

## إدارة التغيير من خلال نمط إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السودانية (دراسة حالة جامعة شندي)

أبوذر عمر آدم الأمين\*

\*جامعة شندي -كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

### مستخلص

تناولت الدراسة إدارة التغيير من خلال نمط إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السودانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها: إلى أي مدى يؤثر التغيير في الهياكل التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وهدفت الدراسة للتعرف على مفهوم إدارة التغيير وبيان أثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: التغيير في السياسات الإدارية بالجامعة ساهم في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين وإلغاء بعض الوحدات التنظيمية وتوزيع مهامها لا يدعم التحسين المستمر بالجامعة. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: المحافظة على مشاركة العاملين في إدارة التغيير من خلال مؤسسات الجامعة والتأكيد على رضا العملاء من خلال إدارة التغيير الهادف مع الأخذ في الاعتبار تقلبات أذواق العملاء والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، إدارة الجودة الشاملة، الهياكل التنظيمية، السياسات الإدارية، مشاركة العاملين.

### Abstract

The study treated change management through the pattern of Total Quality Management at the Sudanese universities. The problem of the study is included in the following queries: to what extent does the change in organizational Structure affect the application of total quality management. The study adopted the descriptive analytical and the case-study methods. It aimed at identifying the concept of change management and how it affects the application of the total quality management. The results of the study are: the change in the administrative policies at the university helps in developing the creative capacities of the employees and cancelling some organizational units and their goals doesn't lead to the continuous enhancement at the university. The study recommends the following: The employees should participate in change management through the university institutions and the change should satisfy the wide specter of the clients' wishes.

**Keywords;** Change management, Total quality management, Organizational Structure, Administrative policies, Employees participate.

## المقدمة:

التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها جميع الأنظمة وهو ناتج التطورات المتلاحقة والسريعة في العصر الحالي ولذلك تسعى منظمات الأعمال لزيادة قدرتها على التكيف معه من خلال تطوير قدرتها وأدائها لتحقيق الامتياز ورضا العملاء ، وأصبحت إدارة التغيير تبذل جهوداً متواصلة وتزيد من الإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية وتتمثل نظرية الإدارة الحديثة في إدارة التغيير إدراكه والتكيف معه واستخدام التنبؤ العلمي للتطورات المتوقعة إذ ينظر لها بأنها المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً وبقائها .

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إمتداداً طبيعياً للجهود المبذولة من أجل تحسين الأداء وتطويره وخلق ثقافة متميزة تركز على ضرورة العمل بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين وإنجاز العمل بالصورة الصحيحة منذ البداية بفاعلية وفي أقل وقت وتكلفة ممكنة.

مشكلة الدراسة:

لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال كان لابد من إجراء التغيير اللازم والمحدد بدقة ولأن التغيير يتسم بالاستمرارية يجب إدارته وتحديد الجوانب اللازمة له من أجل تقديم أفضل المنتجات وتحقيق رضا العملاء ومواجهة المنافسين، لذلك تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر إدارة التغيير على تطبيق الجودة الشاملة؟ والذي تفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ◇ إلى أي مدى يؤثر التغيير في الهياكل التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ◇ هل يؤثر التغيير في السياسات الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أهداف الدراسة:

- ◇ التعرف على مفهوم إدارة التغيير
- ◇ بيان أثر إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ◇ إلقاء الضوء على المجالات المستهدفة بعملية التغيير في منظمات الأعمال.
- ◇ التركيز على أهمية التغيير المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تطبيق الجودة الشاملة، وكذلك تظهر أهميتها في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والجودة الشاملة. وحاجة منظمات الأعمال لإجراء التغيير لمواكبة التطورات المستمرة في البيئة المحيطة لتحقيق رضا العملاء.

فروض الدراسة:

- ◇ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهياكل التنظيمية والتحسين المستمر
- ◇ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في السياسات الإدارية ورضاء العملاء.

منهجية الدراسة :

أعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة الدراسة، والمنهج الاستنباطي لصياغة فرضيات الدراسة، والمنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .  
مصادر جمع البيانات:

لقد اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما:

المصادر الأولية: وتمثلت في الاستبيان وذلك لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات وذلك في إطارها النظري .

حدود الدراسة :-

إلتزمت الدراسة بالحدود الآتية :

١- الحد المكاني : جامعة شندي

٢- الحد الزمني : تغطي الدراسة الفترة ٢٠١٩-٢٠٢١

تنظيم الدراسة - تنقسم الدراسة إلى :-

أولاً : الإطار المنهجي .

ثانياً : الدراسات السابقة .

ثالثاً : الإطار النظري .

رابعاً : الإطار التطبيقي .

خامساً : الخاتمة .

ثانياً : الدراسات السابقة :-

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التغيير الجودة الشاملة سواء على المستوى

المحلي أو الإقليمي أو الدولي سيتناول الباحث بعضاً منها على النحو التالي:-

١/دراسة عبيد (٢٠٠٩) :

تناولت الدراسة موضوع واقع إدارة التغيير وأثرها على العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية وهدفت

الدراسة للتعرف على واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين وتناولت ثلاثة مجالات للتغيير منه

التغيير التكنولوجي والأفراد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها التغيير التكنولوجي لم يكن واضحاً

ولم يعمل على تقليل الوقت والجهد ، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة تعامل

الإدارة مع العاملين بإيجابية والإهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير جهود العاملين، وأن يكون التغيير بتوصيات من جهات مختصة.

٢/ دراسة الهبيل (٢٠٠٨)

تناولت الدراسة واقع إدارة التغيير بالمدارس الثانوية بقطاع غزة وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير بالمدارس الثانوية والكشف على أثر كل من الجنس وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية في تقديرات المعلمين كقادة في إدارة التغيير وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية كقادة وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية للتدريب على التغيير وكيفية إدارته والخطوات اللازمة لذلك، والسعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية والمادية والتقنية للمساعدة في عملية التغيير.

٣/ دراسة Teng Chu، (٢٠٠٣)

الدراسة بعنوان إدارة التغيير التنظيمي لشركة شبه موصلة في تايوان، هدفت الدراسة إلى كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات الإيجابية والسلبية على فعالية المنظمات ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجياً في مواجهة تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها أن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير ومحتاج لتغيير ليواكب متطلبات العمل.

٤/ دراسة خالد الصرايره (٢٠٠٨)

تناولت الدراسة إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها بوزارة التعليم العالي والفوائد المرجوة منها قدمت الدراسة مجموعة من النتائج منها نبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يساهم في النهوض بمؤسسات التعليم العالي والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها لخدمة المجتمع. كما أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين بالتعليم العالي وإعتماد نموذج لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي مبني على فلسفة ومفاهيم يؤمن بها القادة الإداريين والأكاديميين.

٥/ دراسة عيسى يوسف (٢٠٠٨)

كانت الدراسة بعنوان إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية وهدفت الدراسة إلى إستعراض معايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها وإستعراض الهيئات والمجالس والصناديق التي ترعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما تهدف للتعرف على درجة تأييد القائمين (أكاديميين، والممارسين الرسميين) نحو الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: هناك تأييد واسعاً للالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة كما أن هناك مجموعة من المعوقات تحد من تطبيقها مثل غياب جهة مستقلة تراعي تطبيق معايير الجودة الشاملة، وقدم

الباحث مجموعة من التوصيات منها إيجاد هيئة مستقلة ترعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزز فوائدها وإيجابيات الالتزام بتطبيقها والعمل على الحد من المعوقات .

يلاحظ الباحث أن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يتمثل في أن هذه الدراسة تناولت موضوع إدارة التغيير من خلال نمط إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السودانية بينما الدراسات السابقة بعضها تناول إدارة التغيير في مؤسسات مختلفة وكذلك تناولت البعض منها إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي .

مفهوم إدارة التغيير :

تعد إدارة التغيير التطبيق العملي للتغيير من خلال استخدام أفضل الطرق إقتصادياً وفاعلية لإحداث التغيير وذلك من خلال تثبيت القيم والاتجاهات والأدوار والسلوكيات الجديدة داخل منظمات الأعمال وطرق العمل الجديدة الداعمة والتغلب على مقاومة العاملين له .

تعرف إدارة التغيير بأنها إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير للعقائد والاتجاهات والقيم و الهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية (بهاء الدين المنجي ،إنهاء الجبالي ٢٠١٥ ص ٢٩) ومن هذا يتبين أن إدارة التغيير تتعلق بجميع الأعمال المتصلة بأسلوب ومنهج الإدارة وأدواتها وسياساتها ونظم عملها وغيرها من الأعمال بإتباع طرق وأساليب جديدة تهدف لتحسين الأداء .

مفهوم إدارة التغيير بالجامعات :

إدارة التغيير بالجامعات تسعى لإحداث التوافق المرغوب بينها وبين بيئتها من خلال التنبؤ بالتغيرات المتوقعة داخلياً وخارجياً ووضع الأهداف والأنظمة الإدارية اللازمة وتعرف إدارة التغيير بالجامعات بأنها : الجهد المخطط والمبذول الذي تبذله الإدارة العليا والقيادات داخل الجامعة من أجل الإصلاح الشامل المنظم والمنسق الذي يشمل الأساليب وطرق العمل والهياكل والثقافة التنظيمية والجوانب التكنولوجية بغرض تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات (هبة الله أحمد، ص ١٦٦)

أهمية إدارة التغيير في الجامعات :

تتمثل أهمية التغيير بالجامعات في الآتي :

١. زيادة فاعلية الجامعة وتحسين رضا العاملين فيها وتدعيم فرص الإختيار أمامهم وتجديد حيوية المؤسسة بصورة مستمرة .
٢. تبني القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين وضعها بين مثيلاتها
٣. تساعد على تنمية قيم العمل المؤسسي وقيمة الولاء والانتماء للمنظمة .

٤. تعمل على بناء أساليب جديدة في الإدارة معتمدة على المنهج العلمي في الإدارة التي تساعد على إحداث التغيير المطلوب .

٥. تؤدي إلى تغيير ثقافة العاملين وتعزيز قيمهم الأخلاقية لتصبح ثقافة داعمة للتغيير (مجدي عبدالوهاب، صفاء أحمد شحاته ، ٢٠١٤ ص ١١٠-١١١) .

من خلال ما تقدم يمكن القول أن إدارة التغيير تساعد في تكوين قيادات واعية قادرة على التعامل مع متطلباته باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة ومساعدة العاملين على الابتكار وتنمية الإبداع كل ذلك من أجل تحسين أداء الجامعة ورفع كفاءتها .

أنواع التغيير بالجامعات : يمكن تصنيفها لعدة أسس منها :

١. التغيير الشامل والذي يشمل جميع قطاعات الجامعة والتغيير الجزئي الذي يشمل جزء منها أو عملياتها ووسائلها .

٢. التغيير المادي والتغيير المعنوي

٣. التغيير السريع والتغيير التدريجي

٤. التغيير المتوقع وغير متوقع (المفاجئ )

٥. التغيير التلقائي والتغيير المخطط . (العميان ١٩٩٩ ص ٩٣) .

خصائص إدارة التغيير بالجامعات :

يجب أن يتصف التغيير المطلوب بالجامعات بعدد من الخائص منها :

١. أن يستهدف صياغة إستراتيجية جديدة للجامعة.

٢. إنها يحتاج إلى تمهيد وتحضيرات مسبقة تتفق مع قناعات الأفراد لدعمه

٣. إنها نوع من التغيير يحتاج لخطط وبرامج يشارك فيها العاملين من أجل نجاحه لامتصاصه . (بسام فيصل محجوب ٢٠٠٣ ص ١٤٧)

وإضافة لذلك يجب على القيادات الأكاديمية والإدارية أن يكون لديها القدرة على إستيعاب إمكانيات

المؤسسة وتهيئة الظروف و إمتلاكها القدرة على المبادرة والابتكار لإحداث التغيير الهادف، والإرتقاء

بقدرات المؤسسة وان يكون لديها قدرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة وإستيعاب متطلباتها

والتعامل معها بجديّة. كما يجب عليها فهم وإدراك خصائص إدارة التغيير بالجامعات.

مجالات إدارة التغيير بالجامعات :

أهم مجالات التغيير بالجامعات تتمثل في:

١. التغيير في الأساليب وإجراءات العمل :هذه التغييرات تتطلب تغييراً في القيم والاتجاهات وسلوك العاملين بما يتوافق مع واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتحقيق أهدافها ( Jan. Andrews and Others، 2008، P، ٢٠٠).

٢. التغيير في ثقافة المنظمة : تعتبر الثقافة عنصر مهم يؤثر في قابلية المنظمة للتغيير ومواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت الثقافة مرنة كانت المنظمة أقدر علي التغيير والإستفادة منه (مجدي عبدالوهاب قاسم، صفاء شحاتة، ص ٢٨٧).

٣. التغيير الهيكلي : تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير ، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات بالهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة من خلال تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم ، وملائمته مع المتغيرات الجديدة.(أوبكر مصطفى والسيد حسين، ٢٠٠٥ ص ٣٨٠)

٤. التغيير التكنولوجي : يركز التغيير التكنولوجي علي كل من الأداء والعاملين حيث تتم المحاولة لجعل الوظيفة أسهل والجهد المبذول اقل عن طريق استخدام الوسائل الآلية الحديثة والافتراض الأساسي وراء التغيير التكنولوجي هو أن تحسين طرق ووسائل أداء العمل من شأنه أن يؤدي إلي أداء أكثر كفاءة للمنظمة وظروف عمل أفضل للعاملين عن طريق تخفيض الجهد العضلي المبذول في أداء الوظيفة(عبدالرازق سالم وآخرون، ٢٠١١ ص ٢٦١).

متطلبات إدارة التغيير بالجامعات :

لنجاح إدارة التغيير لابد من توفر المتطلبات الآتية :

١. إقناع القيادات بالتغيير حتى يتمكنوا من إقناع رؤوسهم .
٢. إدراك الأفراد لأهمية التغيير والفوائد التي يحققونها منه.
٣. أن يكون التغيير تدريجياً ومخططاً.
٤. إشراك العاملين في وضع خطة التغيير وأخذ رأيهم فيه والابتعاد عن تهميشهم
٥. استخدام وسائل الضغط أو القوة على الأفراد من أجل قبول التغيير.
٦. إعطاء الأفراد العاملين فرصة لإجادة المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير عن طريق برامج تدريب مناسبة.
٧. أن تشمل خطة التغيير على نظام فعال للتغذية الراجعة بحيث يمكن الاستفادة من الخبرات الماضية في إدخال التعديلات الضرورية التي تفرضها الظروف الواقعية المتغيرة(جودت عزت عطوي ٢٠٠١، ص ٨٥-٨٦).

وبالتالي فإنه لنجاح إدارة التغيير في الجامعات لابد من وجود إستراتيجية ومنهجية واضحة وقابلة لتنفيذ التغيير، ووجود بيئة داعمة للتغيير ، ومناخ تنظيمي يحفز عليه .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

مصطلح إدارة الجودة الشاملة ظهر حديثاً في منتصف ثمانينات القرن الماضي وتعددت التعريفات التي قدمها الباحثون وفقاً لمدارسهم وتخصصاتهم وإتجاهتهم وعرفها إستيفن كوهن بأنها التطوير والمحافظة من أجل التحسين المستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها (اللوزي ١٩٩٩ ص ٢٣٥) أرى أن الجودة الشاملة تشير إستخدام أدوات وتقنيات جديدة لتحقيق الرضاء المتبادل بين جميع الأطراف المشاركة من خلال خلق ثقافة متميزة في الأداء ولتحقيق توقعات المستفيدين .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

هنالك مجموعة من الآراء للباحثين لتحديد مبادئ لإدارة الجودة الشاملة ويمكن أن نأخذ منها ما يلي : (حمود ٢٠٠٥ ص ١٠٠-١٠٢).

١. إلتزام الإدارة العليا.
٢. القرارات المبنية على الحقائق.
- ويقول: ( الخلف ١٩٩٧ ص ١٢١).
٣. ثقافة المنظمة.
٤. القياس والتحليل.
٥. التخطيط الإستراتيجي للجودة

وفي تقديري أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في :

١. التركيز على العملاء (رضاء العملاء ) فهناك نوعان من العملاء داخليين وخارجين وعلى منشآت الأعمال السماع لهم من خلال استحداث مجموعة من الوسائل كالمقابلات ،الإستبانات ،وغيرها .
٢. التحسين المستمر وذلك من خلال عمل تحسينات مستمرة على جميع جوانب عمل منشآت الأعمال وذلك من أجل التوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية
٣. المشاركة الجماعية يركز العمل في إدارة الجودة الشاملة على العمل بروح الفريق الواحد وذلك من أجل التحسين المستمر ومواجهة المنافسين وتحقيق رضاء المستفيدين .
٤. الوقاية بدلاً من التفتيش وذلك من أجل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية ومعالجة الانحرافات بأنواعها المختلفة .

متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي :

هنالك متطلبات ضرورية ويشترط توفيرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي منها :

١. توفير البيئة المناسبة بصورة متدرجة لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢. دعم الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.

٣. التمهيد قبل التطبيق وذلك عن طريق توزيع أدلة إرشادية لجميع العاملين لزرع التوعية والقناعة وتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة .

٤. توحيد العمليات والتنسيق بين المؤسسات التعليمية لأن ذلك يرفع من مستوى جودة الأداء .

٥. إنشاء قاعدة بيانات إحصائية للجامعات لأهميتها في إتخاذ قرار تطبيق الجودة الشاملة .

٦. المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية من خلال تقديم خدمات لا تضر بالمجتمع (محمد جودا ص١١-١٢).

ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات يجب تغيير اتجاهات العاملين بالقدر الذي يدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال استحداث مجموعة من الأدوات منها صياغة الأهداف بصورة واضحة ومشاركة العاملين في تطبيقها ووضع معايير تقييم واضحة للأداء فضلاً على ضرورة التركيز على البحوث العلمية.

الدراسة الميدانية :

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، حيث قام بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين بجامعة شندي (أساتذة - موظفين - تقنيين ) حيث كان حجم مجتمع الدراسة (٧٠٠)، وعليه تم إختيار (٩٠) مبحوث ليمثل عينة الدراسة وإجراءات الدراسة تمثلت في الآتي :

أولاً: إختيار الصدق والثبات :

جدول رقم (١) إختيار الصدق والثبات

المعامل	القيمة	التفسير
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للثبات	0.70	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالثبات
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للصدق	0.84	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالصدق

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١  
من الجدول (١) نلاحظ أن قيمة ارتباط ألفا كرونباخ للثبات تساوي ٠.٧٠ وهي اكبر من ٠.٥ مما يدل على ان عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي، وكذلك أن قيمة ألفا كرونباخ للصدق تساوي ٠.٨٤ وهي اكبر من ٠.٥ مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالي .

ثانياً : وصف البيانات الشخصية :

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	52	57.8
أنثى	38	42.2

المجموع	90	100.0
---------	----	-------

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١  
 من الجدول (٢) يتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم ٥٢ فرد بنسبة ٥٧.٨ %، وهذا يشير إلى أن ميول الرجال نحو التغيير أكبر من النساء  
 المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	40	44.4
ماجستير	33	36.7
أخرى	17	18.9
المجموع	90	100.0

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١

من الجدول (٣) يتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة كان مؤهلهم العلمي دكتوراه حيث بلغ عددهم ٤٠ فرد بنسبة ٤٤.٤ % ويؤكد هذا أن التغيير بالجامعة وجد القبول .  
 العمر:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
٢٠ أقل من ٣٠	8	8.9
٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	45	50.0
٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	25	27.8
٥٠ سنة فأكثر	12	13.3
المجموع	90	100.0

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١ م  
 من الجدول (٤) يتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة كانت فئتهم العمرية هي (٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة) حيث بلغ عدده ٤٥ فرد بنسبة ٥٠ % وهذا يدعم أن الشباب أكثر رغبة في التغيير .  
 المسمى الوظيفي :

جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
----------------	-------	----------------

عميد	12	13.3
نائب عميد	4	4.4
رئيس قسم	20	22.2
عضو هيئة تدريس	24	26.7
مسجل	10	11.1
موظف	11	12.2
أخرى	9	10.0
المجموع	90	100.0

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١م  
من الجدول (٥) يتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة كان مساهم الوظيفي (عضو هيئة تدريس)  
حيث بلغ عددهم ٢٤ فرد بنسبة ٢٦.٧٪، وهذا يفسر الرغبة الكبيرة لأعضاء هيئة التدريس في إدارة  
التغيير.

٥- سنوات الخبرة :

جدول (٦) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	9	10.0
٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	42	46.7
١٠ سنة وأقل من ١٥ سنة	5	5.6
١٥ سنة فأكثر	34	37.8
المجموع	90	100.0

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١م

من الجدول (٦) يتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة كانت سنوات خبرتهم في الفئة (٥ سنوات  
وأقل من ١٠ سنوات) حيث بلغ عددهم ٤٢ فرد بنسبة ٤٦.٧٪، وهذا يدل على أن ذوي الخبرة الأكثر لا  
يرون ضرورة لإدارة التغيير ربما يقومون بمقاومته وأن الفئة الأكبر تدعم إدارة التغيير رغم قلة خبرتها.

ثالثاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة :

١- التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الأولى

جدول رقم (٧) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة		لا أوافق		أوافق بشدة		العبارة
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1	أوافق	1.3	4	12	13.1	19	21.1	11	12.2	يوجد وصف وظيفي واضح يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بالجامعة
				38	42.2	10	11			
2	لا أوافق	1.3	2	18	20	26	28.9	18	20	يتم الإستيعاب في الهياكل الإدارية للجامعة وفق أسس ومعايير موضوعية
				17	18.9	11	12			
3	لا أوافق بشدة	1.2	1	23	25.6	21	23.3	21	23.3	المناخ التنظيمي بالجامعة يدعم التحسين المستمر لعملياتها
				19	21.1	6	6.7			
1	أوافق	1.2	4	15	16.7	18	20	24	26.7	تتسم الهياكل الإدارية بالجامعة بمرونة تمكنها من الإستجابة لدواعي التغيير
				27	30	6	8.7			
2	لاوافق	1.3	2	15	16.7	26	28.9	23	25.6	التغيير في الهياكل التنظيمية بالجامعة سهل وطور من أداء الموارد البشرية
				18	20	8	8.9			
1	أوافق	1.4	4	12	13.3	16	17.8	14	15.6	إلغاء بعض الوحدات التنظيمية وتوزيع مهامها يدعم التحسين المستمر بالجامعة
				28	31.1	20	22.2			
المتوسط العام										
٤ أوافق										

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١م

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٤٢.٢) % من أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد وصف وظيفي واضح يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بالجامعة ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢١.١) % أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٢.٢) %.
٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (١٨.٩) % من أفراد العينة يوافقون على أن الإستيعاب في الهياكل الإدارية بالجامعة يتم وفق أسس ومعايير موضوعية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٨.٩) % أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٢١.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن المناخ التنظيمي بالجامعة يدعم التحسين المستمر لعملياتها بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٣.٣) % أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٣) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٣٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن الهياكل الإدارية بالجامعة تتسم بمرونة تمكنها من الإستجابة لدوعي التغيير بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٠) % أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦.٧) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٢٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن التغيير في الهياكل التنظيمية بالجامعة سهل وطور من أداء الموارد البشرية وبلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٨.٩) % أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥.٦) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٣١.١) % من أفراد العينة يوافقون على أن إلغاء بعض الوحدات التنظيمية وتوزيع مهامها يدعم التحسين المستمر بالجامعة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧.٨) % أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥.٦) %.

يتضح من الجدول (٧) بأن غالبية عبارات فرضية الدراسة تميل إجاباتها نحو الموافقة وذلك من خلال تفسير قيم الوسط الحسابي لكل عبارة حيث تلاحظ بعد حساب قيمة الوسط العام المرجح وجد أن قيمته تساوي (٤) وتميل هذه القيمة نحو الموافقة ، نستنتج من ذلك أن الفرضية بصورة عامة تتجه إجاباتها نحو الموافقة.

٢- التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الفرضية الثانية .

جدول رقم (٨) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات					
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
1	أوافق	1.4	4	16	26	15	23	10	ساهم التغيير في الأنظمة الإدارية المتبعة في رضا العملاء
				17.8	28.9	16.7	25.6	11.1	
1	أوافق	1.1	4	19	16	23	29	3	سياسات وإجراءات العمل الحالية تزيد من معدل دوران العمالة
				21.1	17.8	25.6	32.3	3.3	
1	أوافق	1.2	4	25	26	18	14	7	تشرك إدارة الجامعة العاملين في إدارة التغيير
				27.8	28.5	20	15.6	7.8	
1	أوافق	1.4	4	13	19	18	24	16	يساعد التغيير بالجامعة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
				14.4	21.1	20	26.7	17.8	
1	أوافق	1.2	4	20	16	17	32	5	التغيير في السياسات الإدارية بالجامعة ساعد في تنمية القدرات الإبتكارية لدى العاملين
				22.2	17.8	18.9	35.6	5.6	
1	أوافق	1.3	4	17	13	19	23	18	تغير الجامعة استراتيجياتها مساهمة في تقديم خدمات

				18.9	14.4	21.1	25.6	20	أفضل للعملاء .
1	أوافق	1.2	4	7	10	15	31	27	التغيير في السياسات يسهل من صياغة وتنفيذ إستراتيجية موحدة للجامعة
				7.8	11.1	16.7	34.4	30	
									المتوسط العام ٤ أوافق

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١م

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٢٥.٦) % من أفراد العينة يوافقون على مساهمة التغيير في الأنظمة الإدارية المتبعة في رضا العملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٨.٩)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦.٧) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٣٢.٣.٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن سياسات وإجراءات العمل الحالية تزيد من معدل دوران العمالة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧.٨)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥.٦) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (١٥.٦) % من أفراد العينة يوافقون على إشراك الإدارة الجامعة للعاملين في إدارة التغيير بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٨.٥)% أما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٢٦.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن التغيير بالجامعة ساعد في تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢١.١)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٣٥.٦) % من أفراد العينة يوافقون على أن التغيير في السياسات الإدارية بالجامعة ساعد في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٧.٨)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨.٩) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٢٥.٦) % من أفراد العينة يوافقون على تغير الجامعة إستراتيجياتها وسياساتها لتقديم خدمات أفضل للعملاء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٤.٤)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١.١) %.

٧. يتبين من الفقرة رقم (٧) أن نسبة (٣٤.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن التغيير في السياسات يسهل من صياغة وتنفيذ إستراتيجية موحدة للجامعة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.١)% أما أفراد العينة الذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦.٧) %

يتضح من الجدول (٨) بأن غالبية عبارات فرضية الدراسة تميل إجاباتها نحو الموافقة وذلك من خلال تفسير قيم الوسط الحسابي لكل عبارة حيث تلاحظ أن ، وبعد حساب قيمة الوسط العام المرجح وجد أن قيمته تساوي ٤ وتميل هذه القيمة نحو الموافقة ، نستنتج من ذلك أن الفرضية بصورة عامة تتجه إجاباتها نحو الموافقة.

٣/ إختبار مربع كاي :

الجدول رقم ( ٩ ) إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى.

التفسير	قيمة الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	العبارة
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	يوجد وصف وظيفي واضح يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بالجامعة
الإجابات متقاربة	2	لا يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.176	يتم الاستيعاب في الهياكل الإدارية للجامعة وفق أسس ومعايير موضوعية
لا أوافق بشدة	1	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.034	المناخ التنظيمي بالجامعة يدعم التحسين المستمر لعملياتها
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.005	تتسم الهياكل الإدارية بالجامعة بمرونة تمكنها من الإستجابة لدواعي التغيير
الإجابات متقاربة	2	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.027	التغيير في الهياكل التنظيمية بالجامعة سهل وطور من أداء الموارد البشرية
الإجابات متقاربة	4	لا يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.064	إلغاء بعض الوحدات التنظيمية وتوزيع مهامها يدعم التحسين المستمر بالجامعة

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١م

من الجدول أعلاه :

نلاحظ أن غالبية عبارات الفرضية قيمتها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ ، ، وذلك

يعني يوجد بها فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وبالنظر لقيم الوسط الحسابي

لتلك العبارات التي بها فروق معنوية نجد أن غالبيتها تميل إجاباتها نحو الموافقة عليها ونستنتج من ذلك أن الفرضية متحققة ولصالح الموافقين .  
نستنتج من ذلك أن الفرضية الأولى متحققة بصورة نسبية ولصالح الموافقين .

الجدول رقم ( ١٠ ) إختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الثانية .

التفسير	4	التفسير	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (sig)	العبارة
الإجابات متقاربة	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.056	ساهم التغيير في الأنظمة الإدارية المتبعة في رضا العملاء
أوافق	4	لا يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	سياسات وإجراءات العمل الحالية تزيد من معدل دوران العمالة
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.008	تشرك إدارة الجامعة العاملين في إدارة التغيير
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.43	يساعد التغيير بالجامعة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	التغيير في السياسات الإدارية بالجامعة ساعد في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين
الإجابات متقاربة	4	لا يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.557	تغير الجامعة إستراتيجيتها وسياساتها لتقديم خدمات أفضل للعملاء .
أوافق	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين علي العبارة	0.000	التغيير في السياسات يسهل من صياغة وتنفيذ إستراتيجية موحدة للجامعة

المصدر : إعداد الباحث ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ٢٠٢١م

من الجدول أعلاه :

نلاحظ أن غالبية عبارات الفرضية قيمتها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥، وذلك يعني يوجد بها فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وبالنظر لقيم الوسط الحسابي لتلك العبارات التي بها فروق معنوية نجد أن غالبيتها تميل إجاباتها نحو الموافقة عليها ونستج من ذلك أن الفرضية متحققة ولصالح الموافقين ، نستنتج من ذلك أن الفرضية الثانية متحققة ولصالح الموافقين .

النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج

١. تشرك إدارة الجامعة العاملين في إدارة التغيير
٢. ساهم التغيير في الأنظمة الإدارية المتبعة في رضاء العملاء .
٣. التغيير في السياسات الإدارية بالجامعة ساعد في تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين
٤. سياسات وإجراءات العمل الحالية تزيد من معدل دوران العمالة .
٥. يوجد وصف وظيفي واضح يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بالجامعة .
٦. تتسم الهياكل الإدارية بالجامعة بمرونة تمكنها من الاستجابة لدواعي التغيير
٧. المناخ التنظيمي بالجامعة لا يدعم التحسين المستمر لعملياتها .
٨. إلغاء بعض الوحدات التنظيمية وتوزيع مهامها لا يدعم التحسين المستمر بالجامعة

ثانياً: التوصيات :

١. المحافظة على مشاركة العاملين في إدارة التغيير من خلال مؤسسات الجامعة التي تمثلهم (مجلس قسم - مجلس كلية -مجلس أساتذة و....).
٢. التأكيد على رضاء العملاء من خلال إدارة التغيير الهادف مع الأخذ في الاعتبار تقلبات أذواق العملاء والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة .
٣. ضرورة العمل على استحداث نظم عمل جديدة وبرامج حديثة وخلق ثقافة تحترم قيم الجامعة كما يجب على الجامعة ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية لإدارة التغيير.
٤. تشجيع العاملين علي تحسين أدائهم بشكل مستمر وذلك من خلال تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية .
٥. يجب إجراء الدراسات اللازمة والإستعانة ببيوت الخبرة عند إجراء أي تعديل ( إضافة ، إلغاء) في الهياكل التنظيمية .

قائمة المراجع والمصادر :

أولاً: الكتب باللغة العربية :

- بسام فيصل محبوب ، ٢٠٠٣م ، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- بهاء الدين المنجي، إتهاء الجبالي، ٢٠١٥م ، إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي عمان ، الأردن .
- جودة ، محفوظ أحمد ، ٢٠٠٦م ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية عمان .
- جودت ، عزت عطوي ، ٢٠٠١م ، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- حمود ، خضير كاظم ، ٢٠٠٥م ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان.
- الخلف ، عبد الله موسى ، مايو ١٩٩٧م ، ثالث التميز ، تحسين الجودة وتخفيض زيادة الإنتاجية ، مجلة الإدارة العامة العدد الأول.
- عبد الرازق سالم الرحاحلة زكريا أحمد محمد عزام ، ٢٠١١م ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان.
- العميان ، محمود ، ٢٠٠٥م ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان دار وائل للنشر ط٣.
- مجدي عبدالوهاب طه ، صفاء شحاته ، ٢٠١٤م ، صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته ، دار الفكر العربي . القاهرة.
- مصطفى محمود ، السيد حسين طه ، ٢٠٠٥م ، المدير وتنمية السلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة" ، مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الأولى.

### ثانياً: الكتب باللغة الإنجليزية

Jan. Andrews and Others, 2008, All Change Mangers, Experience of Organizational Change in Theory and Practice, Journal of organizational change management, vol. (21), No(3).

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

- الهبيل أحمد عيسى ، ٢٠٠٦م ، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير.
- عبيد عوني ، ٢٠٠٩م ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية غزة .
- هبة الله أحمد اللهم: إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية- كلية التربية جامعة الفيوم رسالة دكتوراه .

- Teng, chu, chiu,2003, The study of organizational change management for semi conductor company.

#### رابعاً:المجلات

- خالدة أحمد الصرايرة ولىلى العساف ، ٢٠٠٨م ، إدارة الجودة الشاكلة بمؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ، الجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد(١)
- عيسى يوسف قداة ، ٢٠٠٨م، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية، مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية جامعة الزرقاء الأردن العدد الثالث .