

مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

السعودية تصور مقترح(*)

Resistance of Change toward a Culture of Quality and Accreditation to the Members of the Teaching Staff in Saudi Universities (Study Analytical Theory)

عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد

أستاذ أصول التربية والسياسات التربوية المساعد، كلية التربية - جامعة الملك سعود، الرياض

Dr. Abdullah H Ibrahim al-Abbad

Assistant Professor, of Foundation of Education and Educational Policies Department
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الوقوف على الأسباب الداعمة لمقاومة التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى التعرف على المتطلبات اللازمة للتغيير من خلال نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعة، واعتمدت الدراسة الحالية الأسلوب التحليلي كأحد أساليب المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من المقترحات لتقليل مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير ونشر ثقافة الجودة والاعتماد، وذلك من خلال شرح موضوع التغيير للعاملين وأعضاء هيئة التدريس قبل البدء بتطبيقه، وذلك بعقد ندوات ودورات لتوضيحه لهم وشرح أهدافه ونتائجه عليهم، والإجابة على أسئلتهم ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير وبال فوائد التي ستعود عليهم وعلى الجامعة من وراء عملية التغيير وتطبيق الجودة والاعتماد، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط والتنفيذ لتطبيق نظم الجودة والاعتماد، وكذلك في تحديد الأهداف الإستراتيجية والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن التنفيذ، والاهتمام بأية شكاوى أو تدمر من أعضاء هيئة التدريس في المراحل الأولى لتطبيق التغيير ونشر ثقافة الجودة والاعتماد، وقياس الاتجاهات واستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في فترة الإعداد للتنفيذ وأثناء مراحل الأولى، ثم بعد ظهور نتائجه.

الكلمات المفتاحية: مقاومة التغيير-ثقافة الجودة-الاعتماد-الجامعات السعودية.

*تم بدعم كريم من مركز البحوث التربوية بكلية التربية جامعة الملك سعود.

Abstract of the Study

The study aimed at identifying the reasons supporting resistance to change toward the dissemination of a culture of quality assurance and accreditation to the members of the teaching staff, and aimed to identify the requirements for change through the dissemination of a culture of quality control and accreditation within the university, and adopted in the current study of the analytical approach as one of the methods of the descriptive approach, the study concluded a set of proposals to reduce the resistance of members of the teaching staff of change and the dissemination of the culture of quality control and accreditation, through explanation of the subject of change for workers and members of the teaching staff before starting to apply, by holding seminars and workshops for clarifying them and explain its objectives and results, and answer their questions to try to convince them of the importance of the change on the benefits that would accrue to them and to the university from behind the process of change and the application of quality control and accreditation, the involvement of members of the teaching staff in the planning and implementation of the application of quality systems and certification, as well as in the identification of strategic objectives and to identify their perceptions and suggestions On implementation, and attention to any complaints or complaint about members of the teaching staff at the initial stages of the implementation of the change and the dissemination of the culture of quality control and accreditation, the measurement of the trends and to seek the views of members of the teaching staff during the period of preparation for implementation during the first stages, and then after the emergence of its results.

Keywords: Resistance to change - The culture of quality - Accreditation- Saudi Universities

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد الساحة التربوية تطوراً كمياً ونوعياً متسارعاً في مجال التعليم العالي، حيث تزايدت أعداد مؤسسات التعليم العالي، وتنوعت البرامج والتخصصات المطروحة فيها، وتطورت تقنياتها وأنماطها التعليمية، فلم تعد المعرفة ترفاً فكرياً بل ضرورة حياتية وأساساً لتقدم المجتمعات المعاصرة واعتبرت اقتصاداً قائماً بذاته، حيث ظهرت النظم التشابكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الإبداعي، وأصبح هناك ضرورة للاهتمام بتطوير المعرفة والإنفاق عليها.

وقد أصبح اقتصاد المعرفة محورياً أساسياً في كافة المحافل العلمية والثقافية باعتباره من الاقتصاديات المفتوحة، وتحول مجال المعرفة إلى محور للتنافس بين الدول والمجتمعات التي تتسابق فيما بينها على اكتساب مصادر القوة والتفوق الحضاري، وصار للعلماء في هذا النمط من المجتمعات دور مهم وحيوي بحيث يكون الوصف الذي يعرفون به هو الوصف الذي يطلق على المجتمع برمته، وكأنه تحول إلى مجتمع العلماء وأهل المعرفة حتى سُمي بمجتمع المعرفة. (الإبراهيم، 2004م، ص 194-195)

ويعد المجال التعليمي من أكثر هذه المجالات تأثراً، حيث تشهد الأوساط التربوية والتعليمية - محلياً وعربياً و عالمياً - اهتماماً متزايداً نحو تطوير الواقع التربوي ورفع مستوى مخرجات التعليم، وقد ازدادت تلك التغيرات المعاصرة سرعة نحو التطوير في ظل التحديات العالمية مثل (الخصخصة، العولمة، المنافسة الحضارية...)، الأمر الذي يفرض على النظم التعليمية ضرورة مواكبة متطلبات و احتياجات العصر في ضوء المستقبل المتوقع حدوثه في عالم متغير. (بدح، 2007م، ص 147)

ولما كانت الجامعة كمؤسسة تعليمية عليا تحتل داخل أي نظام تعليمي أهمية قصوى، لوجودها على قمة السلم التعليمي وبخاصة فيما يتصل بإعداد القوى البشرية المؤهلة لتسخير المعرفة في خدمة الاحتياجات الاجتماعية وإحداث التقدم العلمي والاجتماعي، ولذا ازدادت أهمية الجامعة بحيث أصبحت ركيزة أساسية في تشكيل خطط التنمية الشاملة وتطويرها (أحمد، 2005، ص 558).

وقد ركزت المملكة العربية السعودية على التعليم الجامعي في المساهمة في تحقيق الخطط الخمسية للتنمية ، فقد أنجزت المملكة العربية السعودية تسع خطط تنموية طموحة، وهي الآن على مشارف خطة التنمية العاشرة وفي كل خطة يزداد الاهتمام بالتعليم الجامعي كركيزة أساسية لهذه الخطط لأنه يعتبر انعكاساً صادقاً لحاجات المجتمع التنموية والتي تكمن في تطوير القوى البشرية وتنميتها في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع .

وبالرغم من زيادة الطلب على التعليم الجامعي في المملكة مع التوسع الكمي في زيادة عدد الجامعات الحكومية و الخاصة ، فإن التعليم الجامعي يواجه العديد من التحديات و التحولات المختلفة ، أهمها ظهور أنماط جديدة للتعليم العالي و الجامعي مثل: التعليم المفتوح والتعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني والافتراضي(الحري،2005م،ص98).

ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من الدول بمراجعة سياساتها التعليمية، بإحداث العديد من التجديدات في أنظمتها التعليمية التي ظهرت في صورة سياسات، بعضها تناول قضايا التمويل التعليمي والإنفاق واسترداد التكلفة من جهة، وبعضها الآخر يهتم بقضايا الجودة التعليمية وتطبيق معاييرها لتحقيق التنافسية والربحية كمبدأ أساسي ضمن مبادئ السوق العالمي من جهة أخرى (أحمد ، 2005 ، ص 559) ، فقد اهتمت جنوب أفريقيا بوضع خطة داخل نظامها للتعليم العالي بتضافر جهود الحكومة والمؤسسات التعليمية ومختلف هيئات المجتمع لتحقيق الاستقلال المؤسسي والمسؤولية (المحاسبية) العامة ، كل ذلك في إطار خاص لتطوير التعليم العالي بها (Singh-Mala,Lange-Lis , 2007) .

وفي مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة أصبح تقويم التعليم العالي (Assessment Of University Education) على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزأ من تحقيق جودة العملية التعليمية، كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية كمحور رئيس في عملية شاملة تستهدف تجويد التعليم الجامعي عموماً. (Tauno & Jouni, 2008)

وتعتبر دول فرنسا وإنجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقويم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام 1997 عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق تقوم الدول الأوروبية بالمبادرة بترتيب نظام التعليم بما حتى يكون قريباً من النسق المعلن في بولونيا. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء

الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على وحدة سوق العمل.
(Institutional Evaluation in Europe, 2001)
كما قدمت المملكة المتحدة نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها حيث انه في عام 1997 أنشأ بالمملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة Quality Assurance Agency (QAA) بهدف وضع نظام لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي، وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية. (لظفي، 2010م، ص132)

وكما تتسابق الدول في توسيع مظلة التعليم الجامعي كميّاً، فإنها تحاول أيضاً أن تتسابق في رفع مستويات الجودة في هذه المرحلة المهمة من التعليم، بما يكفل رفع جودة الخريج، في عصر لا يعترف فيه إلا بالخريج ذي الجودة العالية (عابدين، 2003، ص312).
فالجودة خطوة متقدمة نحو التحسين المستمر وطريقة عصرية للتطوير وتلبية احتياجات المجتمع تسعى إلى وضع رؤية واضحة لضمان تحقيق التخطيط المنظم والأداء المتميز داخل المؤسسة التعليمية، كما أكدت كثير من الدراسات أن التعليم الذي تتحقق فيه الجودة يسهم في تكوين شخصيات متوازنة في جميع الجوانب الشخصية، كما يسهم في تعويد الأفراد على اتباع الأسلوب العلمي في التفكير و التفكير الابتكاري الذي يساعد الفرد على التجديد والتطوير (سلام، 2007، ص45) وكذلك المرونة في تقبل الأفكار الجديدة، والمشاركة في وضع القرارات التعليمية ومواجهة التحديات و التغييرات المحيطة .

كما تتحقق الجودة من خلال عدة مراحل وخطوات استراتيجية، أهمها الخطوة الأولى والمدخل الذي إذا ما نجح البدء به و تحقيقه تلاه بقية الخطوات بتسلسل وسهولة ألا وهو بناء البنية المعرفية اللازمة لخلق المناخ الملائم لتحقيق معايير الجودة و الوصول إلى الأهداف الحقيقية، وتمثل هذه القاعدة المعرفية التي تسبق تطبيق برامج وخطط ومعايير الجودة في قيم ثقافة الجودة، التي تؤمن وتعتقد في الجودة كنظام حياة وأسلوب عمل، حتى تصبح الجامعة مصدراً لإشعاع ثقافة الجودة على المجتمع المحيط بها ولن يتأتى ذلك إلا إذا تمكنت من استيعاب هذه الثقافة أولاً.

ويرتبط مفهوم الاعتماد التربوي بمفهوم الجودة التعليمية من جانب أن كلاً منهما يهتم بمستوى تحقيق الأهداف التعليمية، حيث يعبر مفهوم الجودة في التعليم عن القدرة على تحقيق

الأهداف التعليمية بالمواصفات المطلوبة، أي أن التحقق من الجودة يتطلب مقياساً دقيقاً يضع معايير جودة محددة لبلوغ الأهداف ويعبر عن مدى تحقيق هذه المعايير عن جودة التعليم، وبذلك يلتقي مفهومى الجودة والاعتماد ليعبرا عن مدى نجاح وفعالية التعليم في اكساب المهارات والخصائص اللازمة للخريج (البحيري، 2006، 6).

ويمثل تبني الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية ضرورة لتحقيق التنافسية بمؤسسات التعليم الجامعي والعالي في المملكة العربية السعودية، ولكنها تواجه العديد من العوائق حتى يمكن وضعها موضع التطبيق العملي النموذجي الصحيح، والتغلب على أية عوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة.

وبالتالي فإن المنظمات التي تطبق برامج الجودة عادةً ما تكون لها فلسفة للجودة تتبناها و تنشرها عبر المنظمة، تمثل عاملاً مهماً في تطوير ثقافة المنظمة، باعتبارها الفلسفة التي يعتمد عليها العاملون في نشاطهم و من خلالها يمكن أن تتوفر مؤشرات لماهية السلوك المقبول داخل المنظمة (صادق ، 2003 ، 545) .

أي أن التفوق في الجودة وتطبيقها يتطلب توافر مقومات و قواعد أساسية، يأتي في مقدمتها العمل على خلق ونشر ثقافة داخل المنظمة هدفها الأول هو الجودة، بل أن التحسين المستمر في الجودة يصبح جزءاً لا يتجزأ من برامجها اليومية و أعمالها الروتينية .

كما أن إيجاد أو خلق ثقافة في المؤسسة يمثل عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر الجودة ، فجميع العاملين على كافة المستويات يجب تزويدهم بالمعارف والمعلومات والنظريات ونتائج تطبيق الجودة في مؤسسات أخرى ومن دول متعددة ، وكذلك إكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة ؛ لأن نشر ثقافة الجودة أو الاهتمام بخلق مثل هذه الثقافات يوفر لغة مشتركة من خلال العمل داخل المؤسسة (عباس ، 2005 ، 21) .

ولذا فإن نشر ثقافة الجودة يعد أولى الخطوات التي ينبغي أن تحرص عليها أية منظمة توجهت إلى تطبيق الجودة ، ليتم بناء الفناعة و الرؤية المشتركة بين جميع أفراد المؤسسة ، و بالتالي يحتاج ذلك إلى تغيير ثقافة المؤسسة و التي تعتبر في ذاتها عملية معقدة لأنها تمثل تغير في القوانين و النظم المتحكمة في المؤسسة ذاتها .

وبالتالي فمن الواضح أن من أولى متطلبات تطبيق الجودة هو تغيير مناخ العمل وتغيير ثقافة المؤسسة ، ويتطلب ذلك إعداد العاملين ثقافياً و مهنيًا لتقبّل مفاهيم و ممارسات الجودة ، وكذلك إنشاء الوحدات التنظيمية الجديدة التي تقوم بتنسيق أمور تحسين الجودة والإشراف على التطبيق ، وتسعى إلى بناء فرق عمل و تحقيق المشاركة و التعاون بين العاملين كما تقوم بنشر حلقات الجودة بينهم (مراد ، 2007 ، 63) .

وبالتالي فإن نشر ثقافة الجودة يتطلب توضيح الفلسفة الأساسية لها وأهم توجهاتها و توفير الرؤية الواضحة لما يجب تحقيقه من غايات و أهداف مع وضع القواعد و الأسس و المعايير التي تلتزم بها المؤسسة، كما يتطلب تحديد الأطر الثقافية الملائمة لتطبيق الجودة حتى نصل إلى مستوى النجاح المطلوب.

وفي ضوء ما سبق فإن تجويد مؤسسات التعليم الجامعي يتأتى بتحسين مستوى سير العملية التعليمية و مدى نشاط البرامج البحثية بها ، و مع أن هناك العديد من العوامل بمؤسسة التعليم الجامعي (كالتالي و الأستاذ والاداري والامكانيات المادية وغيرها ...) و التي تعمل مجتمعة ، عليها القيام بدورها تجاه العملية التعليمية ، إلا أنه يبقى عضو هيئة التدريس هو الركيزة الأساسية ضمن هذه العوامل ، فيتوقع من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن يلعبوا دوراً حيويًا و أساسياً في تحقيق جودة التعليم ، وذلك استناداً لما يناط إليهم من أدوار ومسئوليات تمثل جوهر ولب الجودة في التعليم (سالم ، 2007 ، 235) .

ويرجع ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس يمثل عصب التعليم الجامعي القادر على ترسيخ القيم و نشر المعرفة و المهارات في المجتمع ، كما أن تحسين أداءه يعمل على رفع جودة المؤسسات التعليمية ويحتاج ذلك إلى الكفايات اللازمة والضرورية لحمل عبء هذه الرسالة فالجامعة بأساتذتها و فكرهم و خبرتهم تعرف بين غيرها و ليس بمبانيها أو أي شيء آخر .

وقد أشار (عبد الفتاح ، 2002 ، ص 4) أن أولى الخطوات التي تقوم بها اللجنة العليا لتطوير التعليم ، هي ضرورة اهتمام رجال التعليم العالي بنشر ثقافة الجودة والاعتماد في مجال التعليم العالي ، مع البدء بأنفسهم في التعليم و التدريب على موضوعات و مفاهيم الجودة من خلال الدورات و المؤتمرات و الكتب و ... إلخ ، حتى يمكن تكوين كوادر قيادية تتبنى تطبيق الجودة عن وعيٍ و علمٍ و اقتناعٍ .

ولذا فإن تطبيق الجودة ووضع معايير تحكم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة أصبح ضرورة ملحة لتجويد أدائهم ورفع قدراتهم و مهاراتهم ليخرج من بين أيديهم طلاب على مستوى العصر و تحدياته (كنعان ، 2005 ، 239) .

و يتوقف نجاح عملية التغيير والتطوير في مؤسسات التعليم الجامعي على مدى توافر المناخ التنظيمي الملائم الذي يدعم هذا التغيير وكيفية إدارته ،وكذلك التعامل مع ما يصاحبه من مقاومة من بعض أعضاء هيئة التدريس، والتي تشكل قوة مضادة تكون حائلاً أمام حدوث هذا التغيير، من هنا يجب على المسؤولين في التعليم الجامعي التعامل مع هذه الفئة من العاملين، ومعرفة أسباب تلك المقاومة نظراً لأن مشاركة هؤلاء العاملين في عملية التغيير والتطوير قد يؤدي إلى تخفيف درجة المقاومة لديهم.(Francis J., 2005, p. 2-3)

وخلاصة لما سبق ؛ فإن جودة أية كلية جامعية إنما تقاس بهيئة تدريسيها ، و أن نوع التعليم الذي تقدمه الكلية لطلابها يعتمد إلى حد كبير على صفات وكفايات أعضاء هيئة التدريس بها، و يشير ذلك إلى كفاءة عضو هيئة التدريس التي لا تقاس فقط بما لديه من علم في تخصصه، و بما يملكه من حقائق هذا العلم و مفاهيمه ، و لكنها تقاس في الوقت نفسه بكفاءة تدريسه من حيث المداخل و الاستراتيجيات و الطرق و الفنيات (الناقه ، 2005 ، 51) و بما يتدركه من نظم تطويرية حديثة ، تتطلب منه الفهم الكافي لمفاهيم و آليات هذه النظم في ضوء نشر ثقافتها داخل المنظمة .

ومن ثم فإن إيجاد أو خلق ثقافة خاصة بالجودة في الجامعة يمثل عنصراً حيوياً وهاماً من عناصر الجودة، فجميع العاملين يجب تزويدهم بالمعارف والمعلومات والنظريات ونتائج تطبيق الجودة في جامعات أخرى ومن دول متعددة، وكذلك إكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة؛ لأن نشر ثقافة الجودة أو الاهتمام بخلق مثل هذه الثقافات يوفر لغة مشتركة من خلال العمل داخل الجامعة .

ومن أبرز التغييرات التي حدثت في السنوات الأخيرة من القرن العشرين في مجال التعليم؛ إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بناء على الموافقة السامية الكريمة عام 1424هـ والتي تهدف إلى تطوير وتحديث نظم التعليم بما يتناسب مع المعايير المحلية والعالمية،

وكذلك متابعة التطورات التي تحدث داخل نظم التعليم، وبعد ذلك اعتمادها عند تحقيق مستوى معين من الأداء والتطوير.

ومن هنا يتضح أن إحداث التغيير اللازم في ثقافة الجامعة وتنظيمها وتحويلها إلى ثقافة جودة قبل أن تصبح الجودة هي أسلوب حياة الجامعة، هو الخطوة الأولى على طريق الجودة، ولكن هذا التغيير ليس بالأمر اليسير وإنما يجب أن يبدأ بالإدراك الذاتي، ثم تغيير الاتجاهات نحو تقبل الجودة وإحداث التقييم، ومن ثم ظهور ذلك في السلوك الذي يجب أن تتوافر فيه شروط الجودة وعناصر ثقافتها، وبالتالي فإن ثقافة الجودة لها مستويات وعناصر تشكل في مجملها محتوى ثقافة الجودة.

من هنا تأتي الدراسة للتعرف على أسباب مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومحاولة خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد في إحداث عملية التغيير بطريقة سهلة وأكثر فاعلية وذلك كشرط للحصول على الاعتراف واثبات المكانة والمصدقية أمام الراغبين في الالتحاق بالجامعات السعودية أو التعامل معها من الطلاب وأصحاب الأعمال والمستثمرين أو الرأي العام.

مشكلة الدراسة

سارت الجامعات السعودية في الآونة الأخيرة بخطوات سريعة تجاه تحقيق الجودة الشاملة وتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي سواء ما يتعلق منها بمنظمات الاعتماد المحلية، أو ما كان منها متعلقاً بمنظمات الاعتماد الدولية، وأصبحت في سباق مع الزمن تحوطها تحديات المنافسة من جهة، وتحديات القدرة على إشاعة قيم الجودة وممارستها في المؤسسة الجامعية من جهة أخرى. ولقد كان الهاجس الأكبر أمام الجامعات السعودية كيفية دفع الأطراف المشاركة في تطبيق معايير الجودة نحو المشاركة الفاعلة والوعي بأهمية الجودة لتحسين الأداء المؤسسي والبرامجي في كل جامعة؛ ويأتي على رأس تلك الأطراف أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم حجر الزاوية في عملية الجودة سواء من خلال ممارستهم الفعلية لتطبيق معايير الجودة أو من خلا دورهم في نشر ثقافة الوعي وأهميتها في البيئة الأكاديمية.

لقد بدأت عمليات الجودة والتطوير في الجامعات السعودية ممثلة في وحدات الجودة في كل كلية وقسم بالدفع قدماً نحو تغيير السائد في الممارسات الأكاديمية ووضع الخطط من أجل

تشجيع الهيئة التدريسية والإدارية والطلاب على التغيير من الممارسات والقناعات التقليدية في العمل الأكاديمي، الى ممارسات تضمن الجودة وتحسين العمل. وبالرغم من النجاح النسبي الذي حظيت به بعض الأقسام والكليات إلا أنه تبين للمتابعين وجود قناعات وثقافة سائدة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس تقف عائقاً أمام الممارسات الصحيحة لنشر ثقافة الجودة وتطبيق معايير الاعتماد.

ولقد شعر الباحث بهذا الاشكال إبان مشاركته في العديد من لجان الجودة وكذلك إبان رئاسته للقسم الأكاديمي الذي ينتمي له إذ أنه وبالرغم من تعدد محاولات التغيير نحو نشر ثقافة الجودة في الجامعة والكليات ووحداها؛ إلا انه ما يزال ثمة مظاهر لمقاومة التغيير نحو الجودة وقيمها وممارساتها من قبل أعضاء هيئة التدريس ولعل دراسة (المطيري 1432) أكدت جانباً من ذلك حين اشارت في نتائج دراستها إلى أن هناك فئة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية تقاوم التحديث والتطوير وأن تفاعلهم مع متطلبات الجودة ليس بالقدر الكافي.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الوقوف على أسباب تلك المقاومة للتغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وصياغة تصور مقترح للحد من هذه المقاومة وتلافي تأثيراتها السلبية.

أهداف الدراسة

- 1- رصد المبررات الداعية للتغيير من أجل نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعة.
- 2- الوقوف على الأسباب الداعمة لمقاومة التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 3- إعداد تصور مقترح للحد من مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد.

تساؤلات الدراسة:

تجيب الدراسة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما المبررات الداعية للتغيير من أجل نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعات السعودية؟
- 2- ما أسباب مقاومة نشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية كمدخل للتطوير؟

3- ما التصور المقترح للحد من مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير من أجل نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعات السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع نشر ثقافة مقاومة التغيير من أجل تطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل تبني مدخل الجودة والاعتماد وظهور بعض الاتجاهات المعارضة والمقاومة لتطبيق هذا المدخل مما ألقى بظلاله وتأثيراته السلبية تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد بالتعليم الجامعي، حتى أصبح نجاح قيادة عملية التغيير مرهونا باستيعاب وممارسة أطراف عملية التغيير للمفاهيم والاستراتيجيات المرتبطة بثقافة التغيير.

ويمكن القول: إن أهمية الدراسة الحالية تتجلى في النقاط الآتية:

- 1- تساعد الدراسة القادة التربويين في تحسين ممارسة قيادة التغيير لدى الإدارة العليا بالجامعات وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم في لتحقيق جودة عالية تتلاءم مع المتطلبات المجتمعية والعالمية.
- 2- تساعد الدراسة الإدارة العليا بالجامعات والكليات في التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية قيادة التغيير ونشر ثقافة الجودة والاعتماد ومن ثم العمل على تذليلها.
- 3- تفيد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وبناء برامج تدريبية في ضوء هذه الاحتياجات لتحقيق التطبيق الأمثل لقيادة عملية التغيير.
- 4- تفيد الدراسة في وضع التصور الأمثل لخطوات ومراحل التغيير والتي من خلال تطبيقها يتم تجنب أكبر قدر من عملية المقاومة نتيجة تلافي هذه الخطوات والمراحل لمعوقات وأسباب مقاومة التغيير.
- 5- تساعد الدراسة الإدارة العليا بالجامعات في تحديد مواطن القوة والضعف في ممارستهم لقيادة التغيير ومن ثم العمل على تعزيز جوانب القوة فيها وتلافي جوانب القصور.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم ثقافة الجودة:

تعرف الدراسة الحالية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على أنها "مجموعة القيم المشتركة والأفكار السائدة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والمؤثرة في

رفع مستوى الأداء، وتشير إلى ما يربطهم معا وتساعدهم على إدراك الأبعاد التربوية للجودة والنتائج المتحققة من التطبيق الناجح لبرامجها".

مفهوم مقاومة التغيير:

تعرف الدراسة الحالية مقاومة التغيير بأنها "أي فعل أو إجراء أو اتجاه يعكس عدم الرغبة في قبول أو دعم أو تنفيذ التغيير الذي ترغب الجامعة في مباشرته أو تطبيقه على ارض الواقع دعما للتطوير".

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي وهو من المناهج البحثية التي تختص بعملية البحث والتقصي حول الظواهر المجتمعية والتربوية والتعليمية كما هي قائمة في الواقع؛ ووصفها وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لهذه الظواهر. وتعتمد الدراسة الحالية الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي؛ والذي يعتمد بدوره على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بمقاومة التغيير في الجامعات السعودية من حيث مفهومه، وأهم أنواعه، ومراحلها، وذلك بهدف التوصل إلى وضع تصور مقترح يتم من خلال تطبيقه تلافي الأسباب والمعوقات التي تؤدي إلى مقاومة التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: ثقافة الجودة بالجامعات السعودية:

تمهيد:

هناك مبررات عديدة دفعت الجامعات العربية بعامرة والسعودية بخاصة إلى ولوج أبواب الجودة، واضعة في اعتبارها الهدف الأول والأسمى ألا وهو تحقيق الإصلاح في المنظومة الجامعية وفق معايير وبرامج الجودة العالمية، ولكن تحقيق الإصلاح يحتاج تغييراً جذرياً، ويكون منظماً كلما تبنت الجامعات السعودية ذلك التغيير في سلوكها، وثقافتها وبنائها، وتشمل طرق التغيير: التغيير بالتخطيط الإستراتيجي، والتغيير بإدارة الجودة الشاملة، ومعايير الاعتماد الأكاديمي، من

هنا أصبح تطبيق الاعتماد والجودة مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات العصر الحالي.

ويتطلب ذلك ضرورة تحرك الجامعات السعودية من ثقافتها الحالية والتي تتسم بالبطء وتشتت الجهود، إلى ثقافة تركز على التميز، الإنجاز، التجانس، والمشاركة من الجميع، والتركيز على النتائج، والتوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والابتكار، والاهتمام بالعاملين، وتنمية المعارف والمهارات، وبناء السمات الشخصية المدعمة للتغيير.

وإذا كان فكر الجودة قد تولد حديثاً بالجامعات السعودية فلا بد من بنية قاعدية وبيئة خصبة ملائمة لتطبيق هذا الفكر وبرامجه وتحقيق التجاوب الحقيقي مع متطلباته، وتمثل فلسفة جودة التعليم العالي الإطار الفكري المنظم الذي يتخذ من الجودة أسلوباً وطريقة لتنظيم التعليم، وتوضيح القيم والأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها من خلال نظامه التعليمي.

مفهوم ثقافة الجودة:

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المصطلحات التربوية دوراناً في ميادين البحث المختلفة حيث تختلف مفاهيمها باختلاف مجالات الدراسة وجوانب دراستها، ومهما كان الاختلاف حول مفهوم الثقافة فلا بد من الاعتراف بأنها أكثر العوامل تأثيراً في سلوك الفرد، وهي الروح التي تسري في البناء المعرفي من معلومات ومعارف وقيم ومعتقدات وتدفعه نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وبالتالي فهي التي تميز الجنس البشري عن غيره من الأجناس.

وتعرف ثقافة الجودة بأنها مجموعة القيم والعادات والاتجاهات والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوكيات العاملين ومعتقداتهم وكيفية أدائهم لأعمالهم، كما يمكن أن تنتقل هذه السلوكيات والمعتقدات من جيل إلى آخر بين العاملين بالمؤسسة. (نورالدين، 2004م، ص5)

وقد توصلت دراسة لوري لوماس Laurie Lomas (2004) أن تطبيق الجودة في الجامعات يحتاج إلى أن يتجانس مع ثقافة المنظمة وبنيتها، وهو أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي، وبينت أهمية الدراسة التحويلية وخلق ثقافة تنظيمية كمؤشرات لنجاح إجراءات الجودة وبالتالي تنعكس على التعلم الجيد لدى الطلاب والعاملين والمجتمع عامة .

كما تعرف بأنها " المحصلة لما يجري تعلمه بصورة جماعية أو مشتركة عن القيم المرتبطة بالجودة، بينما تقوم المنظمة بتطوير قدرتها ليكتسب لها الاستمرار والحياة في البيئة الخارجية ولكي تصبح قادرة على التعامل مع شئونها الداخلية ". (أتكنسون، 1996م، ص22)

أي أن ثقافة الجودة هي القوة الدافعة التي سوف تهيئ كل فرد وعضو هيئة تدريس ليصبح جزءا متمما لبرامج الجودة وأهدافها ومن ثم تحقيق رسالة الجامعة المنوطة بها .

وتعرف درية البنا ثقافة الجودة بأنها " تعبر عن مجموعة القيم التي تنشرها وتؤكدها الإدارة العليا لدى العاملين في منظمة ما، والتي يترتب عليها اكتساب العاملين لمجموعة من الأنماط السلوكية تتطلبها مبادئ الجودة ". (البنا، 2003م، ص251)

ويتضح من التعريفات السابقة أن ثقافة الجودة تمثل ضرورة حيوية في المؤسسة التعليمية، يمكن استخدامها كمرشد مباشر عند تطبيق مدخل الجودة، بل إن تطبيق الجودة يتطلب إحداث تغييرات أساسية في ثقافة المؤسسة قبل البدء في اتخاذ الخطوات الفعلية، وتحولا أساسيا في الإدراك والقدرة على فهم كافة مقتضيات تطبيق الجودة، وبالتالي فإن ثقافة الجودة ما هي إلا التربة الخصبة اللازمة لاستيعاب إجراءات وبرامج الجودة، وتمثل انعكاس لرؤية المؤسسة ومدى مساندتها لفكر الجودة .

وفي ضوء ما سبق يتضح بأن ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية هي: مجموعة القيم المشتركة والأفكار السائدة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والمؤثرة في رفع مستوى الأداء، وتشير إلى ما يربطهم معا وتساعدهم على إدراك الأبعاد التربوية للجودة والنتائج المتحققة من التطبيق الناجح لبرامجها.

أنواع ثقافة الجودة:

تعد عملية بناء ثقافة الجودة هو الجهد الحقيقي الذي يضمن توفير بيئة تنظيمية مواتية لإحداث التحسين المستمر، وبما أن ثقافة الجودة تعكس نمط العلاقات والسلوك الانساني المرتبط بالجودة فإنه يمكن التمييز بين نوعين من ثقافة الجودة ذكرهما أحمد سباعي هما: (سباعي، 2005م، ص94)

1. ثقافة جودة سلبية (سيناريو إخفاء المخالفات) *negative quality culture* حيث تقوم هذه الثقافة على وجود عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية، تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الأداء في المنظمة.

2. ثقافة جودة إيجابية (سيناريو تحمل المتاعب من أجل رضا العميل) *positive quality culture* حيث تبني هذه الثقافة على رؤية التوجه نحو المستفيد و التخلص من كافة الأخطاء التي تعرقل هذا التوجه .

ويقصد بالنوعين السابقين أنه ينبغي الالتفات إلى العنصر البشري على اختلاف اتجاهاته، فالنوع الأول يتطلب إحداث تغيير ثقافي لتقبل برامج الجودة وتكوين الدافع الذي يحقق الإنجاز والتحسين، أما النوع الثاني الذي يشعر بالانتماء والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، وبالتالي يتطلب النوعان السابقان تحقيق التغيير في مفهوم الجودة من أداة للرقابة إلى أداة للإدارة؛ لضمان تحقيق المستوى المطلوب من الأهداف.

وذكر حسين أن هناك أربعة أنواع لثقافة الجودة هي: (حسين، 2008م، ص55)

1. الواقع الفعلي: ويشير إلى القيم والمعايير والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة التعليمية والتي تحدد طريقة تصرف الأفراد في المواقف المختلفة.

2. اكتشاف الخطأ: ويساعد هذا النوع في اكتشاف الأخطاء والمشكلات أو تقليلها، والتركيز على المخرجات وإشباع حاجات العاملين وتقييم عوامل الرضا عن العمل.

3. منع الخطأ: ويركز على منع حدوث الخطأ، ويحدد مدى تحمل كل فرد مسؤولية تطبيق برامج الجودة، والتركيز على العمليات وإشباع حاجات العملاء وتلاشي المشكلات.

4. الثقافة الابتكارية: يركز هذا النوع على التحسين المستمر وتطبيق معايير الجودة، والتركيز على تدعيم العمليات وتوضيح توقعات الأفراد.

ومن هنا فإن تحقيق جميع هذه الأنواع تقود المؤسسة نحو تكوين رؤية استراتيجية واضحة شاملة لجميع عناصر ثقافة التغيير، وبالتالي ضمان عدم مقاومة الأفراد لنظم الجودة وتحقيق المشاركة الإيجابية

قيم ثقافة الجودة:

أشارت بعض دراسات الجودة إلى أهم القيم التي تركز عليها ثقافة الجودة من أهمها:
(توفيق، 2005م، ص86-88)

1. نحن جميعاً معاً؛ المؤسسة، الممولون، العملاء: ووفقاً لهذه القيمة لا بد أن تصبح المؤسسة مكاناً يشعر فيه الأفراد بأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم، وأنهم يعملون الجاد يحققون ذواتهم في نفس الوقت، من خلال خلق التعاون والولاء للجامعة.
2. لا رئيس ولا مرؤوس: إن وجود الرؤساء في الجامعة يخلق وجود مرؤوسين، والأفراد الذين يفكرون بأنفسهم كزملاء فإنهم يخلقون الحاجة لزملاء آخرين، وهذا هو منطق هذه القيمة التي تنسجم مع القيمة السابقة في تنشيط ثقافة يعمل فيها الناس لمصلحة أي فرد، وتوحي هذه القيمة للأفراد بأهمية العمل الجماعي، وتأكيد أهمية الهدف الذي يعمل من أجله الجميع.
3. أهمية الاتصال الواضح: إن عدم توافر التواصل النزيب بين الأفراد يقود إلى عدم الفهم، هذا بالإضافة إلى عنصر الإنصات للآخرين والتمكن من معرفة ما يدور بذهنهم، وبذلك ييسر خلق ثقافة يفهم فيها الأفراد أن الاتصال الواضح ضرورة للعمل بطريقة أفضل.
4. أي فرد يمكنه الحصول على المعلومات حول كل العمليات: من خلال العمل على تشجيع القرارات المبنية على معلومات منطقية ومكتملة.
5. التركيز على العمليات: مادامت المؤسسة تمثل مجموعة من الأنظمة الصغيرة، تحدث بها العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فليس من الغريب أن تكون العمليات واحدة من القيم.
6. ليس في العمل نجاح أو فشل، هناك فقط تجارب نتعلم منها: وفي هذه القيمة ينظر الخبرة النجاح على أنها مرتبطة بتكوين علاقة منفعية متبادلة بين المؤسسة وعملائها، وعلى العكس في حالة الفشل فتكون العلاقة غير منفعية، وفي كلتا الحالتين تتوفر هناك فرصة للتعلم.

ثانياً: مقاومة التغيير:

يرى *Kgomotso Motlotle & Others* أن التغيير هو التحول من حالة الى حالة، ويعتبر التغيير خاصية من خصائص الوجود التي تمس التربية من بدايتها الى نهايتها، وتختلف درجة تقبل التغيير من فئة الى فئة ومن مجتمع الى مجتمع اخر، وغالبا ما ينتج عن التغيير صراع بين الفئة المحافظة التي تريد بقاء الحال على ما هو عليه والفئة المجددة الى أن تستقر الحالة الجديدة. (*Kgomotso M., & others, 2000, p33*)

ويؤكد روجرز وشوميكير 2002م على أن مفهوم مقاومة التغيير ينطوي على جوانب تحدد بدرجة كبيرة تقبل الأفراد للتغيير أو رفضهم له، ومنها: الأهمية النسبية من خلال ما يحمله التغيير من مميزات عن الوضع القائم فكلما زادت المميزات زادت سرعة تبني هذا التغيير ، وكذلك مناسبة التغيير للظروف الفعلية للفرد وملاءمته لقيم المؤسسة التي يجري فيها التغيير ، وأيضا السهولة واليسر وتوضيح أسباب التغيير المقترح لكل العاملين في مؤسسة التغيير. (*Rogers & Shoemaker, 2002*)

ويعرف (سعيد، 2009م) مقاومة التغيير بأنها ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم ، غير أن مقاومة التغيير عند ريتشارد (*Richard, 2004*) تتمثل في مجموع الاتجاهات والميول السلبية التي يظهرها الفرد تجاه عمليات الإصلاح والتحديث التي تحدث داخل مختلف القطاعات والمؤسسات التي يعمل بها الفرد.

أما في المجال التربوي والتعليمي فقد عرف كومتسو وآخرون & *Kgomotso* (others, 2000) التغيير التربوي والتعليمي بأنه عملية تهدف الى إحداث التعديل والتطوير في نظم التربية والتعليم بما يؤدي الى النمو والتقدم في الجوانب التربوية والتعليمية بما يتناسب مع التغييرات المعاصرة والمستقبلية.

مبررات التغيير ونشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية:

إن الدور المهم الذي تؤديه الجامعات السعودية في المجتمع إنما هو دور حاسم ولاسيما في هذه الفترة التي تنقلنا إلى عصر المعلومات ومجتمع المعرفة، ولذلك فمن القضايا الرئيسية التي

تواجه الكليات والجامعات؛ الحاجة إلى التخلص من النموذج الأكاديمي السائد والتقليدي، والبحث عن نماذج تعليمية وإصلاحية تتسلح بجوانب من القوة تناسب مع بيئتها وتناسب مع فرص السوق الجديدة.

وفي سبيل التطوير والإصلاح والتغيير تعدُّ عملية نشر ثقافة الجودة والاعتماد بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من أهم دواعي التغيير حتى تحقق عملية التغيير الأهداف الإستراتيجية المطلوبة، وفيما يلي أهم مبررات ودواعي التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية:

1- الحاجة إلى إصلاح وتطوير منظومة الجامعات بالمملكة العربية السعودية والخروج بها من عثرتها ومواكبتها للتغيرات والتطورات الهائلة في ظل مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة.

2- حاجة المجتمع السعودي إلى نوعية جديدة من المتعلمين تتمتع بمعرفة ودراية عالية بمقائهم ومقومات الاقتصاد الجديد، والتغيرات الحاصلة فيها، ولديهم أيضاً القدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي.

3- تغير المتطلبات المجتمعية والعالمية وتنوعها بصورة متسارعة استلزم بالضرورة من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي اعتماد نظم للتطوير، وتحسين الأداء للوفاء بهذه المتطلبات والاحتياجات المجتمعية والعالمية، ومن أحدث هذه النظم والمداخل الجودة والاعتماد.

4- ضرورة أن تقود الجامعات السعودية عملية التغيير والتطوير المجتمعي وعملية التنمية؛ بدلاً من أن تصبح الجامعة تابعة لما يحدث من تغيير، فالجامعة مركز للابتكار والإبداع واستحداث كل ما هو جديد.

5- تغيير الأسلوب الذي يؤدي به الناس عملهم، وكذلك العمل الذي يؤديه في ظل عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات، وظهور صناعات جديدة كصناعة المعلومات والمعرفة، كل ذلك ألقى بظلاله على التعليم الجامعي السعودي بوضعه القائم وفرض ضرورة استحداث نظم للتطوير والتغيير تتناسب مع كل هذه المتغيرات.

وفي ظل مقاومة التغيير التي تبدو تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية، ينبغي التأكيد على أنه بصرف النظر عن مدى جودة وتميز برنامج التغيير المقترح لنشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أن مقاومة التغيير من قبل

الأشخاص هي السبيل إلى فشله وأن المقاومة هي ظاهرة غير صحية يجب التخلص منها، والقضاء عليها من جذورها، بل إنها قد تكون ظاهرة صحية وسبباً في زيادة فاعلية ونجاح التغيير من حيث اكتشاف العوائق والقصور في المشروع التغييرى.

أسباب مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة بالجامعات السعودية:

قد يلقى الاتجاه نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير أنه يساهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، لكن قد تصطدم جهود التغيير أو التطوير بمقاومة رؤساء أو مرؤوسين بصورة أو بأخرى، فالتغيير يثير غالباً رد فعل قد يؤدي بالفرد لمقاومة موضوع التغيير سواء أكانت لديه أسباب واضحة للرفض أم لم تكن لديه.

وكمثله من الموضوعات الجديدة يواجه موضوع نشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية- كمجال للتغيير والتطوير- العديد من أشكال المقاومة، ويمكن رصد الأسباب الداعمة لمقاومة التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد فى التالي: (العدلي، 1995م، ص547)

- 1- التهديد لمكانة الفرد ومركزه والخوف المرتبط بالأشياء الجديدة أو غير المألوفة.
- 2- القسوة التنظيمية العائدة للرقابة غير المرنة وللأنظمة والقواعد والإجراءات فى العمل.
- 3- غياب الاستعداد للتضحية عندما يظهر أن الإنجازات المتحققة أقل من المطلوب بكثير.
- 4- تجاهل التفاعل والاعتمادية بين أجزاء النظام المؤسسى.
- 5- يؤدي ضعف نظام المعلومات والاتصالات وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير والغرض منه وآثاره ونتائجه إلى مقاومة هذا التغيير.

ويمكن تقسيم أسباب مقاومة التغيير إلى: (العطية، 2004م، ص353)

أ-مقاومة نابغة من الأفراد: وتتضح أسباب مقاومة التغيير من قبل الأفراد فى جملة من الأمور؛ ومنها أن الأفراد يشعرون بالعناء الشخصى من التغيير، وصعوبة تغيير عادات الفرد، حيث يجبرهم التغيير على أداء العمل بطريقة أخرى لا تتوافق مع ما تعودوا عليه، كما تشكل الحاجة العالية للأمان سبباً للمقاومة من حيث أن التغيير يهدد شعور الافراد بالأمان.

ب-مقاومة نابغة من المؤسسة التعليمية: المؤسسات بطبيعتها محافظة وتقاوم التغيير، وبالتالي فإن عملية التغيير المؤسسى بالجامعات تلاقى صعوبة بالغة وبخاصة تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد، ويمكن تحديد أهم أسباب مقاومة المؤسسة التعليمية للتغيير فى النقاط الآتية:

1- القيود التى تواجه التغيير والخاصة بالموارد المتاحة للمؤسسة، وعدم كفايتها.

2- الازدواج أو التضارب التنظيمى فى بعض المجالات داخل المؤسسة.

3- تهديد الخبرة: أى الخوف من خسارة الخبرات السابقة ولاسيما العاملين القدامى.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمقاومة التغيير بالجامعات السعودية يتضح أن هناك مجموعة من الأسباب لمقاومة التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد تتمثل فى النقاط التالية:

1- نقص قيادات مؤثرة فى عملية التغيير قادرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم بأهمية تطبيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد؛ والتحرك نحو التغيير والاقبال عليه.

2- غياب روح الفريق والعمل الجماعى وهما دعامتان تحتاجهما أية عملية للتغيير نحو نشر ثقافة الجودة والاعتماد.

3- نقص المعلومات وعدم الشفافية حول عمليات تطبيق نظام الجودة ومتطلبات الاعتماد وبالتالي فإن عدم طرح أسباب التغيير وتأثيره ونتائجه يعد من الأسباب التى تزيد مقاومته. (أبو الريش، 2014م، ص327)

4- انخفاض مستوى ثقافة الوعي بأهمية التجديد والتطوير؛ والركون إلى أنماط من التطوير والإصلاح التعليمى معتادة؛ تأتى بنتائج مضمونة تشجع على التكرار دون مجهود إضافي يتطلب إعمال العقل أو تجريب طرق جديدة.

5- الشعور بعدم الأمان ويصاحبه فى معظم الأحيان عدم الثقة فى قيادات الجودة والتطوير، نتيجة لتجارب سابقة ووعود لم تتحقق أو إجراءات وقرارات لم يشارك فيها ذوو العلاقة أو لم يراع فيها مصلحة الغالبية من العاملين داخل الجامعة. (الحقباتي، 2007م، ص47)

6- الشعور بالإقصاء وذلك عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بفقدانهم للسلطة أو القدرة على المشاركة فى التخطيط للتغيير أو فى تنفيذه؛ ومحدودية إسهامهم فيه وأنهم مجرد أداة للتغيير أو هم أنفسهم موضوع التغيير، فإن ذلك يؤدى إلى ضغوط نفسية تدفعهم إلى مقاومة التغيير.

- 7- المفاجأة، وذلك أن عملية التغيير في كثير من الأحيان تكون فجائية وبشكل مباغت دون سابق إنذار أو تمهيد أو تهيئة، وحتى لو كان التغيير في حد ذاته منطقياً فإن ذلك يدفع أعضاء هيئة التدريس لمقاومته.
- 8- خوف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من عدم قدرتهم على العمل بكفاءة عند التغيير، وذلك لشعورهم بأن التغيير يستلزم مهارات ومعارف جديدة وطريقة أداء للعمل تختلف جزئياً أو كلياً عن الطريقة القديمة.
- 9- خوف أعضاء هيئة التدريس من فقدان بعض العوائد الاقتصادية، واضطرابات العلاقات الاجتماعية داخل العمل، والخوف من نقص الأجور أو الامتيازات المادية والمعنوية.
- 10- قد يؤدي التغيير إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة، وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات، وقد يترتب على ذلك إلغاء بعض الأقسام ودمج البعض الآخر الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة الأقسام المتأثرة. (السرطان، 2012م، ص462)
- 11- عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير، فإدخال التغيير في وقت يوجد به توتر أو ضغوط عمل، أو وجود أجواء غير مواتية ومشاحنات بين العاملين، كل ذلك يؤدي إلى مقاومة التغيير لعدم وجود الوقت المناسب والاستعداد النفسي لإدخال التغيير.
- أهداف التغيير لنشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية:**
- إن طبيعة التغيير المؤسسي واحدة سواء في المؤسسات بعامة والجامعات اسعودية بخاصة، وعليه فإن أهداف التغيير في المؤسسات تنسحب على أهداف التغيير التنظيمي بالجامعات، وأن الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة ومبدعة، ومتكيفة مع متطلبات المجتمع وتغيرات العصر، ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل، وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير، ومن الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير، والتي لا ينبغي إغفالها درجة الإصرار نحو تحقيق الأهداف، والارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب وخفض التكاليف . وحد أدنى من الصراع بين الأطراف المشاركة في عمليات الجودة.

ويرى (العديلي، 1995م) أن أهداف عملية التغيير تتحدد في النقاط الآتية:

- 1- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعة وبين الجماعات الفرعية في الجامعة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
- 2- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء الجامعة، حيث تواجه المشكلات، وتوضح اختلافات الرأي بصراحة ووضوح، سواء بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين وبعضهم البعض، ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.
- 3- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
- 4- زيادة درجة الانتماء للجامعة والعمل على تحقيق أهدافها.
- 5- زيادة درجة التعاون بين الكليات المختلفة داخل الجامعة، وكذلك بين الأقسام المختلفة داخل كل كلية وبخاصة في موضوع التنافس بشأن الموارد المحدودة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة؛ بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح الجامعة بدلاً من احتمالات تأثيراتها السيئة.
- 6- مساعدة الأفراد داخل الجامعة على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين العاملين في الجامعة في أثناء عملهم في مهمتهم المحددة (الاتصال-التأثير-المشاعر-نماذج القيادة وصراعاتها-أساليب إدارة الصراع... إلخ).
- 7- زيادة إحساس العاملين داخل الجامعة بالملكية والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 8- زيادة قدرات الأفراد داخل الجامعة على الرقابة الذاتية والتوجيه والتقييم الذاتي. وترى العطية 2003م أن أهداف التغيير تتمثل في السعي لتحسين القابلية على التكيف مع المتغيرات في بيئتها، وكذلك السعي نحو تغيير سلوك العاملين للتكيف مع هذه المتغيرات، وذلك إذا ما أرادت المنظمة تحقيق البقاء والاستمرار. ومن خلال ما تقدم، يتضح أن الأهداف المرجوة في تغيير ثقافة المعنيين بالجودة وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس سوف يؤدي إلى أن يصبحوا أكثر فعالية وكفاءة في ممارساتهم الأكاديمية مما يساهم في:

- إرساء ثقافة الجودة والتميز والإبداع داخل الجامعات السعودية.
- التخلص من الفكر التطويري التقليدي لدى عضو هيئة التدريس ومن ثم أتباع الفكر الاستراتيجي المستقبلي في التغيير.
- الدفع نحو افتتاح برامج وأقسام علمية حديثة على أساس التكامل المعرفي وإزالة الحواجز القسرية التقليدية بين الحقول المعرفية التي يفترضها التقسيم الشائع للكليات إلى أقسام علمية تخصصية وأخرى نظرية.
- إشاعة جو من التعاون والحوار بين كافة عناصر العملية التعليمية المشاركة في عملية الجودة الموجودين داخل الجامعات السعودية.
- تشجيع المشاركة المجتمعية في برامج وخطط التغيير والتطوير.
- تلبية الجامعة للمتطلبات المجتمعية وجعل الجامعة أكثر حساسية لحاجات المجتمع، وما يدور فيه من أحداث وما يعاينه من مشكلات.

ثقافة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير بالجامعات السعودية:

من المؤكد أن ثقافة الجودة الشاملة من أهم المداخل التي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية الجامعات السعودية؛ باعتبارها مركزاً لنشر وصناعة المعرفة، وذلك لمعالجة أوجه القصور في إمكاناتها خاصة وأن تحسين جودة العمل إنما يؤدي بالضرورة إلى تحسين الخدمة التعليمية وجودة المنتج التعليمي.

وعند الحديث عن التغيير ونشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية لابد من التأكيد على أن الجودة هي الثقافة التي ينبغي أن يتبناها جميع أفراد الجامعة، وأن تغيير الثقافة المتبعة في الجامعة يحتاج إلى الالتزام بمتطلبات الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا بالجامعة، ومن ثم من قبل جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام المختلفة، وأن الوصول للجودة والاعتماد والحصول عليهما لا يتأتى إلا بالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وأن العمل الروتيني في بعض ممارسات عمليات الجودة داخل الجامعة لا يعنى بالضرورة أنه غير مجدى أو مناسب، ولكن من الممكن العمل على رفع أداء إدارة هذه الأعمال من ناحية سرعة الإنجاز، وتفويض

السلطة وعدم الازدواجية في اتخاذ القرار والإلتقان في العمل بما ينعكس إيجابياً على تحقيق الجودة المنشودة.

إن هدف الجامعات السعودية من تطبيق الجودة هو تلافي حدوث الأخطاء والمشكلات وليس اكتشافها، وأن الهدف ليس تحقيق الجودة فحسب وإنما العمل على مواصلة التطوير والتحسين والتميز؛ وأن تطبيق الجودة يحتاج إلى فكر وتخطيط، والوضع في الحسبان مقاومة ليست باليسيرة من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي في التطوير والتحسين لذلك يحتاج الأمر إلى: التدريب والتعليم والتكنولوجيا وتوحيد لغة الجودة داخل الجامعة؛ والتعرف على الاحتياجات المجتمعية وحاجات المستفيدين من برامج الجامعة والعمل على تحقيقها.

وبالتطرق إلى وضع الجامعات السعودية تجاه عملية التغيير ونشر ثقافة الجودة بها، تتضح بعض النقاط التي يجب أن توضع في الحسبان عند التخطيط لعملية التغيير ومنها:

- مقاومة نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعات السعودية قد تثير بعض القضايا وتلفت الانتباه إلى بعض جوانب القصور في برامج التغيير المقترحة لنشر ثقافة الجودة والاعتماد، الأمر الذي يساعد الجامعات في إعادة النظر في هذه البرامج أو تعديلها بما يأخذ في الاعتبار تلك الجوانب لما فيها مصلحة الجامعة.

- تساعد المقاومة في خلق نوع من الصراع الإيجابي (الوظيفي) للجامعة، فعلى سبيل المثال فإن مقاومة خطة لإعادة الهيكلة التنظيمية للجامعة يفتح الباب لإجراء مناظرة وجدل بين الأطراف المختلفة داخل الجامعة لتبرير وإيضاح إيجابيات وسلبيات الاستراتيجية الموضوعية، الأمر الذي يساعد في اتخاذ قرار جيد بهذا الشأن.

- إن وجود نوع من المقاومة تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد يساعد إدارة الجامعة في التعرف على ردود أفعال أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين وطبيعة ما يحملونه من مشاعر واتجاهات إزاء التغيير المقترح.

غير أن المقاومة تعدّ أمراً إيجابياً إذا أسهمت في فتح قنوات الاتصال وتدفع المعلومات بين الإدارة والعاملين الأمر الذي يزيل الحواجز البيروقراطية الجامدة.

وتتجلى مظاهر مقاومة التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد بالجامعات السعودية في بعض الصور ومنها:

أولاً: تعارض مصالح أعضاء هيئات التدريس مع مقتضيات الجودة:

ويتجلى ذلك بوضوح في النقاط التالية:

- عدم الشعور بالأمان والشعور بالخطر والخوف من التغيير مع تغيير الروتين القائم بالقسم أو الكلية.
- الخوف من عدم القدرة على تنفيذ مسؤوليات وتكليفات نظام الجودة التغيير.
- عدم الشعور بفوائد تطبيق الجودة وزيادة عبء العمل نتيجة للتغيير.
- الخوف على العلاقات الاجتماعية.
- الخوف من فقدان السلطة نتيجة قيام الجودة على العمل التعاوني.
- عدم فهم التغيير من خلال نظام الجودة وعدم القدرة على تنفيذه.
- عدم الثقة ببرامج التغيير والاعتقاد بعدم جدوى الجودة كمدخل للتطوير.
- عدم واقعية بعض برامج الجودة وتناسبها مع معطيات الجامعات السعودية.
- الخوف من فقدان الحوافز والمكافآت نتيجة تطبيق نظام الجودة.
- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس.

ثانياً: الاعتماد على أعضاء هيئات التدريس الوافدين في القيام بأعمال الجودة:

ويتجلى ذلك بوضوح في النقاط التالية:

- عدم قناعة أعضاء هيئة التدريس السعوديين بأهمية نظام الجودة والإحجام عن المشاركة في تطبيقه.
- إسناد معظم أعمال نظام الجودة ومتطلباته بالجامعات السعودية إلى أعضاء هيئة التدريس الوافدين من غير السعوديين.
- شعور معظم أعضاء هيئة التدريس السعوديين بأن برامج الجودة تمثل عملاً شكلياً لا يؤدي ثماره ولا ينعكس أثره بشكل إيجابي على أداء الجامعات السعودية.
- الواقع الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس يشير بوضوح بعدم عدالة توزيع الساعات لعضو هيئة التدريس، فالتدريس الجامعي يأخذ النصيب الأكبر على حساب البحث والإنتاج العلمي وخدمة المجتمع مما يعني خلل كبير في الوظيفة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، حتى أصبح التدريس اللغة المسيطرة على مهام أستاذ الجامعة.

- سياسة اختيار المعيدين في بعض الجامعات لا تزال تخضع لمعايير عامة وغير دقيقة وغير متوافقة مع معايير الجودة مما يعني إعادة إنتاج الواقع مرة أخرى دون أن تكون هناك برامج خاصة تسعى لتأهيلهم ورفع قدرتهم خلال السنة الأولى من تعيينهم والتي تعتبر في حكم السنة التجريبية.

الدراسات السابقة:

دراسة اللحياني(2012) بعنوان : واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وصممت الباحثة استبياناً كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (44) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إن رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: الدرجة العلمية، التخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخمس سنوات فأكثر.

دراسة المطيري (1432) بعنوان: موقف أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية من تطبيق نظم الجودة في التعليم العالي، هدفت الدراسة الى تعرف واقع دور أعضاء هيئة التدريس في تطبيق الجودة والاعتماد الاكاديمي ، وتعرف موقف أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية من المشاركة في تطبيق الجودة والاعتماد الاكاديمي ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت عينة الدراسة 639 من أعضاء هيئة التدريس ، ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك فئة تقاوم التحديث والتطوير ورغم قلتها إلا انها تستطيع إعاقة تنفيذ برامج وآليات الجودة والاعتماد ، وأن تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع متطلبات الجودة والاعتماد ليس بالقدر الكافي .

دراسة الدجني (2011) بعنوان : دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم ؛ هدفت الدراسة التعرف إلى دور عملية التقييم الذاتي

المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث، حيث طبقت على عينة مكونة من 60 عضوا شاركوا في عملية التقييم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في مجالات (التخطيط المؤسسي - الحكم والإدارة- النطاق المؤسسي - الموارد المؤسساتية والخدمات) في نشر ثقافة الجودة بدرجة كبيرة.

دراسة هاكان Hakan ,sinan (2009) بعنوان: *Resistance to change* :

Aconstructive approach for managing resistant behaviors ، مقاومة

التغيير : منهج بنائي لإدارة السلوكيات المقاومة للتغيير :هدفت الدراسة إلى فهم ووصف وتحليل العوامل التي تؤدي إلى مقاومة جهود الموظفين نحو التغيير التنظيمي، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من كل الأنشطة والبرامج التي قدمتها الشركة إلا أنه هناك العديد من الموظفين مازال لديهم مقاومة لأي تغيير قد يحدث.

دراسة " الغامدي" (2008م) بعنوان: ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة(TOM) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس والمدرسين في الكلية التقنية بالباحة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية وكذلك الوقوف على أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية عموماً والكلية التقنية بالباحة محط الدراسة في ظل ثقافتها التنظيمية الحالية قد تحققت بدرجة متوسطة مما يستوجب مزيداً من الجهود لتنمية تلك الثقافة بما يتلاءم مع متطلبات الجودة.

دراسة " العنزي" (1429هـ) بعنوان: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها

بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي ومعرفة أثر كل من المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها الإدراكي والوجداني والنزوعي تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية.

دراسة " العصيمي " (1428هـ) بعنوان : التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير.

دراسة " الحقباني " (2007م) بعنوان: مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها و مؤشراتهما وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى وهدفت الدراسة إلى معرفة أكثر مجالات التغيير تعرضاً لمقاومة الموظفين وأسبابها وأبرز مؤشرات مقاومة التغيير وأهم الأساليب القيادية للتعامل مع مقاومي التغيير من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، ووجدت الباحثة أن الروتين يعتبر من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري وخلصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها أهمية جعل التغيير والتطوير الإداري جزءاً من ثقافة الجامعة، ودعم الوحدات المختصة بإدارة الموارد البشرية لعملية التعلم التنظيمي، وتوفير المناخ التنظيمي الذي تسود قيم التسامح وحرية تقبل الرأي الآخر والتعامل معه، مع ضرورة تكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على التغيير وأهمية التطوير الإداري.

دراسة مارتن *Marten* (1995) بعنوان: *Development of a participative approach to guide organizational change* تطوير منهج تشاركي لقيادة التغيير التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى تصميم أسلوب أمثل لاستخدامه في إحداث التغيير المؤسسي بطريقة يمكن من خلالها تقليل الجوانب السلبية وإظهار نتائج إيجابية في وقت وجيز نسبياً مع بدء التغيير. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أهمية بالغة للقيادة في عملية التغيير، والحاجة للاتفاق الكامل من أفراد المؤسسة من أجل تعظيم فاعلية التغيير والتقليل من مقاومته.

المبحث الثالث

تصور مقترح للحد من مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس

بالجامعات السعودية تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد

مدخل: يعد تطبيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي مدخلا مهما للتغيير والتطوير بالجامعات السعودية بكفاءة عالية، وساعد على ذلك مساندة السياق المجتمعي في المملكة، ودعمه للتطوير من خلال هذه النظم، وذلك باعتبار أن تنمية الثروة البشرية من خلال التعليم والتدريب وإتاحة الفرصة للأفراد نحو الإبداع والمشاركة الواعية هي من أهم متطلبات السبق والتفوق والمنافسة وإحداث التغيير.

إلا أن البيئة الجامعية بالجامعات السعودية تتضمن مجموعة من السلبيات التي تناقض متطلبات نشر وتحقيق ثقافة الجودة، وربما تتعارض مع مفاهيم التجديد والابتكار والتغيير والإدارة الذاتية والتقييم وغيرها من متطلبات إحداث التغيير وإدارته بفاعلية، ويبرر ذلك النسق القيمي بما يحويه من قيم موروثية تدعم السلبيات واللامبالاة والرضا بالواقع الحالي والخوف من التغيير أو إثارة السلامة والبعد عن المغامرة، ويصبح بالتالي مقاومة التغيير أو رفضه حالة عادية.

إن نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعات السعودية يتطلب إحداث تحول إيجابي في الأوضاع من خلال إعادة النظر، وتغيير مجموعة من الجوانب التنظيمية مثل تغيير الهيكل التنظيمي داخل الجامعة بشكل يركز على اللامركزية وتفويض السلطة وتقليص المستويات الإدارية، وتكوين فرق العمل المختلفة، وكذلك إعادة النظر في جانب الأفراد داخل الجامعة بحيث يتم توفير التدريب اللازم للاضطلاع بأنشطة الجودة والتحسين المستمر، وكذلك وضع نظم التقييم والمكافآت التي تخدم بشكل مباشر منهج الجودة والتطوير.

إن إدارة وإحداث التغيير المطلوب داخل الجامعات السعودية يتم من خلال تبني سياسات إدارية تحقق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والعمل على تقويتها وتدعيمها، وتقليل التهديدات والمعوقات إلى أقصى درجة ممكنة، وهذا ما يفسر ضرورة ربط إدارة التغيير بإرادة قوية للتغيير قادرة على تحويل الجودة الشاملة إلى واقع فعلي، ومن خلال اشراك جميع الأطراف المعنية بعمليات الجودة والاعتماد وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس ؛ بحيث يتحول من منفذ إلى داعم ومؤمن بالجودة وقيمتها وأساليبها.

أولاً : مبررات ومركزات التصور:

تتمثل مواكبة توجهات البيئة العالمية للتعليم العالي في ضرورة سعي الجامعات السعودية للاستجابة لمتطلباتها، ذلك أن عدم استجابتها لتلك البيئة من شأنه أن يزيد الفجوة بينها وبين الجامعات العالمية، ولسد تلك الفجوة أصبح على الجامعات السعودية أن تتجه للاستفادة من تطبيق نظم الجودة، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة نشر ثقافة الجودة بين العاملين بالجامعات السعودية وبخاصة أعضاء هيئة التدريس لأنهم يمثلون عصب العملية التعليمية بالجامعات وأساس أي محاولة جادة وفاعلة للتغيير.

ومن أهم مبررات التصور المقترح ما يلي:

- متغيرات العصر الحالي: وتتمثل في المتغيرات في النمو السكاني، ومتغيرات في زيادة نسبة الطلب على الدراسة الجامعية، ومتغيرات في مصادر المعرفة وسهولة الحصول عليها، بالإضافة إلى تحدي التصنيفات العالمية للجامعات.
- الثورة التقنية ويمكن تناولها على النحو التالي: تعدد مصادر المعرفة، وتسارع ووفرة المعلومات، وظهور تكنولوجيا فائقة التقدم، والتأثير القوي للانترنت والفضائيات في التعليم.
- العامل الاقتصادي وأثره على التعليم العالي من خلال: ارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع تكلفة الطالب الجامعي، وانخفاض مستوى الدخل للأفراد مقارنة مع ارتفاع مستوى المعيشة، وارتباط الاقتصاد المحلي بالاقتصاد العالمي والتأثر به سلباً وإيجاباً.
- يتزامن التصور المقترح مع رؤية السعودية 2030م والتي تسعى لأن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولية في 2030م.
- توجه المملكة نحو تعليم جامعي ينافس على الريادة ويسهم في بناء مجتمع المعرفة، ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والذي يهدف إلى نقل الجامعات السعودية من المحلية إلى الأفاق العالمية.

ثانياً أهداف التصور المقترح:

- تحديد الآليات اللازمة لنشر ثقافة الجودة بالجامعات السعودية.
- تعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين الأطراف المشاركة داخل الجامعة.
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط التطوير والتحسين.

- منح الجامعات الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية وإدارتها بما يضمن مرونة القرار.
- نشر ثقافة التغيير داخل الجامعة وزيادة دافعية العاملين بها نحو الإبداع والتميز.
- رسم الخطوط الرئيسية لمحاولة التحول إلى نظم الجودة بالجامعات السعودية.
- صياغة رؤية ورسالة وأهداف الجامعات السعودية وتفعيلها بما يتوافق مع متطلبات الجودة.
- مشاركة كل فرد داخل الجامعة بكلياتها المختلفة في عملية التغيير، وذلك أمر مهم وحيوي لنجاح التغيير المنشود.
- ضرورة مراعاة خصوصية الجامعات السعودية وثقافتها المحددة لمناخها السائد.
- نشر الوعي في الوسط الأكاديمي بأن التغيير أمر حتمي وسيصبح حقيقة لا مفر منها، وذلك في ظل ما يموج به العصر الحالي من تغيرات، وكذلك في ظل عصر ومجتمع المعلومات والمعرفة.
- التغيير نحو قيم الجودة وممارستها يحتاج إلى إدارة واعية تدير عملية التغيير بدقة سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات والأقسام.
- حشد الجهود المجتمعية من خارج الجامعة من خلال الأوعية الإعلامية المختلفة نحو نشر ثقافة الجودة والاعتماد.
- تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات بصورة مسبقة ودقيقة من أجل سير ونجاح خطط التغيير بصورة أكثر فاعلية.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي وروح الفريق.

ثالثاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- التحليل البيئي وتحديد فجوات الأداء: من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة المحيطة بعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية وجوانب القصور في الإمكانيات المتاحة أمام عضو هيئة التدريس واكتشاف الفرص الماثلة أمامه؛ وكيفية الاستفادة من الفرص والإمكانيات المجتمعية لدعم التوجه لنشر ثقافة الجودة في مقابل العقبات وتأثيراتها السلبية على قدرة الجامعة على تطبيق نظم الجودة والحد من مقاومة التغيير.
- تفعيل رؤية ورسالة الجامعة: إذ تمثل الرؤية الهدف العام الذي تسعى الجامعة لتحقيقه ويتحدد في ضوءها سياسة الجامعة في تسيير العمل وتطوير الأداء بها من خلال رسالة معلنة

وواضحة، كما تعد رؤية الجامعة انعكاساً لطموحات الجامعة في المستقبل، ومن ثم وعي عضو هيئة التدريس بدوره الفاعل في عمليات الجودة والاعتماد.

● تنمية مصادر تمويل جديدة للجامعات السعودية تمكنها من تحقيق جودة أداؤها الأكاديمي ونشر الوعي بأهمية الجودة والوقوف أمام أسباب مقاومتها؛ إذ أن زيادة الانفاق على الجودة يُمكن القائمين بعملية التغيير من تفادي الصعوبات وتسهيل المهام التي تعترض سبيلهم، وخاصة ما يتعلق بضعف الخدمات المساندة والتي يشكل غيابها عائقاً بسبب احجام عضو هيئة التدريس المواطن عن القيام بها.

وتتم تنمية مصادر التمويل من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي والتجهيزات والإنشاءات بالجامعات حيث ان عملية البحث العلمي تتطلب أموالاً باهظة لشراء التجهيزات والمواد اللازمة، ولتطوير الإمكانيات الفنية والمخبرية والبشرية.

● إعادة هيكلة الإدارة الجامعية: ففي ظل السعي نحو تطبيق ونشر ثقافة الجودة فإنه ينظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة مستقلة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها واحتياجاتها، مما يستلزم إعادة هيكلة الإدارة الجامعية بشكل يسمح بمزيد من الانسيابية والاستقلالية في صنع القرار وتحديد للأدوار والمسؤوليات وتوضيح للوائح والتشريعات بحيث يفهمها جميع المشاركين في عمليات الجودة.

● وجود قاعدة بيانات ومعلومات واضحة دقيقة عن آليات العمل في وحدات الجودة المختلفة في الجامعة وإعلام كافة المشاركين داخل الجامعة بوحداتها المختلفة، وذلك حتى يمكن التوصل إلى أفضل القرارات والحلول التي تضمن انسيابية الحركة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات في مجال التغيير تجاه ثقافة الجودة.

● توفير التنمية المهنية المستدامة في مجال الجودة والاعتماد لجميع المشاركين في عملية التغيير، إذ يتوقف نجاح تطبيق ونشر ثقافة الجودة علي ضمان توفير التنمية المهنية لجميع الأطراف على مستوى الكليات والاقسام باعتبارها مبدأ ضروريا من مبادئ الجودة وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة في ضوء تحديد الاحتياجات الفعلية بما يتماشى مع متطلبات الجودة ومعاييرها.

- المتابعة والمحاسبية الذاتية عن النتائج المتحققة: تتطلب عملية تطبيق نظام الجودة وجود نظام قوي للمتابعة والمحاسبية وهو ما يجب أن تقوم به وحدات الجودة، إذ إن تطبيق معايير الجودة والاعتماد يمر بمراحل وكل مرحلة تعتمد على سابقتها؛ مما يتطلب متابعة دقيقة للعمل وما تم إنجازه، حتى يتم اكتشاف مصادر وأسباب مقاومة التغيير والتطوير مبكراً.
- تبني أساليب عمل حديثة (فرق العمل): إن التغييرات التي يجب حدوثها في البيئة الإدارية والتنظيمية للجامعة في ظل التوجه نحو الجودة تستلزم تبني أساليب عمل حديثة تدعم هذه التغييرات وترحب بالعمل الجماعي والتنافسية، وهذا الأسلوب وغيره من أساليب العمل التعاوني يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس ومن ثم يقل عدد الافراد المقاومين للتغيير.
- تقديم عملية التغيير بصورة جاذبة يتم فيها بيان دور أعضاء هيئة التدريس وأهميته في نجاح التغيير نحو الجودة وتحسين العمل الأكاديمي وشرح الإجراءات المصاحبة لعملية التغيير لهم قبل البدء في عملياته، وذلك يتم بعقد ندوات ودورات لتوضيحه لهم وشرح أهدافه ونتائجه عليهم، والإجابة على أسئلتهم ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير وبالفوائد التي ستعود عليهم وعلى الجامعة من تطبيق الجودة ومعايير الاعتماد.
- الاستعداد لمواجهة المقاومة بدلاً من التهرب منها، وإدارة الصراع بطريقة تخدم مصلحة الجامعة والعاملين بها والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط والتنفيذ لتطبيق نظم الجودة والاعتماد، وكذلك في تحديد الأهداف الإستراتيجية والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن التنفيذ.
- وضع البدائل اللازمة للتغيير بحيث يتم اختيار البديل الذي يناسب أعضاء هيئة التدريس، ويقلل من مقاومتهم لتطبيق ونشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعة.
- اختيار الوقت المناسب والحالة النفسية والمناخ التنظيمي الملائم لإعلام أعضاء هيئة التدريس بأهمية وفائدة التغيير، وضرورة وحتمية تطبيق ونشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعة من أجل تحسين الخدمة والمنتج التعليمي.
- التعرف على حجم مقاومة التغيير من جانب أعضاء هيئة التدريس والأسباب وراء مقاومتهم والعمل على إزالة هذه الأسباب.

- تدريب أعضاء هيئة التدريس تدريباً مناسباً على العمل الجديد الناتج عن التغيير، وما تتطلبه الجودة والاعتماد من مهارات وقدرات تساعدهم على التكيف مع النظام الجديد.
- الاهتمام بأية شكاوى أو تذمر من أعضاء هيئة التدريس في المراحل الأولى لتطبيق التغيير ونشر ثقافة الجودة والاعتماد، ودراسة أسباب الشكاوى وتقديم الحلول السريعة والمناسبة لها.
- التغيير المرحلي ونشر ثقافة الجودة والاعتماد بالتدرج بحيث لا يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد التأكد من تمكن أعضاء هيئة التدريس منها وتدريبهم الكافي عليها.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين ضمن برنامج التغيير بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، فالحوافز تساعد في جذب العاملين للتغيير وفي قبولهم له.
- قياس الاتجاهات واستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في فترة الإعداد للتنفيذ وأثناء مراحلها الأولى، ثم بعد ظهور نتائجه.

رابعاً: آليات تطبيق التصر المقترح:

- دفع أعضاء هيئة التدريس نحو الشعور الذاتي بحاجتهم للتغيير نحو ممارسات أكاديمية جديدة، إذ يجب التأكد من أن هناك شعوراً حقيقياً داخل الجامعة وحاجة ذاتية لإحداث تغيير من نوع ما؛ حيث أن برامج التطوير لا يمكن أن تفرض على الجامعات.
- جمع المعلومات الدقيقة حول بيئة العمل بالجامعات السعودية، ورصد المناخ السائد كما هو دون تجميل، ثم عرض هذه المعلومات على متخذي القرار.
- التشخيص وتحديد المشكلات التي تواجه عملية أحداث تغيير ناجح نحو بيئة واعية بأهمية الجودة والاعتماد؛ وقادرة على امتصاص الفعل المضاد أو المقاوم للتغيير، والتعرف على المشكلات التي تعيق أحداث التغيير والآثار المترتبة عليها.
- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التغيير واستراتيجيات وبرامج عمل لزيادة وعي الشريحة المعنية بالحاجة للتغيير وأهمية الانخراط في عمليات الجودة والاعتماد، ويمكن الاستفادة من بعض البرامج الإدارية مثل الإدارة بالأهداف، وبرامج القيادة الإدارية وعمليات بناء الفريق من أجل ضمان الانسيابية في العمل وتوزيع الأدوار بشكل صحيح.

- تطوير رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة أو الكلية والخطط التشغيلية فيها، بما يحقق زيادة احتمال النجاح المستقبلي المتوقع لعملية التغيير تجاه نشر ثقافة الجودة والاعتماد، وذلك من خلال دمج الجميع داخل الجامعة- بكافة مستوياتهم- في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية لنشر ثقافة الجودة والاعتماد وتنفيذها وإيضاح النتائج المتحققة بكافة تفاصيلها والسماح للأعضاء بالاستفسار المستمر.
- وضع توقعات مرتفعة وأهداف استراتيجية بعيدة المدى لعملية التغيير بحيث تكون واقعية ومنطقية وممكنة التحقيق، تتوافق مع الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة، وربط ذلك مع توقعات المجتمع الخارجي للجامعة، والاهتمام بحقيقة مقاومتهم لعملية التغيير، والأسباب الداعية لتطبيق نظام الجودة والاعتماد بالجامعة.
- بناء مواطن الثقة داخل الجامعة وخارجها مع الأفراد، وإظهار الدواعي الصادقة للقيام بعملية التغيير والتطوير لنشر ثقافة الجودة والاعتماد، ومتابعة تفاصيل تنفيذ عملية التغيير وتقييم ماهية النجاحات المحققة باستمرار وإعمال بعض الاستطلاعات لمعرفة ماهية الثقة المحققة.
- تحديد دور كل فرد ومسئوليته من داخل الجامعة أو خارجها، ونسبة عمله إلى العمل الكلي، وتحديد الأدوار وما هو متوقع تحقيقه وطلب المساعدة المجتمعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- وضع معايير متفق عليها وإتاحة المجال للأفراد لتعقب مقتضيات العمل الجاري، وتوضيح الحدود والتقييدات المختلفة ومراجعة الأفراد بماهية التغييرات المحققة ومتابعتها معهم، والربط بين الإجراءات والمنافع الخارجية والعودة إلى الخطط الاستراتيجية والتشغيلية الموضوعة ومراجعتها.
- التزويد بتغذية راجعة مستمرة ومتوازنة وتوفير معلومات دقيقة عن الظروف والأحوال الخارجية، وكيفية سير الخطط وتوفير الفرص الملائمة لاستغلال أفكار وإبداعات الأفراد داخل الجامعة أو خارجها بما يخدم نشر ثقافة الجودة والاعتماد، وتحقيق التعاون في حل المشكلات المتوقع مواجهتها، والتأكد باستمرار من وجود موارد كافية لتحقيق الخطط.

- تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة عن تطورات الأوضاع المحيطة والمرتبطة بالعملاء والموردين والمنافسين للجامعة في تقديم الخدمة، وتذكيرهم باستمرار رؤية الجامعة واستراتيجياتها وخططها وأهدافها، وإعلامهم بالأخبار المهمة قبل معرفتها من أجهزة الإعلام.
- الاعتراف بالنجاحات المحققة لنشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعة وتقديرها، وتعريف الجميع بالمساهمات الفردية والجماعية لتحقيق هذه النجاحات، وأيضاً مناقشة حالات الفشل وتمييزها وتحديد الأسباب الرئيسية لها، وتحديد احتياجات التصحيح وأساليبه وإزالة عوائق النجاح، ومكافأة مساهمات النجاح والسلوكيات المرغوبة معنوياً ومادياً، والتصميم على تصحيح الأخطاء.
- تحفيز الجميع داخل الجامعة وخارجها على تبنى الجودة كمنهج عمل يؤدي دائماً إلى تحقيق التفوق والتميز والإبداع في العمل بما يؤدي في النهاية إلى جودة المنتج التعليمي.
- إرساء قواعد العمل التعاوني والمشاركة المجتمعية والديمقراطية في أداء الخدمة التعليمية داخل الجامعة وتدعيم المحاسبية والمساءلة الذاتية من أهم المبادئ التي يقوم عليها فكر وثقافة الجودة والاعتماد.

توصيات الدراسة:

- التأكيد على قيادة التغيير داخل الجامعات السعودية بدلا من إدارته وذلك من خلال وضع وتطوير رؤية استراتيجية مشتركة للجامعة والمجتمع المحلي.
- الحصول على دعم واضعي السياسة التربوية وصانعي القرار التربوي للجهود التي تجرى للتقليل من مقاومة ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعات السعودية، إذ أن مساندتهم لجهود التغيير والتطوير وتعزيزهم لها يضمن لعملية التغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فاعلية ضمن كيان جامعي متكامل.
- التركيز على إعداد قادة للتغيير في الجامعات السعودية بمتازون بمهارات وكفايات تخصصية وعقلية وتصورية عليا (إدراكية) وإنسانية وفنية وقيادية ترتبط بعملية التغيير مما يساعدهم على تكوين إطار فكري ورؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه.

- التأكيد على تنمية الموارد البشرية بصورة متكاملة في الجامعات السعودية بالعمل على تنمية الأنماط القيادية الفاعلة والمنتجة التي تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار، بحيث يناط بها مهمة التطوير والتغيير وقيادة عمليات الجودة.
- تعزيز مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالجامعات السعودية في عملية التخطيط والقيادة في مجالات الجودة والاعتماد وعملية التغيير والتطوير، وذلك من خلال مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تشخيص مشكلات الجامعة ورسم أهداف التغيير والتخطيط له.
- توفير الحد الأقصى من البيانات الكمية والنوعية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه ومسوغاته وتوضيح فوائده وكيفية تنفيذه ومراحل إنجازه.
- التركيز على تنمية جماعات العمل التي تسودها روح الفريق والعمل الجماعي والتعاوني داخل الجامعات السعودية والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية.
- حشد الجهود والطاقات والإمكانات والدعم المجتمعي تجاه عملية التغيير؛ من خلال توضيح مبررات ودواعي التغيير وكذلك الفوائد المجتمعية والتعليمية والتي ستعود من خلال تطبيق عملية التغيير ونشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الجامعات السعودية.
- إعطاء الأهمية اللازمة للتدريب والتنمية المهنية داخل الجامعات السعودية باعتبارها الطريقة والأسلوب الأمثل الذي يحقق التنمية المهنية، وترسيخ القيم الايجابية ورفع مستوى الكفاءات وتغيير ثقافة الجامعة نحو تحقيق الجودة والاعتماد.
- نشر وتوضيح فوائد ومميزات عملية التغيير التي يمكن أن تتحقق في المستقبل، نتيجة لتبني مدخل الجودة والاعتماد في العمل الجامعي.
- التركيز في عملية التغيير داخل الجامعات السعودية على الجماعات وليس الأفراد، وذلك لان قرار التغيير إذا كان نابعا من الجماعة يؤدي إلى تقليل درجة مقاومة التغيير.
- العمل على خلق وتوفير مناخ عام ايجابي داخل الجامعات السعودية الأمر الذي يساعد على تقبل عملية التغيير ودعمها.

- توفير التسهيلات المكانية والمالية والمادية والفنية اللازمة للتغيير، وذلك للمساعدة في تهيئة الجامعة لعملية التغيير.
- إيجاد نظام حوافز مادية ومعنوية يدعم التنفيذ السليم والمستمر لعملية التغيير بأفضل شكل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري (2004م). " دور القرارات الإستراتيجية في إدارة التعليم الجامعي في الأردن"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، م18، ع2، جامعة المنيا: كلية التربية، ص: 194-225
- أبوالريش، صفوان حامد(2014) واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد (1).
- أتكنسون، فيليب(1996) إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب عبدالفتاح النعماني، مراجعة عبدالرحمن توفيق، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
- أحمد، لمياء محمد (2005) ، استشراف مستقبل نظم الاعتماد المؤسسي للجامعات المصرية دراسة حالة ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر (الاعتماد و ضمان جودة المؤسسات التعليمية 24- 25 يناير 2005)، جامعة القاهرة : كلية التربية بني سويف.
- البحيري، خلف محمد (2005) إدارة الاعتماد المهني لإعداد المعلم بالجامعات المصرية ، المؤتمر السنوي الثاني عشر (تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة و نظم الاعتماد 18- 19 ديسمبر)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
- بدح، أحمد (2007) درجة امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية ، المؤتمر العلمي العربي الثاني (التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية - قضايا آنية و آفاق مستقبلية 27- 28 مارس ، جمعية الثقافة من أجل التنمية ، جامعة سوهاج ، أكاديمية البحث العلمي و التكنولوجيا .
- برامج آفاق التنفيذية،(1432هـ) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية آفاق(1450هـ/2039م) وكالة الوزارة للشؤون التعليمية،وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
- البناء، درية السيد (2003) تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة " دراسة حالة في محافظة دمياط " ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية : جامعة حلوان ، المجلد التاسع ، العدد الرابع.
- توفيق، عبدالرحمن (2005) الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك.

- الحربي، حياة بنت محمد بن سعد (2005) ادارة الجودة الشاملة و الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (جامعة أم القرى كنموذج) ، مجلة البحث في التربية و علم النفس ، كلية التربية : جامعة المنيا ، العدد الرابع .
- حسين، سلامة عبد العظيم (2008) الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الحقباني، فاطمة ظايفي(2007) مقاومة موظفي الجامعات للتعويض الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الدجني، إياد علي(2011) دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية: مج.19، ع.2.
- سالم، فتححي بوزخار(2007) دور عضو هيئة التدريس في تأصيل الجودة بمؤسسات التعليم العالي و تفعيلها ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد المتخصص 4 .
- سباعي، أحمد سيد(2005) تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة، جامعة أسيوط .
- السرحان، عطا الله بن فهد(2012) اثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
- سلام، سيد أحمد سلام (2007) التربية العلمية ومعايير الجودة، المؤتمر العلمي التاسع عشر (تطوير مناهج التعليم في ضوء معايير الجودة 25-26 يوليو) ، دار الضيافة ، جامعة عين شمس .
- صادق، حصة محمد (2003) مدى توافر قيم ثقافة الجودة في جامعة قطر دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر السنوي الحادي عشر(الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة 12-13 مارس)، كلية التربية، جامعة حلوان.
- عابدين، محمود عباس (2003) قضايا تخطيط التعليم و اقتصادياته بين العالمية و المحلية ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية.
- عباس، محمود السيد (2005) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الثانوي في مصر (دراسة ميدانية) ، مجلة التربية و التنمية ، العدد 33 .
- عبدالفتاح، ابراهيم (2002) جودة التعليم و تطويره مسئولية مجتمعية رؤية لنموذج تطبيقي بمنظور الجودة الشاملة ، ندوة الجودة في التعليم الجامعي (26 مارس) ، قاعة المؤتمرات بالمدينة الجامعية، جامعة القاهرة .

- العجمي، محمد حسنين(2007)الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
- العديلي، ناصر محمد(1995) السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة للبحوث، الرياض.
- العصيمي، عواطف بنت أحمد حماد(2008) التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- العنزي، عطا بن فاحس راضي(2008) اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
- الغامدي، ماجد بن غرم الله الحقيب (2008) ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة(TOM)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- كنعان، أحمد علي (2005) تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة ، المؤتمر السنوي الثاني عشر (تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة و نظم الاعتماد 18-19 ديسمبر)، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس.
- اللحياني، أماني سرحان. (2012) واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى.
- لطفي، منة الله محمد (2010)آليات ضمان الجودة والاعتماد " دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في مصر، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- مراد، صالح مراد (2007) متطلبات تطبيق اعتماد جودة المؤسسات التعليمية في المجتمع المصري ، المؤتمر العلمي الثامن للتربية (جودة و اعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي 23-24 مايو) ، جامعة الفيوم .
- المطيري، نادية محمد (1432) موقف أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية من تطبيق نظم الجودة في التعليم العالي، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود.
- الناقة، محمود كامل (2005) تجربة الجامعات المصرية في إعداد وتكوين المعلم الجامعي، المؤتمر السنوي الثاني عشر(تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد 18-19 ديسمبر)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
- نور الدين، أماني محمد(2004) أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنين التنظيمية بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Francis J. Couilart & James N. Transforming the Organization, Mc-Grow-Hill, Inc., USA, 2ed, 2005, pp. 2-3
- Gotz Bosse & Jan- Philip breuer & Claudia spies(2006)" The resistance to changing guidelines",best practice& research clinical , usa ,vol 20 no 3,pp381-82.
- Hakan erkal ,sinan kebapci(2009)" Resistance to change: Aconstructive approach for managing resistant behaviors", university of hogskolan, portugueal, pp83-112.
- Institutional Evaluation in Europe, Part 1, 2,(2001) Prepared by the European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki.
- Kgomotso M., & others(2000)" theoretical frame on innovations in education ", the commonwealth of learning, London ,pp33-.
- Laurie Lomas , (2004) "Embedding quality: the challenges for higher education" , Quality Assurance in Education , Vol 12 , Iss: 4
- Marten, port Robert .Development of a participative approach to guide organizational change, EDD university of sandiego..
- Richard G. Stieglitz(2004).Overcoming culture resistance to change. RGS associates INC,USA. Pp2-3..
- Rogers and Shoemaker(2002).The management of change in six Victoria secondary collges(Australia),journal of education administration and leadership, vol,38,no5.
- Singh,-Mala; Lange,-Lis , " Submission by Higher Education Quality Committee to the CHE HEIAAF Task Team Conversation , part 2 " , Perspectives in Education , Vol 25 , No 3 , September 2007.
- Tauno Kekale , Jouni Kekale(2008) A mismatch of cultures : A pitfall of Implementing total Quality Approach , The International Journal of Quality & Reliability , vol.12 , Iss. 9