى الفصول الافتراضية والمقررات والإدارة، وهو أمر تمي يتم تحفيزه على العمل والتدريب الجيد خلال فترة التعليم المدمج والاستفادة منها (حسين، 2011، 100-102).

ثانياً: الطالب:

- يحتاج الطالب في ظل التعليم المدمج أن يفهم أنه مشارك في العملية التعليمية ويجب أن يشعر أن دورة هام لكي يتفاعل مع المعلم في الوصول إلى الهدف:
- لا بد أن يشعر الطالب بأنه مشارك وليس متلقى.
 - يجب أن يتدرب على المحادثة عبر الشبكة.
 - لدية القدرة على التعامل مع البريد الإلكتروني (حسين، 2011، 127).

مزايا التعليم المدمج بالجامعات السعودية

- ❖ يشعر المدرس أن له دور في العملية التعليمية وإن دورة لم يسلب.
- ❖ يقوم بتوفير الوقت لكل من المعلم والطالب.
- ❖ يوفر طريقتين للتعلم يمكن الاختيار بينهما بلا من الاعتماد على طريقة واحدة.
- ❖ يعالج مشاكل عدم توفر الإمكانيات لدى بعض الطلاب. يتناسب مع المجتمعات في الدول النامية التي لم تتوفر لديها بيئة إلكترونية كاملة.
- ❖ وقت التعلم محدد بالزمان والمكان وهذا ما يفضله الطلاب حتى الآن. يركز على الجوانب المعرفية والمهارية والوجدان دون تأثير واحدة على الأخرى.
- ❖ يحافظ على الروابط الأصلية بين الطالب والمعلم وهو أساس تقوم عليه العملية التعليمية (الوهبي، 2021).

المحور الثالث: معايير كيو إس QS

تتعدد وجهات النظر حول ماهية التصنيف العالمي للجامعات ومعاييرها، وقد تحددت في ثلاثة توجهات رئيسية، أولها: يتمحور حول اعتباره آلية لترتيب الجامعات وفق عناصر تقييم محددة، مع مقارنة الجامعات بعضها ببعض على مستوى الأداء؛ بهدف توفير معلومات عن جودة الجامعات، وثانيها: ينظر إليه بوصفه العملية التي يتم من خلالها ترتيب الجامعات والمؤسسات التعليمية والأكاديمية بصورة مستقلة، تبعا لجهة التصنيف الدولي التي تتولى هذه العملية، وعلى أساس المعايير والمؤشرات المعتمدة في ذلك. ولتجاوز مآزق التعارض القائم في الحكم عليها هل هو آلية أم عملية؟، وثالثها: ينظر إليه على أنه قوائم بأسماء الجامعات مرتبة ترتيبا تنازليا، حيث يعتمد هذا الترتيب على مجموعة من المعايير والمؤشرات المختلفة، ومبني على

إحصائيات عامة وتغذية راجعة من قبل أكاديميين عالميين وطلبة في تلك المؤسسات خريجها (قاسمي وسليمان، ٢٠١٦، 78-79).

ويمكن تناول معايير تصنيف كيو إس QS العالمي للجامعات على النحو التالي:
شهد القرن التاسع عشر إجراء عدة دراسات أوربية حاولت تقييم نوعية المؤسسات الجامعية والباحثين فيها، ومنها دراسة Alick Macan المنشورة عام ١٨٩٠ م تحت عنوان: من أين نحصل على أفضل رجالنا؟، والتي حاول فيها معرفة الجامعات التي تخرج ألمع الشخصيات، حيث ركز فيها على خصائص الشخصية البارزة في ذلك الزمان، من ضمنها العائلة مكان الولادة الجامعة التي انتسب إليها ودرس بها، وخلص من خلالها لنشر تصنيفه الخاص للجامعات الموجودة حينها، بناء على عدد خريجها من الشخصيات البارزة، والذي أثر به على المهتمين بتقييم الجودة آنذاك (قاسمي وسليمان، 2016، 80).

وقد شهدت بدايات القرن العشرين نشأة تصنيف الجامعات بمفهومه العصري الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تقييم أداء المدارس المميزة وتصنيفها وخريجها، ثم تطور ليشمل الجامعات والمعاهد العليا وما تحمله من مؤشرات تميز، ثم دخلت عوامل المنافسة بينها في كيفية دعم ميزانياتها، وتم بناء المميزات التي يحصل عليها وفق ما تتمتع به من سمعة طيبة ناتجة عن علمائها وأبحاثهم واختراعاتهم وابتكاراتهم المتميزة مثل هارفارد في أمريكا وكامبردج وأكسفورد في بريطانيا والسوربون في فرنسا.. وهكذا.

ومع ازدياد أعداد الجامعات والمعاهد والكليات في الغرب على وجه الخصوص بدأت التصنيفات في الانتشار؛ لتغزو هذه الفكرة باقي الدول وتنتقل من الصورة المحلية إلى العالمية وأصبح التنافس على أشده ليس فقط في استقطاب الطلاب الأثرياء والتميزين إليها، بل كذلك في الأساتذة والموظفين، وهكذا؛ إلى أن تم استحداث هيئات وأجهزة مستقلة للحكم على تميز الجامعات وترتيبها، وأصبح الناس يسمعون ويقرؤون سنويا تقارير عن أفضل عشر جامعات على مستوى أمريكا، وكذلك على مستوى العالم، ثم أصبح هناك تقييم للجامعات على مستوى أوروبا، ثم آسيا، ثم العالم، بل وظهرت تفاصيل في التقييم للكليات والبرامج، وأصبحت أخبار هذه التقييمات تنشر عبر وسائل الإعلام المختلفة، ومن خلال المواقع على الشبكات العالمية، وتلقي ردود أفعال تشبه جوائز نوبل (قحوان، 2014، 107).

وفي عام ٢٠٠٣م، بدأت الجامعات في وضع أسس ومعايير ومؤشرات من أجل قياس الجودة في الجامعات في جميع أرجاء العالم. وقسمت هذه التصنيفات إلى نوعين أولهما: يركز على الخبرة الجامعية متمثلة في التدريس؛ مثل تصنيف التايمز البريطاني، الجارديان وماكلينز الكندي، وغيرها من التصنيفات، وثانيهما: يركز على الأبحاث فوق الجامعية؛ مثل تصنيف جامعة جياو تونغ شنغهاي ((ARWU، وتصنيف QS البريطاني،

حيث اهتمتا بالبحث العلمي والأبحاث المنشورة بشكل كبير، ومصادر التمويل، والباحثين المتميزين والجوائز المرموقة التي حصل عليها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس (دندري، ٢٠١١، ١١٢).

وفي نفس العام قدم الملحق الأسبوعي الخاص بمجلة Times Higher Education Supplement (THES) معايير جديدة ومؤشرات لتقييم الجامعات عالمياً، عرفت بـ "تصنيف التايمز". وفي مايو ٢٠٠٦ قدمت وثيقة برلين لمبادئ الترتيب الطبقي العالمي لمؤسسات التعليم العالي (IREG) وبالإضافة إلى تلك الجهود العالمية ظهرت جهود إقليمية للتصنيفات منها جهود المركز الألماني لتنمية التعليم العالي تصنيف ال QS وتصنيف الويب للجامعات العالمية ((Webometrics)، وقد وجد العديد من التصنيفات العالمية من الأفراد والمؤسسات على مستوى الكليات والأقسام العلمية في المجالات المعرفية المختلفة (عبد العزيز ٢٠١٥، 10). وتوسعت تصنيفات QS العالمية لتصنيف المزيد من الجامعات. في طبعة ٢٠١٣ - ٢٠١٤م، تم تصنيف ٨٠٠ جامعة، يتم منح أفضل ٤٠٠ جامعة مراتب تصنيف فردية، ويتم وضع الجامعات الأخرى ضمن مجموعات، بدءاً من ٤٠١ - ٤١٠، وهكذا. ويقارن التصنيف بين أفضل ٨٠٠ مؤسسة في العالم عبر مجالات واسعة تهم الطلاب المحتملين البحث والتعليم والتوظيف والتوقعات الدولية.

وقد شهد تصنيف كيو إس إضافات وتغيرات منهجية في نشاط الجامعة؛ حتى تأخذ موقعا أعلى ومسايرة للاتجاهات العالمية، من هذه الإضافات: بحوث جديدة في كيفية استخدام الطلاب لترتيب الجامعات - التوضيح العلمي لهذه التصنيفات - أهمية المعلومات وتوظيفها، كما تشمل التحسينات المنهجية مؤشر الاستشهادات البحثية لكل كلية رصد له ٢٠. ويوفر هذا المؤشر قاعدة كبيرة من الملخصات البحثية، وتبرز تأثير كل جامعة في عالم البحوث بالنسبة إلى حجم هيئتها التدريسية. ويعد هذا التغيير المنهجي أمراً ضرورياً؛ لأن هذه الاستشهادات البحثية تعطي ميزة وقوة خاصة في مجالات مثل علوم الحياة والعلوم الطبيعية، فنشر المزيد من البحوث يعطي نقاطاً أعلى للجامعة، ويمكن أعضاء هيئة التدريس من الاستشهاد بهذه البحوث (أبو العنين وآخرون، 2017، 45).

وقدم التصنيف في عام ٢٠١٥م ترتيباً حسب الموضوعات، كل موضوع يشمل عدداً من المجالات، أشار التصنيف إلى الموضوعات التالية الفنون والعلوم الإنسانية، وتضم مجالات الفن والتصميم - اللغة والأدب الإنجليزي - التاريخ - اللغات الحديثة - الفلسفة، وكذلك الهندسة والتكنولوجيا، وتضم موضوعات في مجالات: الهندسة الكيميائية والهندسة الإلكترونية - علوم الكمبيوتر - الهندسة الإنشائية والمدنية. أما تصنيف ٢٠١٦/٢٠١٥ حسب الموضوعات فقد ركز على الموضوعات التالية (جويلي، 2016، 257-258).

أهداف تصنيف "كيو إس" QS للجامعات

- يري (جويلي، 2016) أن تصنيف كيو إس يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على الجامعات بوصفها منظمات متعددة الأغراض، كما يوفر مقارنة عالية من أجل بقاء الجامعات وارتقائها.
 - رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي، وتوفير معلومات برامج الدراسة للجامعات، وخاصة في مجال العلوم التقنية.
 - إصدار دليل للجامعات يساعد الطلاب وأولياء الأمور والشركات لمعرفة أفضل الجامعات.
 - مساعدة الطلاب لإجراء مقارنات موضوعية مستنيرة عادلة للجامعات الرائدة في جميع أنحاء العالم.
 - تلبية حاجات قاعدة عريضة من المعنيين والمستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور والأكاديميين وهيئة التدريس والموظفين بالجامعة.
 - توفير خريطة لأماكن التعليم الجامعي التي يمكن أن يستند إليها في صنع القرار الاستراتيجي على المستويين المؤسسي والحكومي.
 - تقييم الجامعات في أربعة مجالات رئيسة البحوث - التعليم - التوظيف - التدويل.

وأشار (إسماعيل، 2015) في دراسته إلى أن أهمية تصنيف "كيو إس" تنبع من أن الجامعات على مستوى العالم في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق التميز، والتطوير في الأداء في جميع النواحي التعليمية والبحثية والإدارية والخدمية، وتتمثل أهمية هذا التصنيف في تحقيق العديد من المزايا للجامعات، ويتم توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

إبراز هوية الجامعة: فالجامعة التي تخوض غمار التصنيفات للجامعات تتميز عن غيرها بهوية مستقلة؛ أبرز معالمها: وجود رؤية استراتيجية تحدد المكانة التي ترغب في الوصول إليها في المستقبل، ورسالة تحدد الغرض الأساسي من وجودها، وقيم إستراتيجية تحكم عملها وقراراتها وسياساتها وتفاعلاتها مع مختلف القوى والأطراف المستفيدة في المجتمع، وأهداف إستراتيجية محددة تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

التميز في أداء الجامعة: هو مفهوم واسع يشتمل على العديد من المجالات والمعايير، والجامعة المتميزة هي التي تحقق التميز في المعايير التالية: قيادة التغيير، والبحث العلمي، والبرامج الأكاديمية، والتدريس والتعلم الإلكتروني، وإعداد وتطوير الهيئة التدريسية، ورعاية الطلاب وتنمية الموهبة والإبداع لديهم، والمرافق والخدمات الجامعية، وإدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها، وخدمة المجتمع، ووجود أنظمة للتقييم والمحاسبية.

السمعة الأكاديمية العالمية للجامعة: إن الجامعة عالمية السمعة هي الجامعة التي لها سمعة عالمية خاصة بأبحاثها العلمية وبتدريسها، ولديها عدد من الباحثين المشهورين والرواد العالميين في مجال تخصصهم، ولديها عدد من الأقسام العلمية ذات الطراز العالمي، بإمكانها اجتذاب أفضل أعضاء هيئة تدريس من أنحاء العالم والإبقاء عليهم، وتجذب شريحة كبيرة من الطلاب الأجانب؛ خاصة طلاب الدراسات العليا، وتنتج أفضل الخريجين، وتعمل ضمن السوق العالمية.

تصنيف معايير "كيو إس" QS بالنسبة للجامعات العربية

اتفق كل من (جاد الله، 2019)، (حميض، 2011)، (QS, 2020) على عدة معايير لتقييم تصنيف "كيو إس" والتي تختلف حسب مؤشراتها وتركيزها على بعض الجوانب، وكذلك في الدرجة المخصصة للمعايير الحاكمة لعملية التصنيف، وتتمثل فيما يلي:

السمعة الأكاديمية (٣٠٪): يتم تقييم ذلك باستخدام بيانات من المسح العالمي الكبير للأكاديميين الذي تجريه OS كل عام. نتائج هذا المسح الذي يطلب من الأكاديميين لتحديد الجامعات الرائدة في مجال مواضيعهم الخاصة تصب أيضاً في تصنيفات وتقارير أخرى تنتجها QS، بما في ذلك تصنيف جامعة S العالمية والتصنيف العالمي للجامعات QS حسب الموضوع. والهدف من ذلك هو إعطاء إشارة إلى الجامعات التي لها سمعة أقوى داخل المجتمع الأكاديمي الدولي.

سمعة الموظفين (20٪): ويتم تقييم ذلك مرة أخرى باستخدام نتائج دراسة استقصائية دولية كبرى، وهذه المرة لأصحاب العمل الذين يُطلب منهم تحديد الجامعات التي يعتبرونها تخرج خريجين من أعلى مستويات الجودة. ويتم استخدام نتائج هذا المسح لإعلام عدد من المشاريع البحثية الأخرى في QS، مما يعكس أهمية التوظيف وآفاقه للمتقدمين للجامعات والخريجين اليوم

نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس (20٪): ويقيم هذا المؤشر نسبة الموظفين الأكاديميين المتفرغين العاملين لكل طالب مسجل. والهدف من ذلك هو إعطاء فكرة عن مقدار وقت الاتصال والدعم الأكاديمي الذي قد يتوقع الطلاب في المؤسسة الحصول عليه.

تأثير شبكة الإنترنت حسب مقاييس الإنترنت (10٪): واستناداً إلى تصنيف Webometrics، يعكس هذا المؤشر وجود الجامعات على الإنترنت، مما يوفر مؤشراً ودليلاً على التزامها بالمشاركة الدولية والاتصال. **نسبة الموظفين من حملة الدكتوراه (5٪):** وهو مؤشر جديد تم إدخاله إلى تصنيف جامعة QS آسيا لعام ٢٠١٦، وهذا يقيم نسبة أعضاء هيئة التدريس المؤهلين إلى مستوى الدكتوراه. ويدعم نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس وكذلك يدعم مدى التزام وتوفير المؤسسة لمقاييس ومتطلبات التدريس عالي الجودة.

ويستند ذلك إلى نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها، مما يعكس المستوى العام للخبرة داخل المؤسسة.

الاقتباسات البحثية والأوراق البحثية (5%): يتم تقييم هذين المؤشرين باستخدام بيانات من قاعدة بيانات سكوبس للمنشورات البحثية والاستشهادات. الأول يقيم عدد الاستشهادات لكل ورقة بحثية منشورة، بهدف إعطاء فكرة عن التأثير الذي يحدثه بحث كل مؤسسة داخل مجتمع البحث. ويقيم الثاني عدد الأوراق البحثية المنشورة لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس. وهذا يوفر مؤشرا على الإنتاجية البحثية الإجمالية للجامعة.

الإسهامات البحثية لكل عضو هيئة تدريس حسب نظام قواعد بيانات (5%): SCOUPS وباستخدام البيانات المقدمة من سكوبس يقيم هذا المؤشر درجة الانفتاح الدولي من حيث التعاون البحثي لكل مؤسسة مقيمة. ولحساب هذا المؤشر تم تكييف مؤشر مارغا ليف، المستخدم على نطاق واسع في العلوم البيئية، لإنتاج درجة تعطي مؤشرا على تنوع التعاون البحثي للمؤسسة مع مؤسسات أخرى في مواقع مختلفة من العالم.

نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين (2.5%): وتهدف المؤشرات الأربعة الأخيرة جميعها إلى تقييم مدى "دولية" كل جامعة مما يعكس حقيقة أن التدويل يشكل أولوية رئيسية للجامعات في آسيا وفي كل منطقة من مناطق العالم. وهذان المؤشران اللذان يستخدمان أيضا في التصنيف العالمي للجامعات في QS، يقيمان نسبة الموظفين والطلاب في الجامعة الذين يصنفونها على أنها "دولية".

نسبة الطلاب الدوليين (2.5%): ويعكس هذان المؤشران الأخيران نجاح كل مؤسسة في اجتذاب الأكاديميين والطلاب من بلدان أخرى، مما يعطي مؤشرا على التنوع الدولي لبيئتها التعليمية.

الدراسات السابقة

دراسات سابقة تناولت إدارة التغيير

دراسة (عبد العزيز، 2019)، بعنوان "التزام أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة في ضوء تطبيق الجامعات مفاهيم إدارة التغيير: دراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب - أقسام الطالبات - جامعة الملك فيصل - السعودية".

هدفت الدراسة إلى وصف وتحديد درجة التزام أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب أقسام الطالبات جامعة الملك فيصل بالسعودية بمتطلبات الجودة في ضوء تطبيق الجامعة مفاهيم إدارة التغيير. استعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمي نظرياً تضمن، مفهوم الجودة في التعليم العالي، والاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة، ومعايير ضمان الجودة. واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتم تطبيقها على عضوات هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة الملك فيصل ممن على قوة العمل خلال العام الدراسي

(2017-2018). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تفاوت في تكرار الموافقة أفراد الدراسة على محور التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بمتطلبات الجودة والاعتماد، ومحور أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في تطبيق مفاهيم التغيير كمتطلب للجودة، ووجود علاقة ارتباطية بين أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب تطبيق مفاهيم التغيير كمتطلب للجودة ودرجة الالتزام بممارسات متطلبات الجودة والاعتماد في العملية التعليمية.

دراسة (ألم، 2019)، بعنوان " إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية".

كشف البحث عن إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. اعتمد على المنهج الوصفي. وعرض مفهوم التغيير ومفهوم إدارة التغيير بالجامعات وأهميتها وأهدافها وخصائصها. وناقش إدارة التغيير بالجامعات وتتمثل في أربعة نقاط وهي التغيير في الأساليب وإجراءات العمل، التغيير في ثقافة المنظمة، التغيير التنظيمي (الهيكل)، التغيير في التكنولوجيا. وتطرق إلى متطلبات إدارة التغيير بالجامعات. واستعرض طبيعة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات. وتناول تصور مقترح لدور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات من حيث أسسه، منطلقات، أهدافه، أبعاده، آليات التنفيذ، متطلباته، المعوقات وكيفية التغلب عليها. واختتم البحث بالإشارة إلى عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها للتدريب على المهارات الإدارية اللازمة لأداء مهام عملهم وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

دراسة (أبو عليان، 2016)، بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير".

هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وتكونت عينة الدراسة من (621) من الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية للعام الدراسي (2013/2014). ولتحليل بيانات الدراسة؛ تم استخدام الاستبيان، واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية، واختبر (ت)، ومعامل (بيرسون)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة امتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، والتي أوصت باعتماده.

دراسات سابقة تناولت التعليم المدمج

دراسة (عصر، 2018)، بعنوان " التعلم المدمج: مدخل تكنولوجي لتنمية مهارات الاستخدام الآمن للإنترنت والوعي بأخلاقيات التكنولوجيا المعاصرة".

هدف البحث إلى قياس فعالية برنامج قائم على التعلم المدمج في تنمية مهارات الاستخدام الآمن للكمبيوتر والإنترنت والوعي بأخلاقيات التكنولوجيا المعاصرة لدى تلاميذ الحلقة الإعدادية. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم برنامج للتعليم المدمج بنظام إدارة التعلم الإلكتروني Moodle وتطبيقه على مجموعتين تجريبية وضابطة (36 تلميذ بكل مجموعة) بمدرسة أحمد زويل للتعليم الأساسي بمدينة دمياط الجديدة بمحافظة دمياط. كما تم تطبيق أدوات البحث قبلًا وبعديًا على تلاميذ مجموعتي البحث وبعد التحليل الإحصائي تم التوصل إلى فعالية البرنامج في تنمية مهارات الاستخدام الآمن للكمبيوتر والإنترنت والوعي بأخلاقيات التكنولوجيا المعاصرة لدى تلاميذ الحلقة الإعدادية.

دراسة (الرحيمي، 2018)، بعنوان " فعالية التعليم المدمج في تطوير السمات الشخصية والمهارات الوظيفية لدى خريجي الجامعات السعودية من وجهة نظر مديري العمل والطلبة أنفسهم: الجامعة الإلكترونية السعودية أنموذجاً".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية التعليم المدمج في تطوير السمات الشخصية والمهارات الوظيفية لدى خريجي الجامعات السعودية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم ومديريهم في العمل وتكشف الدراسة عن مدى فعالية التعليم المدمج في تطوير السمات الشخصية والوظيفية تبعاً لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية والكلية والفرع الذي درس فيه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة الخاصة بالطلبة على (92) طالبا وطالبة ممن تخرجوا في الجامعة السعودية الإلكترونية في نهاية العام الدراسي 1436 - 1437هـ/ 2014 - 2015م، وتم توزيع الاستبانة الخاصة بمديري العمل على (15) مديراً من مديري الطلبة في العمل. وقد أظهرت النتائج درجة تقدير عالية لفعالية التعليم المدمج في تطوير المهارات الوظيفية والسمات الشخصية من قبل الطلبة الخريجين ومن قبل مديريهم في العمل بدلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، كما أشارت النتائج على وجود فروق دالة في تقييم فعالية التعليم المدمج تعزى لاختلاف الدرجة العلمية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف الجنس أو الكلية أو الفرع.

دراسة (مخلص، 2015)، بعنوان " تجربة الجامعة السعودية الإلكترونية في التعليم المدمج والاستفادة منها في تطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية".

استهدف البحث الحالي الاستفادة من خبرة المملكة العربية السعودية ممثلة في الجامعة السعودية في تطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية، ونظراً لطبيعة هذا البحث، والأهداف التي يسعى لتحقيقها؛ استخدام

المنهج الوصفي، وذلك لوصف وتفسير الظاهرة وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي بضرورة التغلب على التحديات التي تواجه استخدام التعلم المدمج في نظام التعليم الجامعي نظراً لفوائده ومميزاته العديدة، مع ضرورة إجراء مراجعات وتعديلات مستمرة للتعليم الجامعي ليوكب ما يحدث من تطور كذلك أوصي البحث بضرورة وضع نماذج وتصورات لاستراتيجيات تدريسية تعتمد على استخدام التعلم المدمج وتوظيفه من قبل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في مقررات دراسية مختلفة، فضلاً عن إجراء مزيد من الدراسات والبحوث لبحث فعالية استخدام التعلم المدمج في تحقيق نواتج تعلم أفضل في برامج ومقررات دراسية مختلفة، وكذلك تم التوصية بضرورة تنمية الوعي التربوي لدى القائمين على التعليم بالجامعة السعودية بصيغة التعلم المدمج، فضلاً عن أهمية نشر الثقافة بين أفراد مؤسسات التعليم العالي؛ باعتبارها من العوامل الرئيسية التي تساعد في تذليل كثير من تحديات استخدام التعلم المدمج، إضافة لقدرتها على تنمية فهم الأفراد، وزيادة كفاءتهم التعليمية واستخدامهم لنتائج التكنولوجيا وأدواتها المختلفة.

دراسة (السالم، 2023)، بعنوان " دور التعليم المدمج في زيادة الوعي بالمواطنة الرقمية لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن".

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسة التعليم المدمج لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والتعرف على مستوى الوعي بالمواطنة الرقمية لدى طالبات الجامعة، والكشف عن المعوقات التي تحد من دور التعليم المدمج في زيادة الوعي بالمواطنة الرقمية لدى طالبات الجامعة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض والبالغ عددهن (27000) طالبة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها عدد (520) طالبة وذلك خلال العام الدراسي 1443هـ/2023م، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة إلكترونية، وقد ظهرت النتائج أن ممارسة التعليم المدمج لدى طالبات التعليم المدمج لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاءت بدرجة "موافق".

دراسات سابقة تناولت معايير QS

دراسة (بن سعيدان، 2022)، بعنوان "قياس سمعة جامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على تصنيف QS: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس سمعة الجامعات السعودية وتأثيرها على QS، ومعرفة أبعاد ومصادر تكوين سمعة الجامعات السعودية في ضوء تصنيفات QS. إضافة إلى الكشف عن دور: (جودة الأداء التنظيمي، جودة الخدمات، ممارسات القيادة، الإجراءات الحوكمية، أنشطة المواطنة، المناخ السائد، منهجية الإبداع على سمعة الجامعات السعودية). واعتمدت الدراسة على البحوث الوصفية المستخدمة المنهج المسحي،

استخدمت الدراسة نموذج Rep Track Pulse model. وقد انتهت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: 1- تحرص جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على تحسين سمعتها الأكاديمية دائما في المجتمع المحلي والدولي والعالمي، ويظهر ذلك خصوصا في مجال السمعة الإلكترونية، حيث صعدت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن 28 مرتبة، لتحتل المرتبة الـ 7 محليا، والمرتبة الـ 39 في الوطن العربي. 2- حصلت جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جوائز عديدة من شأنها تحسين سمعة الجامعة. 3- تحرص جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن على دعم البحث العلمي، حيث بلغت نسبة الأبحاث المنشورة لأعضاء الهيئة التدريسية في المجالات العلمية 1085 بحثا، وهذا يعطي مؤشرا هاما في قياس سمعة الجامعة.

دراسة (العربي، 2020)، بعنوان "استراتيجية مقترحة لتحسين ترتيب جامعة حائل في تصنيف كيو إس QS لتحقيق رؤية المملكة 2030".

استهدف هذا البحث توضيح كيفية تحسين ترتيب جامعة حائل في تصنيف QS لتحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال: التعرف على أطر ومعايير تصنيف "كيو إس QS" العالمي للجامعات، والمحكات التي يستند إليها في تقييم الجامعات، والتعرف على أهم جهود جامعة حائل لتحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات؛ مواكبة لرؤية 2030، ومن ثم تحديد أهم الملامح والأسس التي تستند إليها الاستراتيجية المقترحة لتحسين ترتيب جامعة حائل في تصنيف كيو إس (QS) لتحقيق رؤية المملكة 2030. واعتمد البحث على المزوجة بين المنهج الوصفي ومنهجية "سوات" SWOT؛ بهدف التعرف على مدى توافر معايير تصنيف "كيو إس QS" بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة حائل، وتوصل إلى توافر سمعة أكاديمية جيدة للجامعة في المجتمع، وتوافر عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ حيث تعمل على تحقيق كفاءتهم وكفاياتهم، وتطوير برامجها الأكاديمية لتلبية متطلبات سوق العمل، بحيث إن توجه الجامعة وسعيها الحقيقي يتركز على توفير مقومات جودة البحث العلمي وفقا لأعلى المعايير العالمية، إلا أن هناك قلة في عدد الشراكات البحثية والمجتمعية للجامعة، وقلة في برامج تبادل الطلاب وتدويل أعضاء هيئة التدريس؛ مما يتطلب اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية لمعالجة مثل هذه المشكلات.

منهجية البحث:

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، وذلك انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوب الإجابة عن أسئلتها وتحقيق اهداف الدراسة.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي المديرين في الجامعات في المملكة العربية السعودية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2023-2024) والبالغ عددهم (126) مساعداً ومساعدة.

- عينة الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة تم اختيارها بصورة عشوائية عنقودية في المملكة العربية السعودية، وهي جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فيصل، جامعة ام القرى، والجدول الاتي يبين توزيع افراد العينة.

المجموع	اناث	ذكور	
32	25	7	جامعة الملك سعود
31	24	7	جامعة الملك عبد العزيز
32	25	7	جامعة الملك فيصل
31	24	7	جامعة ام القرى
126	98	28	المجموع

توزيع العينة طبقاً للخصائص الديموغرافية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	28	%22.2
	إناث	98	%77.8
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	21	%16.67
	(5-10) سنوات	55	%43.7
	10 سنوات فأكثر	50	%39.63
المؤهل العلمي	بكالوريوس / دبلوم عال	61	%48.4
	ماجستير فما فوق	65	%51.6
		126	%100

- أداة الدراسة: استبانة درجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعات في المملكة العربية السعودية.

تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع إدارة التغيير، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كدراسة عبد العزيز (2019)، ودراسة أبو عليان (2016)، حيث تكونت الاستبانة من (21) فقرة موزعة في أربعة مجالات وهي الرؤية المستقبلية لدى مدير الجامعة، والتشجيع على التغيير لدى مدير الجامعة، واستراتيجيات إدارة التغيير لدى مدير الجامعة، والتغيير التنفيذي لدى مدير الجامعة.

صدق أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، وزع الباحث الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص، والكفاءة والخبرة، وتم الأخذ بالملاحظات، والتوصيات التي وضعها المحكمون، والإبقاء على الفقرات التي كانت نسبة الموافقة فيها (80%) فأكثر، أما بقية الفقرات، فتم إجراء المعالجة اللازمة من حذف، وتعديل، وإضافة، وأصبحت الاستبانتان بصورتها النهائية، ويعد ذلك مناسباً للحكم على الصدق الظاهري للأداتين، أي من الممكن أن تقيس الفقرة ما وضعت لقياسه.

2. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي): بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، طبقهما الباحث على أفراد الدراسة للتعرف إلى صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجداول الآتية توضح ذلك:

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية لدى مدير الجامعة	1	0.76	0.00	4	0.72	0.00
	2	0.74	0.00	5	0.56	0.00
	3	0.76	0.00	6	0.62	0.00
التشجيع على	7	0.79	0.00	10	0.32	0.00
	8	0.56	0.00	11	0.79	0.00
	9	0.64	0.00	12	0.64	0.00

						التغيير لدى مدير الجامعة
0.00	0.75	16	0.00	0.75	13	استراتيجيات إدارة التغيير لدى مدير الجامعة
0.00	0.77	17	0.00	0.82	14	
0.00	0.84	18	0.00	0.68	15	
0.00	0.53	4	0.00	0.67	1	تعامل مدير الجامعة مع التعليم المدمج
0.00	0.47	5	0.01	0.47	2	
0.00	0.60	6	0.02	0.43	3	
0.00	0.56	10	0.046	0.36	7	السلوك الابتكاري لمدير الجامعة
0.00	0.82	11	0.02	0.41	8	
0.04	0.37	12	0.02	0.41	9	
0.00	0.62	16	0.00	0.59	13	مستوى ممارسة التعليم المدمج
0.000	0.71	17	0.00	0.73	14	
0.00	0.46	18	0.01	0.49	15	

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال الرؤية المستقبلية لدى مدير الجامعة تراوحت بين 0.76 (0.56) ، وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول، وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات في مجال التشجيع على التغيير لدى مدير الجامعة بين (0.32 0.79) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني، وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ما عدا

الفقرة رقم (10) حيث كان مستوى الدلالة (0.08) وهو أكبر من مستوى الدلالة، وفقرات المجال الثالث، وهو استراتيجيات إدارة التغيير لدى مدير الجامعة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.690.83).

كما أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال تعامل مدير الجامعة مع التعليم المدمج تراوحت بين (-0.68-0.37)، وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات في مجال السلوك الابتكاري لدى مدير الجامعة بين (0.83-0.38)، وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وفقرات المجال الثالث، وهو: مستوى ممارسة التعليم المدمج دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بحيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.470.72).

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء

معايير ال QS؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير ال QS لدى مديري الجامعات.

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الرؤية المستقبلية لدى مدير الجامعة	4.22	0.47	عالية جدا
2	2	التشجيع على التغيير لدى مدير الجامعة	4.21	0.61	عالية جدا
3	3	استراتيجيات إدارة التغيير لدى مدير الجامعة	4.06	0.56	عالية
		الدرجة الكلية	4.15	0.41	عالية

يشير الجداول السابق أن درجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعة بمتوسط حسابي كلي (4.15) وانحراف معياري كلي (0.41) وبدرجة عالية، وبدرجة عالية، وتراوحت درجات المجالات الأربعة بين عالية جداً، وجاء في الرتبة الأولى مجال الرؤية المستقبلية لدى مدير الجامعة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (4.47)، وبدرجة عالية جداً، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال استراتيجيات إدارة التغيير لدى مدير الجامعة بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة عالية.

السؤال الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الQS والتعليم المدمج؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كافة المجالات، والجداول الآتي يوضح ذلك:

المجال	المعاملات	تعامل مدير	السلوك	مستوى ممارسة
الرؤية المستقبلية لدى مدير الجامعة	معامل ارتباط بيرسون	0.38	0.34	0.46
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00
التشجيع على التغيير لدى مدير الجامعة	معامل ارتباط بيرسون	0.37	0.36	0.50
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00
استراتيجيات إدارة التغيير لدى مدير الجامعة	معامل ارتباط بيرسون	0.27	0.30	0.36
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00

يوضح الجدول طبيعة العلاقة بين درجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعة ، ومستوى التعليم المدمج، إذ تبين النتائج وجود علاقة ما بين درجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعة، ومستوى التعليم المدمج لدى مديري الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الQS وبلغت أعلى قيمة

لمعامل ارتباط بيرسون (0.57)، وبلغ مستوى الدلالة لكافة المجالات - (0.00) ، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى =الدلالة (a=0.05).

الخاتمة:

توصلت الدراسة الى بعض النتائج والتوصيات التي تشير الى الاتي:

أولاً: النتائج

1. درجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعة في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير QS كانت عالية، اذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.15) وبانحراف معياري (0.41)، وجاءت درجة المجالات الثلاثة عالية جدا وعالية، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد ادنى لمجال استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري الجامعة مقداره 4.22 وحد اعلى مقداره 4.23 لمجال الرؤية المستقبلية لدى مدير الجامعة، والانحرافات المعيارية بين حد ادنى 0.47 لمجال الرؤية المستقبلية لدى مديري الجامعة وحد اعلى مقداره 0.61 لمجال التشجيع على التغيير لدى مدير الجامعة.
2. طبيعة العلاقة بين درجة توافر إدارة التغيير لدى مديري الجامعة ومستوى التعليم المدمج، إذ تبين النتائج وجود علاقة ما بين توفير إدارة التغيير لدى مديري الجامعة ومستوى التعليم المدمج لدى مديري الجامعة في المملكة العربية السعودية وبلغ مستوى الدلالة لكل المجالات - (0.00) ، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائيا = عند مستوى الدلالة (a0.05) ، ومن الطبيعي وجود علاقة كبيرة بين إدارة التغيير والتعليم المدمج، لأنَّ الإجراءات والاستراتيجيات التي يتبناها مديرو الجامعة هي عمليات مدروسة، ونابعة عن ملاحظة دقيقة للمجريات التي تحدث في ميدان التعلم والتعليم، وتسعى إلى تحقيق الابتكار في كل المجالات.

ثانياً: التوصيات

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة عالية، لدرجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري الجامعة في المملكة العربية السعودية وبين مستوى التعليم المدمج، وفي ضوء ذلك يمكن تقديم التوصيات التالية:
- عمل مدير الجامعة على اكتساب معارف ومهارات مقومات نجاح إدارة التغيير وفن صياغة استراتيجيات المستقبل.
 - ضرورة تخصيص جزءاً من ميزانية التعليم العالي لتلبية احتياجات إدارة التغيير.
 - ضرورة قيام مدير الجامعة بتوزيع الأدوار والمهام بشكل عادل وبدون تمييز وتوخي العدالة.
 - مقدرة مدير الجامعة على تطوير إدارة الحوار وتبادل الافكار وفتح المجال للنقاش بصورة عملية وهادفة.
 - يوصي الباحث بإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية ولكن من وجهة نظر المعلمين.

المراجع

- أبو العينين، هشام محمد (٢٠١٧). دور أعضاء هيئة التدريس الدوليين في تحسين ترتيب جامعة بنها في تصنيف كيو إس البريطاني، أبحاث المؤتمر العلمي الثاني للمكتبات والمعلومات: النشر العلمي الدولي: الواقع والتحديات والحلول كلية الآداب، جامعة بنها، ص ١ - ٢٣.
- أبو عليان، فاطمة سميح (2016). برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج9، ع26، 3-31.
- إسماعيل علي عبد ربه حسين (٢٠١٥) دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية تحقيقها في جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة طنطا، ع ٦٠، ص ٢٠٤-٢٥٨.
- ألهم، هبة الله أحمد (2019). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، 153-195.
- بربخ، فرحان حسن (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- البلوي، صالح (2016). إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع171.
- بن سعيدان، هدى عبد الله محمد (2022). قياس سمعة جامعات المملكة العربية السعودية وتأثيرها على تصنيف: QS جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أنموذجا، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة، ع24، 213-233.
- جاد الله، باسم سليمان صالح (٢٠١٩): الحدائق العلمية الجامعية مدخل للارتقاء بالتصنيف العالمي للجامعات المصرية وفق مؤشرات QS للتعليم الجامعي: دراسة استشرافية مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع١٢، ج١، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ٣٣٣-٤٥٢.
- جرادات، ناصر والمعاني، أحمد، عريقات أحمد (2013). إدارة التغيير والتطوير، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1.
- الجوارنة، المعتصم بالله، ووصوص، ديمة (2008). التربية وإدارة التغيير، عمان، الأردن: دار الخليج.
- جويلي، مها عبد الباقي (٢٠١٦) تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيو إس الإنجليزي QS & Times مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع٢٠، ص ٢٤٦-٢٦٩.

حسين، هشام بركات (٢٠١١). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية نحو استخدام نظام إدارة التعلم جسور جامعة الملك سعود نموذجاً، ورقة مقدمة إلى الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية، الرياض.

حمادات، محمد حسن (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحواس، متعب (٢٠١٩). آراء طلبة الجامعة السعودية الإلكترونية حول استخدام استراتيجية التعليم المدمج في تعلم مقرراتهم. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٥ (٤)، ٦٨٤-٧٠٨.

درندري، إقبال بنت زين العابدين (٢٠١٢) تصنيف الجامعات الأسس النظرية والمنهجية والتأثير على التعليم العالي العالمي المجلة السعودية للتعليم العالي، وزارة التعليم - مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ع 8، ص ١١١ - ١٢٥.

الدفراوي، عزة أحمد (2009). التغيير... تطوير منطقي لفكر الإدارة، مجلة التنمية الإدارية، ع123. الرحيمي، عبد الله بن عبد الرحمن بن إبراهيم (2018). فعالية التعليم المدمج في تطوير السمات الشخصية والمهارات الوظيفية لدى خريجي الجامعات السعودية من وجهة نظر مديري العمل والطلبة أنفسهم: الجامعة الإلكترونية السعودية نموذجاً، مؤتمراً للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، مج33، ع4، 209-238.

زيدان، سلمان (2011). استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1. السالم، وفاء بنت عبد الله بن محمد (2023). دور التعليم المدمج في زيادة الوعي بالمواطنة الرقمية لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل التربوي، ع17، 178-209.

الصيرفي، محمد (2007). إدارة التغيير، مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1. الطراونة، الخليف يوسف (2000). مبادئ التربية وأسسها، الكرك، الأردن: دار رند. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل (2011). إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1.

عامر، سعيد يس (1992). قضايا هامة لإدارة التغيير، القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري.

عبد العزيز، سلوى رمضان عبد الحليم (2019). التزام أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات الجودة في ضوء تطبيق الجامعات مفاهيم إدارة التغيير: دراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب - أقسام

الطالبات - جامعة الملك فيصل - السعودية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ج3، ع62، 109-162.

عبد العزيز، كريمان بكنام صدقي (٢٠١٥) تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات جامعة القاهرة نموذجاً، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، مج٢، ع٣، مصر، ص٣٢٨-٣٠٧.

عبد الكريم، يحيى بوريقات (2004). التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. <http://www.shatharat.net>

عثمان، فاروق السيد (2000). قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، المنصورة، مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر.

العجمي، هادي (٢٠٢١) . اتجاهات طلبة الجامعة العربية المفتوحة في المملكة العربية السعودية نحو التعليم المدمج والصعوبات التي تواجه تطبيقه من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤١(٣)، ١-١٧.

العربي، هشام يوسف مصطفى علي (2020). استراتيجية مقترحة لتحسين ترتيب جامعة حائل في تصنيف كيو إس QS لتحقيق رؤية المملكة 2030، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع128، 405-496. عرفه، سيد سالم (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

عصر، رضا مسعد السعيد (2018). التعلم المدمج: مدخل تكنولوجي لتنمية مهارات الاستخدام الآمن للإنترنت والوعي بأخلاقيات التكنولوجيا المعاصرة، مجلة تربويات الرياضيات، الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات، مج21، ع3، 6-38.

الفيفي، موسى. (٢٠١٩). درجة استخدام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للتعليم المدمج في تعليم الراشدين. مجلة جامعة القصيم، ١٣(٢)، ٦٥٣-٦٧٧.

قاسمي، شوقي، وسليمان، صباح: (٢٠١٦) التصنيف الدولي للجامعات: قراءة في السياقات المفاهيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع ١٩، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 77-102.

قحوان محمد قاسم علي (2014). الاعتماد الأكاديمي وغياب الجامعات العربية عن التصنيف العالمي، مجلة القراءة والمعرفة، ع١٥٣، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص 105-127.

القيوتي، محمد قاسم (2000). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الأردن، دار وائل.

- محمود، عواطف عبد الفتاح (2010). متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء التغييرات العالمية، مجلة التربية بالمنصورة، مصر، مج1، ع71.
- مخلص، محمد محمدي محمد (2015). تجربة الجامعة السعودية الإلكترونية في التعليم المدمج والاستفادة منها في تطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع59، 109-146.
- مخلص، محمد محمدي محمد (2015). تجربة الجامعة السعودية الإلكترونية في التعليم المدمج والاستفادة منها في تطوير التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع59، 109-146.
- المطيري، نشمي هزاع (2020). متطلبات التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، كلية التربية، ع35، 77-93.
- نصار، سامي محمد (2010). قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط2.
- هاشم، مجدي يونس. (٢٠١٧). التعليم الإلكتروني الجيزة: دار زهور المعرفة والبركة.
- الوهبي، حمد (2021). مستوى استخدام الطلبة الملتحقين بالجامعة السعودية الإلكترونية للتعليم المدمج، مجلة جامعة دمار، مج10، ع1، 52-80.
- ياسين، جبار (2014). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، ع13.

Harvey, D. & Brown, D. (2001) An Organizational Approach to Organization Development, 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Kavitha, R. K., & Jaisingh, W. (2018). A Study On the Student Experiences in Blended Learning Environments. Int. J. Recent Technol. Eng., 7(4), 2277-3878.

Moran, J. & Brightman, B. (2000) Leading Organizational change. Journal of Work Place Learning. 12 (2), p (66-74).

QS (2020): Quacquarelli Symonds 2021, QS World University Ranking.

Reckless, O. (2001). Managing Change – Definition and Phase in Change Processes, Management Project GmbH. From: <http://www.themanager.org/> (15/3/2014).

Sherly, G. (2018). Redefining Blended Learning. Workshop On Blended Learning, Chicago.

Strauss, V. (2012). Three Fears about Blended Learning, The Washington Post.