

## مقاومة التغيير التنظيمي كتحدٍ لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي

من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1

**Resisting organizational change as a challenge to implement the Quality assurance in higher education system from the point of view of the administrators in faculty of economic and business and management sciences at the Batna 1university**الهام يحيوي<sup>1\*</sup>، نسرین سماعیل<sup>2</sup>

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر

[y.ilhem@yahoo.fr](mailto:y.ilhem@yahoo.fr)<sup>2</sup>كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر[smailnsrn@gmail.com](mailto:smailnsrn@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2020/2/12 تاريخ التقييم: 2020/4/15 تاريخ النشر: 2020/6/30

## Abstract

## ملخص

This study aims to identify the nature of quality assurance in higher education system, and to address the concept of resistance to organizational change, its causes, and to highlight the impact of resistance to organizational change to adopt quality assurance in higher education from the viewpoint of system administrators by addressing the state of the Faculty of economic and business and management sciences at the Batna 1university study.

The study found a number of findings, including: the Faculty of economic and business and management sciences at the Batna 1university is available on the standards of higher education quality assurance moderately

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية نظام ضمان جودة التعليم العالي، والتطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه، وإبراز تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين من خلال التطرق إلى دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1.

ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 تتوفر على المعايير الخاصة بنظام ضمان جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة، وهذه المعايير متفاوتة من معيار إلى آخر، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل المتمثل في مقاومة

system, and these standards varying from standard to another. And the presence of a weak correlation between the independent variable of resistance to organizational change and changing the goal of ensuring the quality of the higher education system.

**Keywords :** Quality assurance in higher education system, resistance to organizational change, Faculty of economic and business and management sciences at the Batna 1university

**Jel Classification:** I21, M54, I23.

التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في نظام ضمان جودة التعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** نظام ضمان جودة

التعليم العالي، مقاومة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1.

**تصنيف جال:** I23, M54, I21

**1. مقدمة:**

شهد التعليم العالي تغييرات كثيرة من خلال الإصلاحات التي عرفها سواء من حيث الكم أو النوع، حيث عرف توسعا كبيرا في عدد الجامعات وزيادة المقاعد البيداغوجية هذا من ناحية الكم، أما من حيث النوع فيسعى القطاع إلى الارتقاء بمخرجاته إلى مستوى عال من الجودة، ومن هنا تكمن ضرورة توجه التعليم العالي نحو ضمان جودة مخرجاته ليس فقط من حيث الكم (عدد حاملي الشهادات، الأبحاث...)، بل نوعية هذه المخرجات (رأس المال البشري المؤهل، أبحاث تخدم المجتمع). ومن أجل ذلك لابد من تطبيق مواصفات نظام ضمان الجودة على مؤسسات التعليم العالي.

ويعتبر نظام ضمان جودة التعليم العالي مدخلا من مداخل التغيير التي تبناها الجامعات من أجل إحداث بعض التغييرات في برامجها وأنظمتها بما يتناسب مع أهدافها وتطلعاتها. بالرغم من الفوائد المترتبة عن تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، إلا أن العديد من الجامعات تعاني من صعوبات كثيرة في تطبيق هذا النظام رغم جهودها المعتبرة في إحداث التغيير في كافة أرجائها. وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود تحليل كاف لمشاكل العنصر البشري وتطلعاته واتجاهاته وهذا ما قد يعيق إحداث التغيير.

إن مقاومة التغيير التنظيمي ستكون محتمة إذا لم تكن أكيدة من قبل الأطراف التي لم تشارك في إعداده أو التي تضررت مصالحها بسببه أو التي تطمح بأن يكون أكثر شمولية وأعمق تأثيرا. وهذا ما يستدعي المسؤولين عن التغيير التنظيمي البحث عن أهم الوسائل وكيفية استعمالها والاستفادة منها للحد من هذه المقاومة. بناء على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتحاول الوقوف على آثار مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1.

**إشكالية الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ماهية مقاومة التغيير التنظيمي وتأثيره على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 وهذا ما يمكن أن نلخصه في صيغة السؤال الرئيسي التالي: كيف تؤثر مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1؟

**فرضيات الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تؤثر أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تؤثر الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي على عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1.

- تؤثر الأسباب الشخصية لمقاومة التغيير التنظيمي على عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1.

- تؤثر الأسباب التنسيقية لمقاومة التغيير التنظيمي على عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال التعرف على نظام ضمان جودة التعليم العالي والذي يعتبر مدخلا حديثا نسبيا للتغيير والإصلاح في التعليم العالي، والتطرق إلى دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 لإبراز أسباب مقاومة الإداريين لتطبيق نظام ضمان الجودة كمشروع تغيير، ودراستها بطريقة علمية وميدانية قد يؤدي إلى تطوير العملية التعليمية والارتقاء بها، وبخلاف ذلك، فإن الإخفاق في تحديد هذه الأسباب قد يكون أحد العوامل التي تعيق سير عملها.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على ماهية نظام ضمان جودة التعليم العالي.

- التطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه.

- إبراز تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين من خلال التطرق إلى دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1.

#### منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1، لإبراز تأثير مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين، من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة هدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء العينة. ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة الذي يتكون من 61 إداري، فقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل من خلال تعميم الاستبيان على جميع الإداريين للإجابة على

الأسئلة التي تضمنها، وتم استرجاع 53 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الإجابة بلغت 86.88%.

وبناء على ما سبق، تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

## 2. الإطار النظري لضمان جودة التعليم العالي ومقاومة التغيير التنظيمي

### 1.2. مفاهيم نظرية لضمان جودة التعليم العالي

سنتطرق إلى ضمان جودة التعليم العالي من خلال ما يلي:

#### 1.1.2. مفهوم ضمان جودة التعليم العالي وأهدافه

تتمثل جودة التعليم في خصائص الخدمة التعليمية المقدمة لإرضاء المستفيد بنوعيه الداخلي (المدير، الهيئة التدريسية، العامل) والخارجي سواء المباشر (الطالب) أو غير المباشر (ولي الأمر) والمجتمع. (الفاعوري، 2007). ويعتبر ضمان جودة التعليم العالي "أسلوباً لوصف جميع الأنظمة والموارد والمعلومات المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم العالي للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينه. ويتضمن ذلك التدريس وكيفية تعلم الطلاب والمنح الدراسية والبحوث". (قرارش، الجبر، 2007). ويتطلب تحسين جودة التعليم العالي توفر نظام الجودة، حيث يعرف نظام ضمان الجودة بأنه نظام عالمي موحد لمعايير الجودة المتفق عليها عالمياً ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة، والمقصود هذا النظام في التعليم العالي جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من: الطالب، الهيئة التدريسية، المادة التعليمية (برامج، كتب، طرق تدريس)، مكان التعلم (قاعات، مخابر، مراكز حاسوب): الإدارة (تشريعات، سياسات)، هياكل تنظيمية وتقنيات تمويل، جودة التقييم الذي يلي احتياجات سوق العمل. (قرارش، الجبر، 2007) كما يعرف بأنه تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية، قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها عملاً ونحو الذي توافقه المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى وحد وثقافة التعليم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية. (Roxana Sarbu, et Al, 2009, P. 388)

ويتضح من خلال مراجعة مسيرة حركة نظم الجودة في التعليم، أنه لتأسيس نظم وبرامج جودة قوية، يجب على المؤسسات التعليمية أن تبدأ أولاً في تنفيذ برامج أولية لضمان الجودة بغية إرساء قاعدة متينة لبناء نظام الجودة الشاملة. وللإشارة، فإن الدول المطبقة لنظام ضمان الجودة في التعليم العالي لها هيئات لضمان الجودة في التعليم العالي، وهي تمثل أعضاء مشاركة في الشبكة العالمية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي وذلك مدف التأكيد أن جودة الخريجين والشهادات التي يحصلون عليها ذات مستويات مقبولة عالمياً.

ومن أهم أهداف نظام ضمان جودة التعليم العالي نذكر: (Alberto Amaral, 2009, PP.10-11)

- إيجاد نظام شامل للضبط لجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح ومراجعة وتطوير منظومة التعليم (مدخلات، عمليات، مخرجات).
- إيجاد مجموعة موحدة مناهيا كالاتنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي بالمزيد من الضبط والنظام فيها.
- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للمتخرجين.
- السيطرة على المشاكل التي تواجهها العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.

## 2.1.2. معايير ضمان جودة التعليم العالي

تتمثل المعايير الأساسية لضمان جودة التعليم العالي فيما يأتي:

- **الطلبة** الطلبة هم بؤرة الاهتمام في التعليم الجامعي، فالاهتمام بهم يعد ركيزة أساسية في توجيههم نحو مستقبل يلي رغباتهم وحاجاتهم بما يواكب التطورات العصرية. وإن العناية والاهتمام بإعداد الخريج الكفء لا تقتصر فقط على تأهيله علميا في تخصصه بل أيضا في تنمية قدراته على التفكير والتصور والتحليل والنقد واستخلاص النتائج لتسهيل اندماجهم في سوق العمل بعد التخرج ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم. كما يجب الاهتمام بالطلبة المتفوقين وزيادة مخصصات المنح لهم. وتقع المسؤولية على عاتق الأستاذ فيما يتعلق بتنمية وتكامل شخصية الطالب بكل أبعادها؛

- **الهيئة التدريسية** إن أهم ما يتعلق بها العنصر ضرورة تنمية مستوى وقدرات الهيئة التدريسية بعد التأكد من اختيار الكفاءات القادرة على التواصل مع الطلبة في مرحلة التعليم الجامعي، فتنمية الهيئة التدريسية مهنيًا يفيد في تحسين اتخاذ القرار العلمي والمهني السليم. كما يجب وضع دورات تدريبية مستمرة لإعادة تأهيل الهيئة التدريسية وتطوير طرق التدريس وتشجيعها على إنجاز الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات، كما ينبغي على الهيئة التدريسية التحلي بالأخلاق السامية. كما تتحدد أدوار الهيئة التدريسية في جودة الخدمة التعليمية بعمل ما يأتي: التدريس، التقويم، الإرشاد والتوجيه، التأليف والترجمة، التطوير المهني، العمل الإداري، خدمة المجتمع؛ **(الحريري،**

زناد، 2010: ص230)

- **البرامج الأكاديمية**: تتطلب البرامج الأكاديمية مراجعتها وتطويرها لتواكب متطلبات سوق العمل مع تحديث المراجع وطرق التدريس باستخدام البرمجيات والأنشطة العلمية والمشاريع واستحداث مقاييس جديدة تتلاءم مع الواقع العملي لاكتساب الخبرات والقدرات والكفاءات اللازمة، إضافة إلى تطوير المخابر العلمية بالتجهيزات الضرورية لدعم الجانب النظري للتدريس.

- **الإدارة** يجب أن تتميز إدارة الجامعة بالالتزام نحو تطبيق نظام ضمان الجودة، فهي كمنظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة، كما ينبغي قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة للسعي نحو التميز والإبداع من خلال قيادة قادرة على التطوير تمنح صلاحيات أوسع وتعزز القدرة على اتخاذ

القرارات وتنمي كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات. إضافة إلى تطوير أنظمة معلومات وأنظمة للتحفيز والتدريب والإبداع والقدرة على بناء شراكة فعالة مع المحيط الخارجي وخاصة المستفيدين من المخرجات الجامعية. وتعطى الأولوية في الخدمة للطلبة والعمل على تحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة؛

- **المرفاق:** يجب تزويد الجامعة بالمرفاق والهياكل البيداغوجية لتحسين مستوى معارف الطلبة بما يتناسب مع طبيعة التعليم، فيجب توفر شروط السلامة والصحة (إضاءة، تهوية، تكييف، الخ) في قاعات التدريس والمدرجات مع مراعاة مدى ملائمتها للأغراض المخصصة لها. إضافة إلى ضرورة مراعاة توفر التقنيات الحديثة والأفضل كالحواسيب وأجهزة العرض وغيرها، وكذلك توفير مكتبات مدعمة بأنظمة إلكترونية للبحث عن المعلومات فيها. (زاهر، 2005: ص 275)

### 3.1.2. أهمية معايير ضمان جودة التعليم العالي

تتطلب عملية تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعة الالتزام بمتطلبات المعايير اللازمة لتقييم جودة التعليم، ويمكن تحديد أهمية هذه المعايير في النقاط الآتية: (البيلاوي وآخرون، 2008: ص 23)

- تقديم لغة مشتركة وهدفا مشتركا لمتابعة وتسجيل تحصيل الطلاب المدرسين؛
- وضع مستويات معيارية متوقعة ومرغوبة ومتفق عليها للأداء التربوي في كل جوانبه؛
- وجود الكثير من البيانات والمعلومات التشخيصية لمراجعة البرنامج التدريسي وتقديمه بشكل متكامل للهيئة التدريسية؛
- تمكين الهيئة التدريسية من تحديد مستويات تحصيل الطلبة في الوقت الراهن، والتخطيط للتعليم المستقبلي بشكل متقن، والتأكيد على النواحي الإيجابية لتحصيل الطلاب؛
- إعادة التأكيد على أهمية إصدار الهيئة التدريسية للأحكام عند تقييم الطلبة؛
- إبراز قدرة الهيئة التدريسية نحو أساليب التعلم المطورة وخرائط التقدم الرأسية؛
- تشجيع الهيئة التدريسية على استخدام المحتوى والعمليات بشكل أوسع في تخطيطهم وتدريبهم؛
- توفير سبل محاسبة المجتمع للمؤسسة التعليمية؛
- اكتساب الهيئة التدريسية لفكر متجدد عن كيفية تفكير وتعليم الطلاب؛
- حصول الطلاب على تغذية راجعة وفرص للتخطيط، واعتبار ذلك مؤشرا لتقدمهم.

### 3.1.2. معوقات وتحديات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات

تواجه الجامعات العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، أهمها: (Heather

Eggins, 2014, p 34)

- اختلاف مفهوم الجودة ما بين أصحاب المصلحة: يختلف مفهوم الجودة ما بين أصحاب المصلحة، حيث تعدها الحكومة بأنها المسألة أو التحسين المستمر، هادفة لإظهار برامجها الأكاديمية بالمنظر

الرصين، ومنجهة أخرى، فإن الجودة بالنسبة للجامعات هي تقدم التعليم ضمن المعايير التي وضعتها الحكومة وإقناع المجتمع بالجامعة تقدم أفضل الخدمات التعليمية.

- **فجوة التنفيذ:** يمكن تعريف فجوة التنفيذ بأنها الفرق ما بين النتائج المخطط لها ونتائج عملية التنفيذ، وهذه الفجوة موجودة في أي نظام لضمان الجودة مهما كانت درجة انضباطه، ولكن سعتها تختلف من نظام إلى آخر، كما أن تقدير فجوة التنفيذ صعب جدا في القطاع التعليمي، ومن الصعب التفرقة بين فجوة التنفيذ وبين عدم الامتثال للمعايير.

- **فقدان الاستقلالية الأكاديمية:** إن تطبيق معايير ضمان الجودة بشكل إلزامي يؤدي إلى فقدان معايير ضمان الجودة لجوهرها الأساسي الذي يعنى التحسين المستمر، والأساسي والديني التحسين المستمر، إلا أن امتثالنا لاجتطبيق المعايير، وبالتالى فقداننا لإبداعنا كأكاديميا داخل الجامعات، ولذلك لا بد من إيجاد آليات مناسبة لتطبيق معايير الجودة في القطاع التعليمي.

- **مقاومة التغيير:** وتمثل أهم عائق وتحدي إداري تواجهه الجامعة عند تطبيقها نظام ضمان جودة التعليم العالي والذي سنوضحه في المحور الموالي.

## 2.2. ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

سنوضح مقاومة التغيير التنظيمي من خلال ما يلي:

### 2.2.1. تعريف التغيير التنظيمي

تعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح التغيير التنظيمي بتعدد الباحثين والمهتمين لذا المجال، فهناك من عرفه بأنه: "بجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها". (طويهر، 2017: ص 211) وآخرون قاموا بتعريف التغيير التنظيمي بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتطور والتميز". (هبال، 2016: ص 265) ومما سبق، نستنتج أن التغيير التنظيمي هو التعديلات الطويلة المدى التي تحدثها المنظمة في السياسات الإدارية أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة التكيف مع تغيرات البيئة للبقاء.

### 2.2.2. تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

توجد عدة تعاريف لمقاومة التغيير، فهناك من عرفها بأنها: "أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه". (شواي، عامر، 2019: ص 643) وآخرون قاموا بتعريفها بأنها: "عملية رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة". (نافع الحربي، 2016: ص 352)

ومما سبق، نستنتج أن مقاومة التغيير هي كافة ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه النتائج التي قد تحدث أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السليبي عليهم.

### 2.2. 3. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هناك أسباب عديدة تدفع بالأفراد إلى محاولة عرقلة ومقاومة التغيير، يمكننا أن نصنفها كالتالي: (بن علي، 2015

ص ص 31-32)

- أسباب تنظيمية: تعني تخوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الإستعداد التنظيمي المناسب تحقيقه، فعدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمور الفنية لكافة المشاركين في المشروع يشعرهم بعدم الجدوية يضاف إلى ذلك سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم حول محتوى وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي، وكذا التكاليف المرتفعة للمشروع، هذا إذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً، فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعط العائد المطلوب، كما أن التغيير كثيراً ما يفرض أعباء وضغوط عمل كبيرة.

- أسباب شخصية: وهي أسباب تتعلق أساساً بالفرد العامل كمستوى إدراكه لفكرة التغيير، بمعنى نظرتة إلى أي وضع أو موقف التي تستند إلى إدراكه الإختياري، وهذا الإدراك من الصعب تغييره، إذا كانت إتجاهات الفرد أصلاً سلبية اتجاه التنظيم، يضاف إلى ذلك قلة الفهم والثقة في محتوى العملية والخوف من نتائج هذا التغيير كفقْدان الإعتبار والسلطة، وكذا عدم الثقة في الأشخاص القائمين على العملية، يضاف إلى هذا كله طبيعة الإنسان التي تميل إلى الإستقرار والثبات. وكلها عوامل تتلخص في اتجاه الفرد لتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة.

- أسباب إجرائية: للتغيير مجموعة من الخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيقه، وهو ما يتطلب وضوحاً في الإجراءات والتعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه، وأن يكون كل عضو من الأعضاء المتأثرين والمنفذين على علم بما هو مطلوب منهم، كذلك ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له، مما يسبب سوء فهم للمشروع، وعدم الإدراك الكافي لأهدافه ومقاصده، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومته من قبل العمال.

- أسباب اجتماعية: تتلخص في:

- الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة؛
- الولاء والتضامن الإجتماعي بين أفراد المنظمة؛
- حاجة الفرد دوماً إلى علاقات إجتماعية مستقرة؛
- عدم التوافق مع القيم الإجتماعية.

### 2.2. 4. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

تتخذ مقاومة التغيير شكلين هما: (شوايبي، 2018: ص ص 66-67)

- المقاومة الظاهرة للتغيير: وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال ظاهرة ومعلنة للجميع مثل:
  - مصارحة العاملين لرفض التغيير؛
  - زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
  - زيادة الصراعات داخل المنظمة؛
  - تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات والتأخيرات؛
  - زيادة الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل؛
  - ترك العمل أو زيادة طالبي النقل الوظيفي؛
  - انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير والذي قد يتطور هذا الانزعاج بتنظيم إضراب والمشاركة فيه الذي يعتبر أهم مؤشرات عدم الرضا وأكثر الوسائل تطرفا إليه؛
  - تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين والعمل على زيادة خسارة المنظمة ومقاومة أي تجديدات؛
  - تخريب نظم الإنتاج؛
  - رفض تقديم أي مساعدات لحل مشاكل العمل رغم خبرة العامل الطويلة؛
  - زيادة عدد الشكاوي والتذمر، حيث تعكس شكاوي الموظفين وتظلماتهم حالة الغضب والقلق والتذمر المستمر؛
  - عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- المقاومة الضمنية للتغيير: وتكون هذه المقاومة باتخاذ أشكال مستقرة وغير واضحة: مثل:
  - هبوط الحافز للعمل؛
  - عدم استغلال كامل الإمكانيات المتوفرة؛
  - استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، فإذا كان هناك عدم رضا تظهر حالات من الإهمال وعدم الانضباط في مظاهر متكررة كالحديث مع الزملاء أو قراءة الصحف والإبكار في المغادرة؛
  - زيادة عدد الأخطاء المرتكبة؛
  - استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد؛
  - نشر الإشاعات عن النتائج السلبية للتغيير؛
  - حجب المعلومات وتأخير وصولها.

## 2.2.5. علاقة مقاومة التغيير بتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

تؤثر مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، حيث تتراوح بين الآثار السلبية واليجابية، ويبقى على الجامعة معرفة هذه الآثار كل على حدا، إذ يجب التنبيه بالآثار السلبية قبل حدوثها ووضع

الحلول المناسبة لها حتى لا تعيق عملية تطبيق النظام. في حين أن المعرفة البعدية للآثار الإيجابية تسمح بحضبط

وتعديل الأمور التي كشفتها المقاومة، وهذه الآثار كما يلي: (سوفي، 2011:116)

– **الآثار السلبية:** يستخدم نظام ضمان جودة التعليم العالي لضمان جودة مخرجات التعليم العالي، وبالرغم من أن تطبيق هذا النظام أصبح ضرورة ملحة ومطلبا أساسيا يجعل الجامعة قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز، إلا أنه يواجه مخاطر كثيرة في تنفيذه تمثل غالبا في رفض تطبيقه ومقاومة تطبيقه باعتباره مدخلا للتغيير التنظيمي. فكثيرا ما يلقي تطبيق هذا النظام ردود أفعال سلبية، فهناك من يعد هذا النظام تهديدا لشخصيا ومهنيا له، حيث تتسبب مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة بالعديد من المخاطر على رأسها رفض هذا النظام وإجراءاته أو سياساته، وكذا عدم الامتثال لأوامره، وبث روح التمرد والإحباط داخل الجامعة، هذا ما يؤدي إلى تأخير تنفيذه، أو إعاقته أو منعه بدافع إفشال تطبيق هذا النظام وهذا يكلف بدون شك الجامعة كثيرا ويشكل خطرا كبيرا في تقدمها ونجاحها وتحقيق برامجها التطويرية.

– **الآثار الإيجابية:** يدرك الكثير عادة المقاومة بشكل سلبي، أما المعارضون فيظهرون على أنهم غير مطيعين ويعيقون المؤسسة التي ينبغي أن تتغلب على هذه المقاومة لتحقيق أهدافها. إلا أنه في بعض الحالات قد تلعب المقاومة دورا إيجابيا ونافعا في تطبيق نظام ضمان الجودة، حيث قد يشتمل هذا النظام على أخطاء يتغافل عنها قادة النظام، فتؤدي المقاومة إلى لفت انتباههم إلى وجود تلك الأخطاء، وبالتالي مراجعة هذا النظام قبل تطبيقه وتصحيح تلك الأخطاء مما يزيد فاعلية تطبيقه. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن المقاومة تجبر الإدارة على توضيح الهدف من تطبيق نظام ضمان الجودة والنتائج المتوقعة منه بشكل أدق، وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة تطبيق هذا النظام والأهداف المرجوة من تطبيقه. كما تساعد المقاومة في الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال داخل الجامعة وعن مدى توافر المعلومات الواجب توافرها، لأن المقاومة تنتج غالبا عند نقص المعلومات الواجب أن يدركها الأفراد عن طبيعة هذا النظام ومكوناته وأهدافه. وعليه نقص المعلومات يعني ضعف عملية الاتصال وعلى هذا الأساس تنطلق إدارة الجامعة في مراجعة الخلل وتصحيحه.

3. دراسة تطبيقية لتأثير مقاومة التغيير على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين

في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1

سنحاول التعرف على مدى تطبيق الكلية لمعايير نظام ضمان الجودة وواقع أسباب مقاومة التغيير وتأثيرها على تطبيق هذا النظام من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1. ولتحقيق ذلك سوف يتم التطرق إلى مايلي:

1.3 الإجراءات المنهجية للدراسة

عينة ومجتمع الدراسة

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وهو الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1، وقد اخترنا هذه الفئة تحديداً، لكونهم أساتذة إداريين يمتلكون المعارف التي تتطلبها تطبيق هذا النظام. ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة الذي يتكون من 61 إداري خلال سنة 2018 في الكلية. فقد تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل من خلال تعميم الاستبيان على جميع الإداريين للإجابة على الأسئلة التي تضمنها، وتم استرجاع 53 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الإجابة بلغت 86.88%.

### 1.1.3. أداة الدراسة و أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وقد تم تصميمه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتضمن الإستبيانات على النحو التالي:

– الجزء الأول: يغطي الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمجيبين (الجنس، السن، الخبرة)؛

– الجزء الثاني: يغطي الأسئلة المتعلقة بتأثير مقاومة التغيير التنظيمي على تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، وينقسم بدوره إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على 15 عبارة خاصة بأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

القسم الثاني: يحتوي على 15 عبارة خاصة بواقع تطبيق معايير نظام ضمان جودة التعليم العالي.

وتم الاعتماد على سلم ليكرت لتقييم متغيرات الجزء الثاني، حيث تم تقسيم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة التقييم، كما يلي:

✓ من 1 إلى أقل من 2.5 يمثل درجة الموافقة والرضا متدنية؛

✓ من 2.5 إلى أقل من 3.5 يمثل درجة الموافقة والرضا متوسطة؛

✓ من 3.5 إلى 5 يمثل درجة الموافقة والرضا عالية.

وتم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، ويوضح الجدول الموالي أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع العبارات تساوي 0.66 (66%)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات الاستمارة.

الجدول رقم (01): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لتقييم ثبات أداة التقييم

عدد العبارات	درجة معامل ألفا كرونباخ
30	0.66

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

كما تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V 21).

### 2.3 عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.2.3. وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم تناول وصف البيانات العامة لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، الخبرة، كالتالي:

الجدول رقم (02): وصف عينة الدراسة

البيانات	التكرار	النسبة %
الجنس ذكر	2139.6	
أثني	3260.4	
السن اقل من 31 سنة	13	24.5
من 31 إلى 40 سنة	23	43.4
من 41 إلى 50 سنة	1324.5	
أكثر من 50 سنة	47.5	
الخبرة اقل من 5 سنوات	1324.5	
من 5 إلى 10 سنوات	17	32.1
أكثر من 10 سنوات	23	43.4

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن عينة الدراسة تتوزع إلى مانسبته 39.6% ذكور و 60.4% إناث، وتشير هذه النتيجة على هيمنة الإناث في الإدارة وهي المهنة الأنسب لخصوبتها. كما ان عينة الدراسة وضحت أن أعلى نسبة لمعدلات السن تركزت في المجال (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة قدرها 43.4%، وهذا يعني تميز أكثرهم بالنشاط والنضج الفكري وهذا يعود بالنفع على الكلية، ثم تليها الفئة العمرية في المجالين (أقل من 31 سنة) و(من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 24.5%، ما يعني امتلاك هذه الفئة الأخيرة الخبرة الأكثر في اتخاذ القرارات الصحيحة، ويمكن أن تعود إليهم الكلية محل الدراسة للاستفادة منهم في تعزيز نشر ثقافة الجودة، لتأتي بعدها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) لأدنى نسبة بلغت 7.5%، وهذا راجع لخروج النساء للتقاعد في هذا السن. أما عن توزيعها حسب متغير الخبرة، فيتبين أن أكبر نسبة كانت لأفراد العينة أكثر من 10 سنوات بنسبة 43.4%، ثم يليها أفراد الفئة الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 32.1%، لتأتي بعدها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 24.5% وتشير هذه النتائج الى حرص الكلية محل الدراسة على تكليف الإطارات الشابة بالمسؤوليات الإدارية لقدرتهم على اكتساب المهارات والخبرات الحديثة بسرعة أكبر.

### 2.2.3. التحليل الإحصائي للبيانات

سنتناول دراسة اتجاهات أفراد العينة حول عبارات استمارة الاستبيان وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والدرجة وترتيب كل عبارة في كل محور مع التحليل والتفسير.

#### - تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد عينة الدراسة لأسباب مقاومة التغيير:

نستعرض فيما يلي، إجابات أفراد عينة الدراسة (الإداريين) لأسباب مقاومة التغيير والمتمثلة في كلمن الأسباب: التنظيمية، الشخصية والتنسيقية، على التوالي.

### تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير كما يلي:

الجدول رقم (03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسباب التنظيمية
عالية	1	1.219	3.59	يتخوف الإداريون من الاختلال الذي قد يحدثه البرنامج الجديد في المراكز الوظيفية.
متوسطة	4	1.126	2.96	يعتقد الإداريون أن استعداد الكلية لتطبيق البرنامج الجديد ضعيف.
متوسطة	5	1.364	2.85	يعتقد الإداريون أن الكلية لا تتوفر على المهارات والكفاءات اللازمة لتطبيق البرنامج الجديد.
متوسطة	2	1.128	3.36	يعتقد الإداريون أن البرنامج الجديد غير ملائم لاحتياجات الكلية.
متوسطة	3	1.277	3.28	يتخوف الإداريون من البرنامج الجديد بسبب البرامج التغييرية الفاشلة السابقة.
متوسطة	-	1.229	3.39	الإجمالي

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات أغلبها كانت ضمن الموافقة المتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الأولى وهي أن الإداريين يتخوفون من الاختلال الذي قد يحدثه البرنامج الجديد في المراكز الوظيفية الذي بلغ 3.59 وانحراف معياري قدر بـ 1.219، تم تليها العبارة الرابعة والتي تتمثل في اعتقاد الإداريين أن البرنامج الجديد غير ملائم لاحتياجات الكلية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.36 وانحراف معياري يساوي 1.128، ثم تليها العبارة الخامسة والتي تتمثل في أن الإداريين يتخوفون من البرنامج الجديد بسبب البرامج التغييرية الفاشلة السابقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.28 وانحراف معياري يساوي 1.277. تم تليها العبارة الثانية والتي تتمثل في اعتقاد الإداريين أن أن استعداد الكلية لتطبيق البرنامج الجديد ضعيف بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.96 وانحراف معياري يساوي 1.126، أما أدنى متوسط حسابي فقد بـ 2.85 وانحراف معياري يساوي 1.364 وهو المتعلق بالعبارة الثالثة الخاصة باعتقاد الإداريين أن الكلية لا تتوفر على المهارات والكفاءات اللازمة لتطبيق البرنامج الجديد. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.39، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.229.

### تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الشخصية لمقاومة التغيير:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الشخصية لمقاومة التغيير كما يلي:

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأسباب الشخصية لمقاومة التغيير التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسباب الشخصية
متوسطة	5	1.596	2.91	لا يتقبل الإداريون البرنامج التغييرية الجديد خوفا على مصالحهم.
عالية	2	0.999	3.66	لا يتقبل الإداريون البرنامج التغييرية الجديد خوفا من الجهول.
متوسطة	4	1.563	3.02	لا يتقبل الإداريون البرنامج التغييرية الجديد خوفا من أن يفقدهم وظيفتهم.

عالية	1	1.205	3.83	لا يتقبل الإداريون البرنامج التغييري الجديد لأنهم يرتاحون للبرامج القديمة ويرفضون تغييرها.
عالية	3	1.278	3.52	لا يتقبل الإداريون البرنامج التغييري الجديد خوفاً أن يخل بالعلاقات الاجتماعية القائمة.
متوسطة	-	<b>1.329</b>	<b>3.40</b>	الإجمالي

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة العالية والمتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الرابعة وهي أن الإداريين لا يتقبلون البرنامج التغييري الجديد لأنهم يرتاحون للبرامج القديمة ويرفضون تغييرها الذي بلغ 3.83 وانحراف معياري قدر بـ 1.205، تم تليها العبارة الثانية والتي تتمثل في أن الإداريين لا يتقبلون البرنامج التغييري الجديد خوفاً من الجهول بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.66 وانحراف معياري يساوي 0.999، ثم تليها العبارة الخامسة والتي تتمثل في أن الإداريين لا يتقبلون البرنامج التغييري الجديد خوفاً أن يخل بالعلاقات الاجتماعية القائمة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.52 وانحراف معياري يساوي 1.277، تم تليها العبارة الثالثة والتي تتمثل في أن الإداريين لا يتقبلون البرنامج التغييري الجديد خوفاً من أن يفقدهم وظيفتهم بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.02 وانحراف معياري يساوي 1.563، أما أدنى متوسط حسابي فقد بـ 2.91 وانحراف معياري يساوي 1.596 وهو المتعلق بالعبارة الأولى الخاصة بأن الإداريين لا يتقبلون البرنامج التغييري الجديد خوفاً على مصالحهم. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.40، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على الأسباب الشخصية لمقاومة التغيير، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدي الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.329.

#### تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنسيقية لمقاومة التغيير:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنسيقية لمقاومة التغيير كما يلي:

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأسباب التنسيقية لمقاومة التغيير التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسباب التنسيقية
عالية	2	1.364	3.66	يرفض الإداريون تغيير البرنامج الحالي لأنهم لا يدركون أهمية البرنامج التغييري الجديد.
عالية	1	1.239	3.76	يرفض الإداريون تغيير البرنامج الحالي بسبب غموض إجراءات وأهداف البرنامج التغييري الجديد.
متوسطة	5	1.278	2.82	يرفض الإداريون تغيير البرنامج الحالي بسبب ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف البرنامج التغييري.
متوسطة	4	1.167	3.17	يرفض الإداريون تغيير البرنامج الحالي بسبب عدم التدرج في تنفيذ البرنامج التغييري الجديد.
عالية	3	1.336	3.58	يرفض الإداريون تغيير البرنامج الحالي بسبب عدم إشراكهم في إعداد البرنامج الجديد.
متوسطة	-	<b>1.277</b>	<b>3.34</b>	الإجمالي

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة العالية والمتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثانية وهي أن الإداريين يرفضون تغيير البرنامج الحالي بسبب غموض إجراءات وأهداف البرنامج التغيير الذي بلغ 3.76 وانحراف معياري قدر بـ 1.239، تم تليها العبارة الأولى والتي تتمثل في أن الإداريين يرفضون تغيير البرنامج الحالي لأنهم لا يدركون أهمية البرنامج التغيير الجديد بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.66 وانحراف معياري يساوي 1.364، ثم تليها العبارة الخامسة والتي تتمثل في أن الإداريين يرفضون تغيير البرنامج الحالي بسبب عدم إشراكهم في إعداد البرنامج الجديد بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.58 وانحراف معياري يساوي 1.336، تم تليها العبارة الرابعة والتي تتمثل في أن الإداريين يرفضون تغيير البرنامج الحالي بسبب عدم التدرج في تنفيذ البرنامج التغيير الجديد بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.17 وانحراف معياري يساوي 1.167، أما أدنى متوسط حسابي فقدر بـ 2.82 وانحراف معياري يساوي 1.278 وهو المتعلق بالعبارة الثالثة الخاصة بأن الإداريين يرفضون تغيير البرنامج الحالي بسبب ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف البرنامج التغيير. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.34، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على الأسباب التنسيقية لمقاومة التغيير، ويجمع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.277.

#### - تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد العينة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة في الكلية:

نستعرض فيما يلي، إجابات أفراد عينة الدراسة (الإداريين) لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة في الكلية وفق كل من معيار: الطلبة، الهيئة التدريسية، الإدارة، البحث العلمي والبرامج على التوالي.

#### تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الطلبة:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الطلبة

كما يلي:

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الطلبة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الطلبة
عالية	1	1.213	3.60	يستوفي تكوين الطالب في الكلية احتياجات سوق العمل.
متوسطة	3	1.142	2.90	الطالب في الكلية له القدرة على الفهم والتحليل وتفهم المعلومات التي تقدم إليه وتطبيقاته العملية.
متوسطة	2	1.144	3.15	تنجح الكلية في إعداد الإطارات المناسبة من الخريجين.
متوسطة	-	<b>1.166</b>	<b>3.18</b>	الإجمالي

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات أغلبها كانت ضمن الموافقة والمتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الأولى وهي أن تكوين الطالب في الكلية يستوفي احتياجات سوق العمل الذي بلغ 3.60 وانحراف معياري قدر بـ 1.213، تم تليها العبارة الثالثة والتي تتمثل في أن الكلية تنجح

في إعداد الإطارات المناسبة من الخرجين بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.15 وانحراف معياري يساوي 1.144، أما أدنى متوسط حسابي فقد بـ 2.90 وانحراف معياري يساوي 1.142 وهو المتعلق بالعبارة الثانية الخاصة بأن الطالب في الكلية له القدرة على الفهم والتحليل وتفهم المعلومات التي تقدم إليه وتطبيقاته العملية. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.18، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الطلبة، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.166.

**تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الهيئة التدريسية**  
يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الهيئة التدريسية كما يلي:

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الهيئة التدريسية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الهيئة التدريسية
متوسطة	2	1.197	3.38	تميز الهيئة التدريسية في الكلية بكفاءات استخدام الأساليب الحديثة في مجال التدريس.
متوسطة	1	1.149	3.40	تتسم الهيئة التدريسية في الكلية بالقدرة على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومة للطالب.
متوسطة	3	1.043	3.09	تدير الهيئة التدريسية في الكلية وقت التعلم بكفاءة ويحد من الوقت الفاقد.
متوسطة	-	1.129	3.29	الإجمالي

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة المتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثانية وهي أن الهيئة التدريسية تتسم في الكلية بالقدرة على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومة للطالب الذي بلغ 3.40 وانحراف معياري قدر بـ 1.149، تم تليها العبارة الأولى والتي تتمثل في أن الهيئة التدريسية في الكلية تتميز بكفاءات استخدام الأساليب الحديثة في مجال التدريس بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.38 وانحراف معياري يساوي 1.197، أما أدنى متوسط حسابي فقد بـ 3.09 وانحراف معياري يساوي 1.043 وهو المتعلق بالعبارة الثالثة الخاصة بأن الهيئة التدريسية في الكلية تدير وقت التعلم بكفاءة ويحد من الوقت الفاقد.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.29، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الهيئة التدريسية، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.129.

**تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الإدارة:**

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الإدارة

كما يلي:

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الإدارة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإدارة
عالية	2	1.246	3.79	تعتمد الكلية على منح المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.
عالية	1	1.158	3.92	تحقق الكلية التنسيق بين الأقسام والتخصصات المختلفة.
عالية	3	1.012	3.77	تميز الكلية بسهولة الاتصال بين مختلف الأطراف.
عالية	-	<b>1.138</b>	<b>3.82</b>	الإجمالي

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة العالية، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثانية وهي أن الكلية تحقق التنسيق بين الأقسام والتخصصات المختلفة الذي بلغ 3.92 وانحراف معياري قدر بـ 1.158، تم تليها العبارة الأولى والتي تتمثل في أن الكلية تعتمد على منح المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.79 وانحراف معياري يساوي 1.246 (1.246) أما أدنى متوسط حسابي فقد بـ 3.77 وانحراف معياري يساوي 1.012 وهو المتعلق بالعبارة الثالثة الخاصة بأن الكلية تتميز بسهولة الاتصال بين مختلف الأطراف. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.82، مما يعكس درجة موافقة عالية على تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار الإدارة، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.138.

تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار البحث العلمي:

يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار البحث

العلمي كما يلي:

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار البحث العلمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البحث العلمي
متوسطة	3	1.151	3.06	حوث العلمية التي يقوم بها الأساتذة وطلبة الدراسات العليا تتوافق مع المعايير العالمية.
عالية	2	1.080	3.60	تنشر الكلية تقارير سنوية حول أدائها في البحث العلمي.
عالية	1	1.208	3.66	تخصص الكلية ميزانية كافية في تقديم الدعم للأساتذة من أجل القيام بالأبحاث العلمية.
عالية	-	<b>1.146</b>	<b>3.54</b>	الإجمالي

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات أغلبها كانت ضمن الموافقة العالية، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثالثة وهي أن الكلية تخصص ميزانية كافية في تقديم الدعم للأساتذة من أجل القيام بالأبحاث العلمية الذي بلغ 3.66 وانحراف معياري قدر بـ 1.208، تم تليها العبارة الثانية والتي تتمثل في أن الكلية تنشر تقارير سنوية حول أدائها في البحث العلمي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60 وانحراف معياري يساوي 1.080، أما أدنى متوسط حسابي فقد بـ 3.06 وانحراف معياري يساوي 1.151 وهو المتعلق بالعبارة الأولى الخاصة بأن البحوث العلفية التي يقوم بها الأساتذة وطلبة الدراسات العليا تتوافق مع المعايير العالمية. أما

بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.54، مما يعكس درجة موافقة عالية على تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار البحث العلمي، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.146.

تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار البرنامج الأكاديمي: يوضح الجدول الموالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار البرنامج الأكاديمي كما يلي:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار البرنامج الأكاديمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البرنامج الأكاديمي
متوسطة	1	1.200	3.06	تنسجم البرامج التعليمية في الكلية بالعمق والتوسع والشمولية.
متوسطة	3	1.105	2.62	تساير البرامج التعليمية في الكلية البرامج الأخرى المطبقة في الدول المتقدمة.
متوسطة	2	1.354	2.65	تدرس المناهج الدراسية المتبعة في الكلية جانبا من الواقع العملي.
متوسطة	-	1.219	2.77	الإجمالي

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة المتوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الأولى وهي أن البرامج التعليمية في الكلية تنسجم بالعمق والتوسع والشمولية الذي بلغ 3.06 وانحراف معياري قدر بـ 1.200، تم تليها العبارة الثالثة والتي تتمثل في المناهج الدراسية المتبعة في الكلية تدرس جانبا من الواقع العملي بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.65 وانحراف معياري يساوي 1.354، أما أدنى متوسط حسابي فقد قدر بـ 2.62 وانحراف معياري يساوي 1.105 وهو المتعلق بالعبارة الثانية الخاصة بأن البرامج التعليمية في الكلية تساير البرامج الأخرى المطبقة في الدول المتقدمة. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 2.77، مما يعكس درجة موافقة متوسطة على تطبيق معايير نظام ضمان الجودة وفق معيار البرنامج الأكاديمي وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.219.

### 3.3 اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

#### 1.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: الفرضية الصفرية والفرضية البديلة، على اعتبار أن الفرضية الصفرية خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

**H0:** لا تؤثر أسباب مقاومة التغيير على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة.

**H1:** تؤثر أسباب مقاومة التغيير على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة.

يوضح الجدول الموالي نموذج الاختبار للفرضية الرئيسية،

الجدول رقم (11): نموذج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

المودج	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الانحدار	1.374	3	0.458	1.505	0.225
البواقي	14.915	49	0.304	-	-
المجموع	16.289	52	-	-	-

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أنقيمة f المحسوبة تقدر ب 1.505 وقيمة مستوى المعنوية المقابلة لها بلغت (0.225)، وهي غير معنوية إحصائيا لأنها أكبر من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة "لا تؤثر أسباب مقاومة التغيير على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة".

### - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: الفرضية الصفرية والفرضية البديلة وهما كالآتي:

**H0:** لا تؤثر الأسباب التنظيمية على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة.

**H1:** تؤثر الأسباب التنظيمية على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة.

يوضح الجدول الموالي نموذج الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية،

الجدول رقم (12): نموذج الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغير	B معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	BETA	T	Sig مستوى الدلالة
ثابت	3.926	0.450	-	8.733	0.000
الأسباب التنظيمية	-1.37	0.112	-2.17	-1.225	0.226
الأسباب الشخصية	-0.092	0.117	-1.29	-0.786	0.436
الأسباب التنسيقية	0.037	0.130	0.044	0.285	0.777

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير الأسباب التنظيمية بلغت (-1.37) وقيمة T تقدر ب -1.225، وبلغت قيمة مستوى المعنوية SIG (0.226) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة "لا تؤثر الأسباب التنظيمية على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة".

### 2.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: الفرضية الصفرية والفرضية البديلة وهما كالآتي:

**H0:** لا تؤثر الأسباب الشخصية على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة.

**H1:** تؤثر الأسباب الشخصية على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة.

يوضح الجدول السابق رقم (12) نموذج الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية، حيث نلاحظ من خلاله أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير الأسباب الشخصية بلغت (-0.092) وقيمة T تقدر ب -0.786، وبلغت قيمة مستوى المعنوية SIG (0.436) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة "لا تؤثر الأسباب الشخصية على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة".

### 3.3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: الفرضية الصفرية والفرضية البديلة وهما كالآتي:

**H0:** لا تؤثر الأسباب التنسيقية على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة.

**H1:** تؤثر الأسباب التنسيقية بالسلب على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة.

يوضح الجدول السابق رقم (12) نموذج الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية، حيث نلاحظ من خلاله أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير الأسباب التنسيقية بلغت (0.037) وقيمة T تقدر ب 0.285، وبلغت قيمة مستوى المعنوية SIG (0.777) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة "لا تؤثر الأسباب التنسيقية على تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة".

### 4.3. تحليل علاقة الارتباطين أسباب مقاومة التغيير وتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي:

للتعرف على مدى وجود علاقة بين أسباب مقاومة التغيير وتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $R^2$ )، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل.

يوضح الجدول الموالي ملخص نموذج الانحدار كما يلي:

الجدول رقم (13): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	الخطأ المعياري للتقدير
0.290	0.084	0.028	0.552

المصدر: تم إعداده اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب (0.290)، مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.084)، وهذا

يعني أن المتغير المستقل (مقاومة التغيير التنظيمي) يفسر ما نسبته 8% من التباين في المتغير التابع والمتمثل في نظام ضمان جودة التعليم العالي، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

#### 4. الخاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي من جنس الإناث، وينتسبون لفئة الشباب وهم يتمتعون بالخبرة الكافية، وهو ما يؤكد كفاءة ومهارة أفراد عينة الدراسة لأداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية.
- إن أهم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي حسب آراء أفراد عينة الدراسة هي:
  - التخوف من الاختلال في المراكز الوظيفية التي قد يحدثها البرنامج الجديد.
  - الخوف من الجهول.
  - الارتياح للبرامج القديمة ورفض تغييرها.
  - عدم إدراك أهمية البرنامج التغييرى الجديد.
  - غموض إجراءات وأهداف البرنامج التغييرى.
  - عدم إشراك الأفراد في إعداد البرنامج الجديد.
- تتوفر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 على المعايير الخاصة بنظام ضمان جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة، وهذه المعايير متفاوتة من معيار إلى آخر.
- تم إثبات أن الفرضية الرئيسية القائلة تؤثر أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة خاطئة.
- تم إثبات أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة تؤثر الأسباب التنظيمية لمقاومة التغيير التنظيمي على عملية تطبيق نظام ضمان الجودة الكلية محل الدراسة خاطئة.
- تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثانية القائلة تؤثر الأسباب الشخصية لمقاومة التغيير التنظيمي على عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة خاطئة.
- تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثالثة القائلة تؤثر الأسباب التنسيقية لمقاومة التغيير التنظيمي على عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية محل الدراسة خاطئة.
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل المتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في نظام ضمان جودة التعليم العالي.

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الميدانية، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:  
- ضرورة دراسة وتشخيص نواحي النقص في تطبيق معايير نظام ضمان جودة التعليم العالي.

- ضرورة تحلي الإدارة الجامعية بالقوة والعزم الأكيد على مواجهة المعوقات الممكنة في تطبيق مفاهيم ضمان جودة التعليم العالي.
- ضرورة تحلي الإدارة الجامعية بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وتنظيمها لاستيعاب أي تغير جديد.
- ضرورة توفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه وأهدافه من خلال الاجتماعات والمناقشات الهادفة.
- ضرورة إشراك الأفراد في الإعداد والتخطيط لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح مقترحاتهم ومناقشتها.
- عقد دورات تدريبية حول التغيير وأهميته وأهدافه وكيفية تنفيذه.
- التأكد من الأسباب التي تقف وراء مقاومة الأفراد للتغيير، ومن أن الاستراتيجيات التي تم الاتفاق عليها تعمل على الحد والتقليل من مقاومة التغيير، وتسهل عملية التغيير.
- ضرورة توفر إطارات إدارية فنية على درجة عالية من المهارة والقدرة على التعامل مع مقاومة التغيير.

## 5. المراجع:

### المراجع باللغة العربية

1. بن علي، عبد الوهاب (2015) "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2019/11/26): <https://ds.univ-oran2.dz:8443/bitstream/123456789/1171/1>
2. البيلاوي حسن وآخرون (2008) "الجودة الشاملة في التعليم" دار المسيرة، عمان.
3. الحريري رافدة، زناد، سعد (2010) "القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي" دار الثقافة، عمان.
4. زاهر، ضياء الدين (2005) "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة" دار السحاب للنشر، مصر.
5. سوئي، نبيل (2011) "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
6. شوايبي، سارة (2018) "التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطوبلي معسكر، الجزائر. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2019/11/26): <http://dspace.univ-mascara.dz:8080/handle/123456789/278>
7. شوايبي، سارة، عامر، هشام (2019) "مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية - دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية" مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تامنغست، العدد 808 الجزائر. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2019/11/26): <http://dspace.univ-mascara.dz:8080/handle/123456789/278>

8. طويهر، طه مداني (2017) "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي" مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الأغواط، العدد 22، الجزائر. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2019/11/26):  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30486>

9. الفاعوري، رفعت (2007) "ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الطفيلة، الأردن.

10. قراقيش، جهاد، الجبر علي (2007) "معوقات تطبيق معايير الجودة في الجامعات الخاصة الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر.

11. نافع الحربي، عادل بن عبد الله (2016) "أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم" مجلة البحث العلمي في التربية"جامعة عين شمس، العدد17، مصر. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ  
<http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/2055:2019/11/26>

12. هبال، عبد المالك (2016) "أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين- دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة" مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة سطيف 11 العدد 22 الجزائر. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39603:2019/11/26>

#### المراجع باللغة الأجنبية

1. Alberto Amaral, (2009), "**Quality Assurance and Assessment in Higher Education: Recent trends**", Research seminar oxford learning institute, consulté le 15/ 11/ 2019.

<https://www.a3es.pt/sites/default/files/7.%20Oxford%20seminar.pdf>

2. Heather Eggins, (2014), "**Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education**", Sense Publishers, the Netherlands, consulté le 11/ 11/ 2019  
<https://www.springer.com/gp/book/9789462094949>

3. Roxana Sarbu, et Al, (2009), "**The Quality of Education Services in Higher Education Assurance Management or excellence?**" Quality Management in services review, N°26. consulté le 10/ 11/ 2019

<https://www.researchgate.net/publication/46524051>