



ادارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات

أ. د. حاكم محسن محمد الربيعي د. عبدالسلام علي حسين النوري م. م. صباح عبد الوهاب معين حسين
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد جامعة الانبار / كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
hakemm.iraq@gmail.com salamalnoori@yahoo.com Sabah.alalawy@gmail.com

المستخلص

لقد كانت تحديات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين عميقة الطبيعة والقيم، مقابل. التوقعات المجتمعية والموارد العامة للتعليم العالي التي تشهد التحولات الجوهرية. وتغييرات داخل وخارج المؤسسة الأكاديمية وكلاهما يغير طابعها، أعضاء هيئة التدريس، والإدارة، وطلابها، والمناهج الدراسية، ووظائف، المجتمع. فقبل 20 عاما، وأزمة التغيير في التعليم العالي "كانت القاعدة وليس الاستثناء". ومع ذلك، التغييرات الحالية في تحويل التعليم العالي إلى حد ما ربما أكبر.

وهدف الورقة الى عرض للتغيير وادارته وبعض نماذجه وماهي التحديات التي تواجه عملية التغيير في الجامعات وختمت الورقة ببعض الاستنتاجات كان من بينها تتفق اغلب الدراسات والبحوث على ضرورة ان تتميز أية جامعة بتغيير خاص بها، وصياغة مخطط لمؤشرات ادائها بما ينسجم مع طبيعة ونشاط وبيئة الجامعة، و يحقق لها التميز والانجاز العالي.

Abstract

The twenty-first century has brought with it profound challenges to the nature, values, and control of higher education. Societal expectations and public resources for higher education are undergoing fundamental shifts. Changes both within and outside the academy are altering its character – its students, faculty, governance, curriculum, functions, and very place in society. Before noted nearly 20 years ago, crisis and change in higher education “have been the rule, not the exception.” Nevertheless, current changes are transforming higher education to an extent perhaps greater.

The aim of the paper to show the change and his administration and some of its models and what are the challenges facing the process of change in universities and concluded the paper with some conclusions Among them was consistent most of the studies and research on the need to be characterized by any university change its own, formulate a scheme to performance indicators in line with the nature of the activity and the university environment, and achieves its excellence and high achievement.

مقدمة

لم يعد التعليم العالي مظهرا من مظاهر الترف العلمي أو البحثي بل اصبح ضرورة ملحة في الحياة العامة، حتى ان كثير من المراقبين المعنيين والقادة الاكاديميين الذين يعتقدون بان مؤسسات التعليم العالي لا تواجه ما يمكن ان يخشى عليها منها كانوا مخطئين في اعتقادهم نتيجة ما طرأ من تغيير كبير خلال العقدين المنصرمين، وغالباً ما يستخدم مصطلح المنافسة المفرطة (Hyper competition) لحصر أو وصف حقائق المشهد التنافسي للقرن الحالي . وبالإستناد إلى (D'Aveni) فإن المنافسة المفرطة تنتج من ديناميكية التناور الاستراتيجي بين المنافسين المبدعين لعملية التغيير حول العالم . إنها حالة تنافس مستمرة ومتسارعة على أساس منافسة تحديد (شيء واحد هو البقاء) لخلق ميزة جديدة تتمثل في (معرفة –



كيف) ، وصاحب الخطوة الأولى هي (المبادرة) في عملية التغيير. فعلى هذا الصعيد لن يكون التعليم العالي كالمعتاد وهناك اسباب تجعل من هذا الرأي صحيحا وان ما ينبغي ان يتعلمه قادة الجامعات والكليات ان هم أرادوا جامعاتهم وكلياتهم ان تستمر وتنمو وتزدهر من خلال محورين الاول ان ميدان التعليم العالي يتغير والثاني ان التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية التي تواكب حالة التغيير الموضوعة سيكون العامل الحاسم في تحقيق النجاح.

1 منهجية البحث

1-1 مشكلة البحث :

تواجه مؤسسات التعليم العالي في هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة تتسم بالتغير المستمر والاضطراب. حتى أصبحت سمة ملازمة لها. ولعل كثيرا من العوامل المتغيرة هي التي ساعدت بيئة الأعمال بهذه السمات التي من أهمها اشتداد المنافسة في مجالات التعليم والبحوث الاكاديمية ، وتوسعها عالمياً، و الإبداع والتغير في نوعية الموارد البشرية. كلها فرضت على الجامعات البحث عن العناصر الأساسية التي من خلالها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها، لكي تستطيع البقاء والنمو وتحقيق النجاحات في عملها بشكل متميز. لذا فقد حظيت دراسات التغيير (change)، في العقود الأخيرة باهتمام بارز من قبل المختصين والباحثين، وبالرغم من ذلك، لازال محط عدم اتفاق ، فيما يتعلق بطبيعته ، واختلاف نتائجه التي توصلوا إليها . و يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما هو التغيير وما هي انواعه التي ينبغي ان تتبناه مؤسسات التعليم العالي .
2. ماهي النماذج السائدة في ادارة التغيير .
3. ماهي التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في ادارة التغيير .

1-2 أهمية البحث : يكتسب البحث اهميته من خلال الموضوع الذي يتناوله وهو التاكيد على احداث التغيير في الجامعات لما تتطلبه التطورات المتسارعة في العالم من تغيير في تركيبة المؤسسات العلمية لتكون قادرة على مسايرة التغيير العلمي والتكنولوجي ، الامر الذي يستلزم متابعة واحداث التغيير في هذه المؤسسات العلمية كضرورة حتمية.

1-3 أهداف البحث :

تكمّن أهمية البحث في لقاء الضوء على فهم عملية التغير وتأثيرها في فاعلية الجامعات، من خلال اطار فلسفي نقدي، بقصد تعزيز الفهم الواضح لهذا الموضوع لتحقيق اجابة على تساؤلات مشكلة البحث، وتزويد مؤسسات التعليم العالي بأساليب جديدة ومعاصرة وتصورات وافكار تساهم في تطوير الجامعات من خلال اتباع اساليب ونماذج قادرة على مواكبة التغييرات المستمرة في عالم اليوم وهذا يحتاج الى تطوير قدراتها على تحليل بيئي داخلي وخارجي .

2 التغيير

ينظر الى التغيير على انه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات ، وتميزها تنافسياً (Beters & Morgan) وانه يتغلغل في كل عوامل النجاح المنظمي (ويلسون، 1995: 21) . وأن تأريخ الاهتمام بالتغيير يرجع إلى جهود كل من الكتاب والباحثين امثال (Kurt Lewins ,1945)؛(Sheperd,1957)؛



(Blak,1957)؛ (Douglas Mc Gregor,1967)؛ (Mouton,1961). ودورهم الكبير في تطوير مفهوم التغيير . لذا فإن المتتبع لنشأة التغيير ومفهومه وتطوره يدرك جيداً أن فكرة التغيير قد تطورت مع التطور الحاصل في المنظمات والمجتمعات على حد سواء إلى أن صارت موضوعاً حيويًا اهتم به الباحثون والكتاب في مجال الإدارة . وقبل التطرق لمفهوم التغيير فقد وردت في الأدبيات الإدارية مفاهيم تتعلق بالتغيير ، لذلك يعد من الضروري التعرف إلى هذه المفاهيم :

1-2 مفهوم التغيير وادارته

أدرك المختصون في مجال الإدارة والمنظمة والسلوك التنظيمي أهمية التغيير ودوره الايجابي في حياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية، فقد عرف التغيير لغةً : وكما جاء في (لسان العرب) لـ (ابن منظور، لاتا: 40) تغيير الشيء عن حالة أي تحول، وغيره ، حوله وبدله كأنه جعله غير مكانه . وفي التنزيل العزيز [ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ] (سورة الأنفال الآية 53) أي حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله . أما في قواميس اللغة الانكليزية (Modern Oxford Dictionary, 1993) فإن كلمة تغيير (Changing) ، تدل على احد الأمور الآتية :

- اختلاف طريقة الصنع.
- استبدال شيء بأخر.
- تعديل في طريقة التغيير.
- التغيير الكامل في الحياة (Modern oxford,1993:167)

لقد عدَّ (Chew, 2006:58) التغيير بأنه الجهد الذي يتضمن التغييرات الطبيعية الفعلية للعمليات والمحاكاة العاطفية المختلفة والمؤثرة في مكان العمل، أو الخروج من التأكيد والمعرفة إلى حالة أخرى. في حين يرى (Daft, 2001:352) التغيير التنظيمي بأنه استجابة المنظمة لعدد من التغييرات البيئية التي تحيطها مثل القوى المرتبطة بالتكنولوجيا المتقدمة ، والتكامل الاقتصادي الدولي ، ونضج الأسواق المحلية ، والتحول إلى الرأسمالية ، ونشوء الاقتصاد العالمي، من أجل البقاء في عالم التنافس المتزايد وباستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها. أما Ivancevich,1997:485 فيرى ادارة التغيير على انها مجموعة الوسائل والأساليب والتقنيات التي تستخدمها المنظمة بشكل فعال لإدارة التغيير في مجال فرق العمل ، والموارد البشرية والمنظمة . ان قوى التغيير الرئيسة تأتي من داخل المنظمة وليس من خارجها ، بمعنى إن الفعل الإداري للمنظمة متمثلاً بالمديرين هو الذي يؤدي الى هذا التغيير، إذ يبدأ هذا التغيير بإدراك المديرين له (Ticky, 1989, 18-19). ويرى الباحثون من ان التغيير هنا ليس التحول من وضع سابق الى وضع جديد مخالف لما كنا عليه سابقاً بأي شكل كان لان هذا اختلال وارباك غير معروف المصير بل المقصود من التغيير التطوير ذا الطموحات العالية والانفتاح الايجابي والتخطيط البناء للوصول الى الأهداف



وان التغيير هو عملية ديناميكية معقدة و مستمرة، تتعشق و تتداخل ضمنها سياسات، مضامين، في بيئة التغيير، ومن خلاله، يمكن ان يؤثر فهمنا للحاضر والتوقعات حول المستقبل على تفسيراتنا للأحداث الماضية، التي يمكن بالمقابل ان تشكل صيغ تجربتنا في التغيير.

2-2 انواع التغيير

1. التغيير في التكنولوجيا :

يشتمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب الجديد أو الأدوات الجديدة أو أشكال جديدة من الأتمتة مثل الإنسان الآلي (Bedeian & Zammuto, 1991 : 562) فالتغيرات التكنولوجية تتعلق بعمليات الإنتاج في المنظمة باستخدام تقنيات حديثة ومتطورة وابتكارات وصولاً إلى جعل الإنتاج أكثر كفاءة وقدرة على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن (حسن، 1991: 12)) وأعتبر (Griffin, 1999: 392) أن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال مكانها ومعدات القديمة بأخرى جديدة تتطلب أساليب وعمليات جديدة وكذلك تحتاج إلى جدولة عمليات وتحديد أولويات تنفيذ جديدة وتغييراً في تصميمها الداخلي. وحدد (Robbins, 2001: 544) مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع ، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب ،

2. التغيير في الهيكل التنظيمي :

أن التغيير الهيكلية يشتمل على تعديل أي من الجوانب الهيكلية ومنها تغيير الأقسام والصلاحيات ومديات الرقابة والمستويات الهرمية وكذلك تخصيص المكافآت ودرجة الرسمية (Robbins, 1990: 392) ويحصل التغيير في الهيكل في جميع المستويات في المنظمة (Jones, 1995: 482)، وأشار (Daft, 2001: 356) له من خلال توجه المنظمة إلى التغيير في المستويات الإشرافية وكذلك التغيرات في مجال الإدارة الاستراتيجية والسياسات ونظم الأجور وعلاقات العمل وآليات التنسيق ونظم المعلومات والرقابة التي تحددها الإدارة العليا .

3. التغيير في الموارد البشرية :

تعد الموارد البشرية من أكثر موجودات المنظمة أهمية ، فذاكرة المنظمة (تاريخها) ومعرفتها تعتمد على مهارات وقدرات العاملين . ولأن هذه المهارات والقدرات تعطي المنظمة ميزة تنافسية ، فان على المنظمات أن تراقب باستمرار هياكلها كي تجد أفضل طريقة فاعلة في تحفيز وتنظيم الموارد البشرية لاكتساب واستخدام مهاراتهم ، فطريقة تغيير المنظمة وطريقة إعادة هيكليتها على صعيد الموارد البشرية هي مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية (Jones, 1995: 481)، فعند تغيير المهمة ، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وأن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغيير الموارد البشرية (Lussier, 2002: 382) . ويعتقد (Robbins, 1998: 633) أن التغيرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل.



4. التغيير في المهام :

يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في عمل أو نشاط ما نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم أو أي تغييرات في بيئة المنظمة (جواد، 1995 : 318) وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وتحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل، إذ تهتم بطبيعة العمل نفسه (Hellriegel , et al , 2001 , 550) فاللتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل. وقد يتطلب التغيير في تصميم العمليات دمج وتقليص مهام متكررة أو غير ذات فائدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة (Robbins , 1999 : 350) . ومن بين أكثر الطرق أهمية هي تغيير المهام لا ثراء الوظيفة (Job Enrichment) وتوسيع الوظيفة (Job Enlargement) أما (Kevan & Gerr,1997,450) (Scholes & JOHNSON,2002,537) فيرون

1. : ان التغيير الذي يمكن إن ينظم ضمن الأنموذج الحالي . وهو الأكثر شيوعاً في المنظمات.
2. إعادة البناء Reconstruction: هذا النوع من التغيير يكون سريعاً ومن الممكن أن يحدث ثورة في المنظمة ولكن لا يغير الأنموذج الأساسي التطوري Evolutionary: ويتكون هذا النوع من التغيير الاستراتيجي من نوعين، هما التغيير الاستراتيجي بتصنيف اخر لا نواع التغيير :-
1. التكيفي Adaptation او التراكمي أو المستمر Incremental Changing وبنى هذا النوع من التغيير المستمر على تغيير المهارات والمعتقدات والاجراءات التي اعتاد عليها العاملون لذا يحظى بالتزام اكبر ، من خلاله تكون المنظمات أنظمة تعلم (Learning Systems) إي تعدل استراتيجياتها باستمرار .

3-2 نماذج إدارة التغيير :

ظهرت عدة نماذج فسرت ظاهرة التغيير التنظيمي وتحليل أبعاده بسبب اختلاف نظرة الباحثين والكتاب في نظرية المنظمة عند تناولهم هذا الموضوع، وقاد ذلك إلى اختلاف في النماذج المقترحة في هذا المجال . وفي ضوء المسح النظري الذي اجري يمكن عرض النماذج الآتية:

1- نموذج (Lewin ,1951)

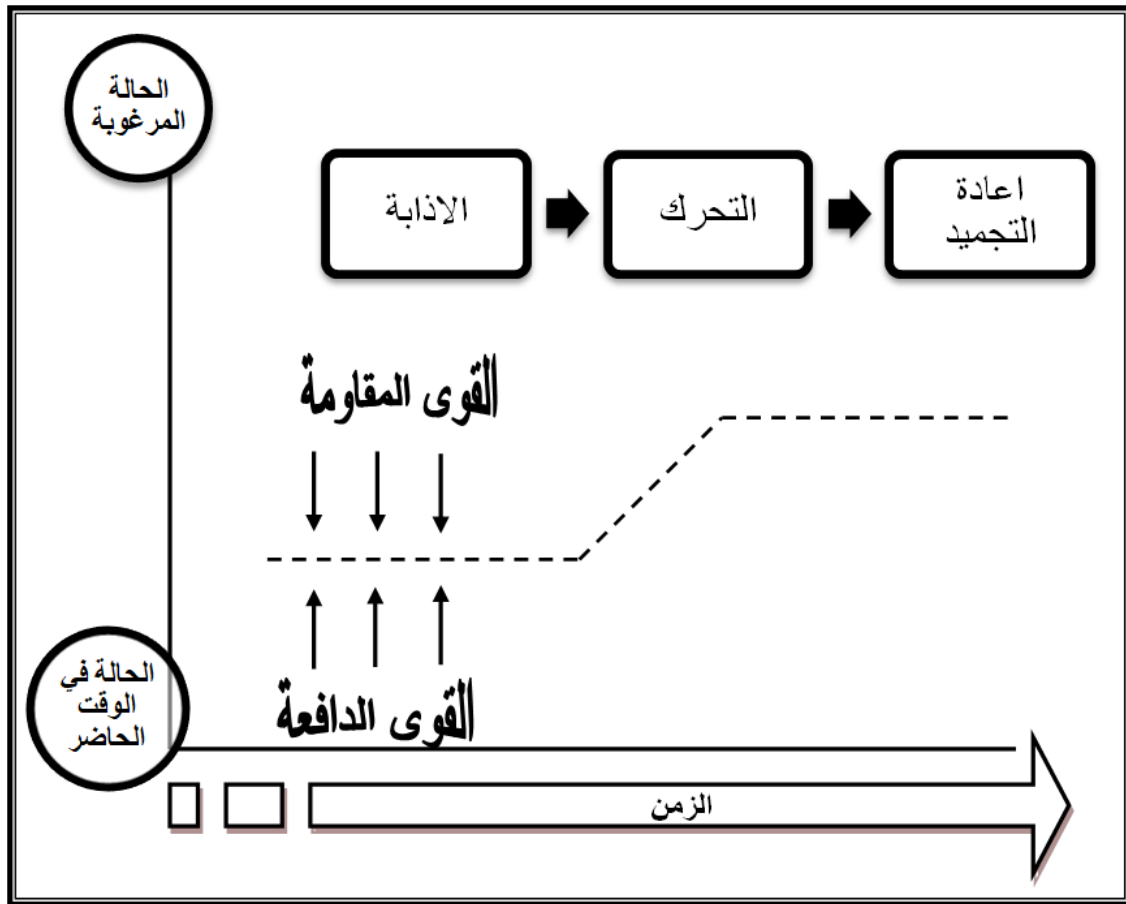
لقد بشر عالم النفس (Lewin ,1947:34) بنموذج التغيير ذي الثلاث مراحل المتضمنة الموارد البشرية وجماعات العمل والمستويات التنظيمية، وتتضمن مراحل التغيير الحالة التي تكون فيها المنظمة غير متجمدة ، متغيرة ، معادة التجميد وكما يلي:

- أ- **مرحلة الإذابة:** وهي المرحلة التي تسبق التغيير التنظيمي ، إذ تبدأ المنظمة بتجزئة (أذابه) الأساليب الرسمية والأنماط السلوكية ، والترويج لقبول فكرة التغيير من خلال برامج تغيير مقصودة تسعى لقبول التغيير والمشاركة فيه.
- ب- **مرحلة التحرك:** أن التغيير الحقيقي للمنظمة هو مرحلة التحرك حيث تتحرك المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب، فتبدأ المنظمة بتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف وأعداد برامج التدريب والتطوير من خلال فرق العمل والتغييرات في التكنولوجيا والتركيب التنظيمي .



ج- **مرحلة إعادة التجميد:** تبدأ مرحلة إعادة التجميد في اللحظة التي يصبح فيها التغيير ضروري ويتضمن عملية تغيير القوى المقاومة والدافعة بطريقة يصبح التغيير ممكن جداً (عندما يكون وزن القوى الدافعة أكثر من القوى المقومة)، فتركز المنظمة على تثبيت واستقرار الأنماط السلوكية من خلال تبني التغيير وغاياته وآليات مراجعته لتحقيق فنانعات حالية وتصورات مستقبلية لدى العاملين. ولقد أكد كلاً من (Schein, 1993) و(1999 Hosking, أهمية الأنصال ضمن مرحلة حل التجميد تلك من أجل التمكن من تحقيق التغيير الناجح .

وأشار (Hoogendoorn, et al, 2006: 3) أن هناك أثنين من القوى المعارضة للتغيير في المنظمة: القوى التي تقاوم التغيير، والقوى التي تقود نحو المنظمة المرغوبة الحديثة، وعد تلك المراحل والقوى للتغيير مدخلاً تقليدياً للتغيير الناجح ووضحها في الشكل (1) التالي:



الشكل (1) مراحل وقوى التغيير التنظيمي

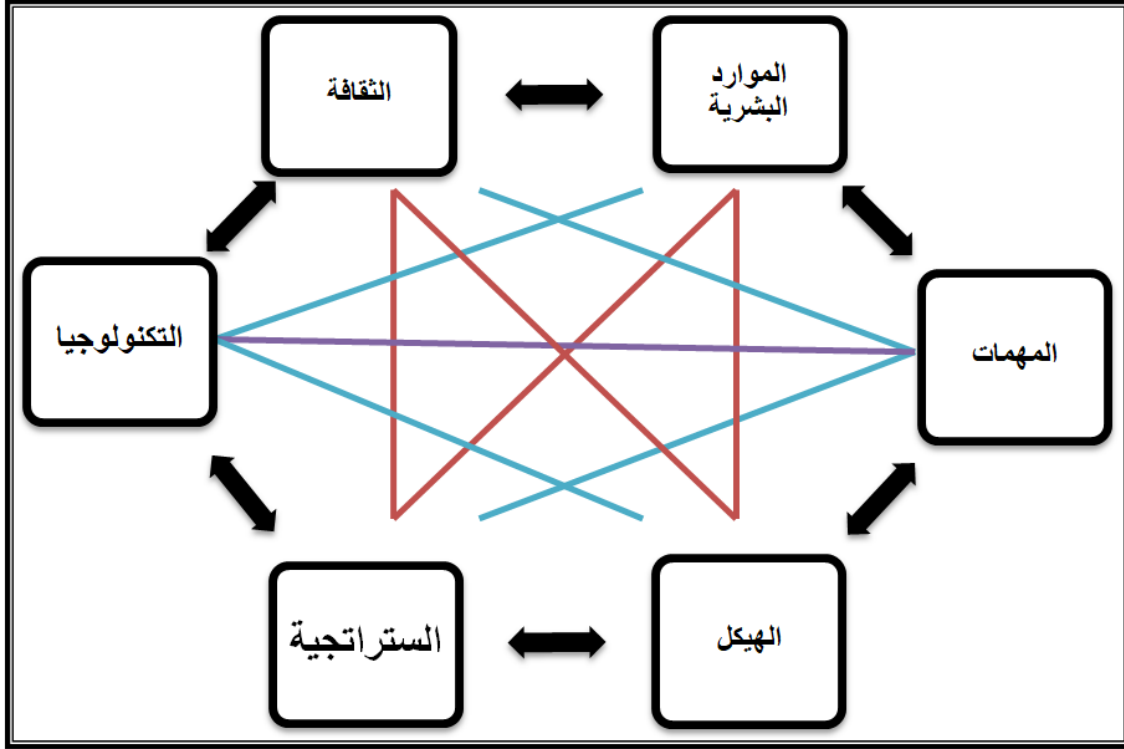
Source : Hoogendoorn, Mark; Jonker, Catholijn; (2006),Schut1, Martijn C. & Treur1, Jan; Modeling Centralized Organization of Organizational Change : 3

2- نموذج (Hellriegel ,et al , 2001:550-551)

يوضح هذا النموذج تداخل واعتمادية المتغيرات الستة (الموارد البشرية، والثقافية، والمهمة، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، والتصميم) ، حيث أن التغيير في واحد منها يقود إلى تغييرات عديدة مع متغير أو متغيرات أخرى ، فمثلاً التغيير في الاستراتيجية يؤدي إلى التغيير في التصميم التنظيمي لغرض التكيف



مع ذلك التغيير ومن ثم التغيير في إعادة توزيع الموارد البشرية أو التغيير بالتقنية المستخدمة في المنظمة ، وهذا التغيير يقود بدوره إلى التأثير في اتجاهات وسلوكيات العاملين ، كما أن هذه التغييرات تجري ضمن حدود ثقافة المنظمة والتي قد تعزز ذلك أو تقاومه . وتبرز أهمية هذا النموذج في توعية المديرين بأهمية فهم حركته ومن ثم معرفة علاقته المتداخلة المعتمدة على بعضها ببعض والشكل (2) يوضح ذلك :-



شكل (2) عمليات التغيير التنظيمي حسب منظور (Hellriegel)

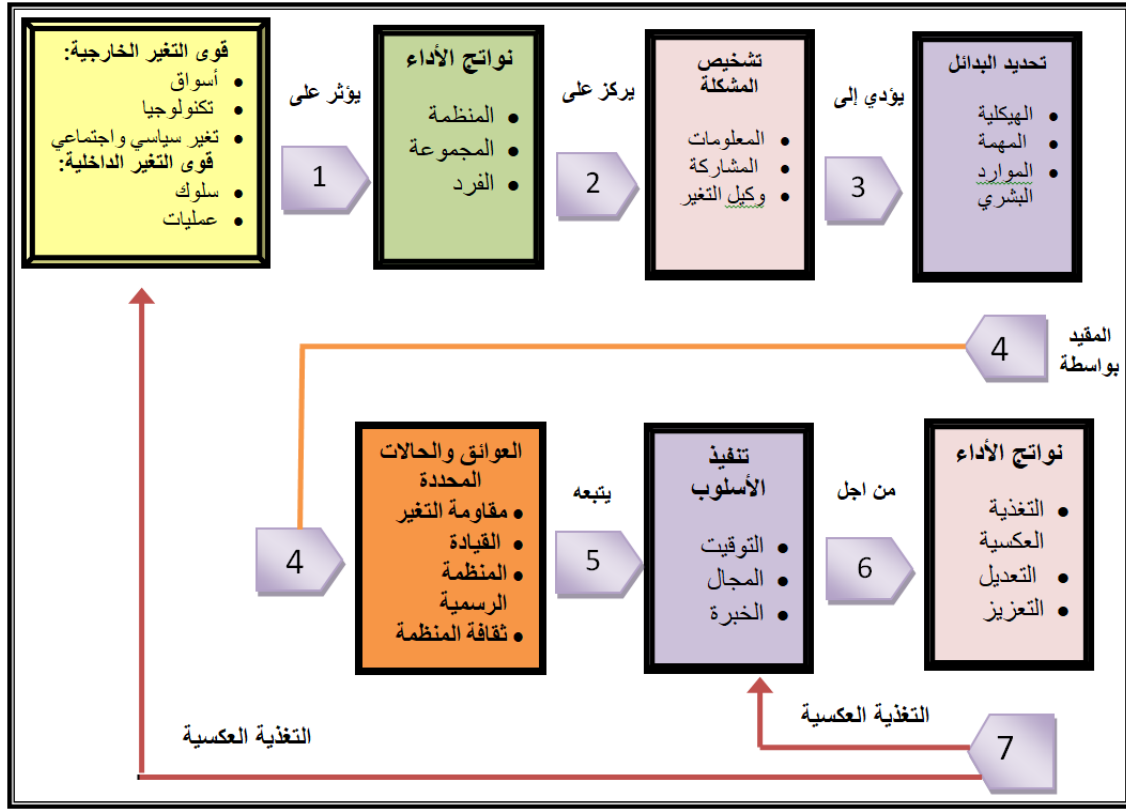
Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., & Woodman, R, W., (2001), *organizational behavior*, 9th ed., (Australia: south-western college publishing):. 550

3- نموذج (Ivancevich & Matteson, 2002):

اقترح (Ivancevich & Matteson, 2002:634) خطوات محددة لعملية منطقية تتضمن نموذج عام لإدارة التغيير الناجح . ويشير النموذج (3) إلى أن القوى للتغيير تعمل بشكل مستمر على المنظمة ويعكس هذا الافتراض الطبيعة الديناميكية للعالم المعاصر . وفي نفس الوقت هي مسؤولية المدراء لتصنيف المعلومات التي تعكس مقدار قوى التغيير، والمعلومات هي الأساس لأدراك متى تتم الحاجة إلى التغيير من عدمه . ولكن حالما يدرك المدراء أن هناك تقصير يتوجب عليهم تشخيص المشكلة وتحديد التقنيات البديلة المناسبة أو ذات الصلة بالموضوع . وأخيراً يتوجب على المدراء تنفيذ التغيير و يتضمن نموذج التغذية العكسية إلى خطوة التنفيذ وإلى خطوة قوى التغيير . وأن عملية التغيير يجب أن تراقب وتقيم فقد يكون التنفيذ معيب أو قد يقود إلى نتائج ضعيفة. علاوةً على ذلك ، تميز دورة التغذية العكسية الأولية انه لا يوجد تغيير نهائي وتحديث الحالة الجديدة حيث ستظهر المشاكل والقضايا وتحديث الإعدادات الجديدة التي ستصبح ذاتها عرضة لموضوع للتغيير . كما يقترح النموذج أنه لا يوجد حل نهائي ،



وبالأحرى يركز على أن المدير المعاصر يعمل في وضع ديناميكي حيث الحقيقة الوحيدة هي التغيير ذاته . وكما هو موضح في الشكل (3) .

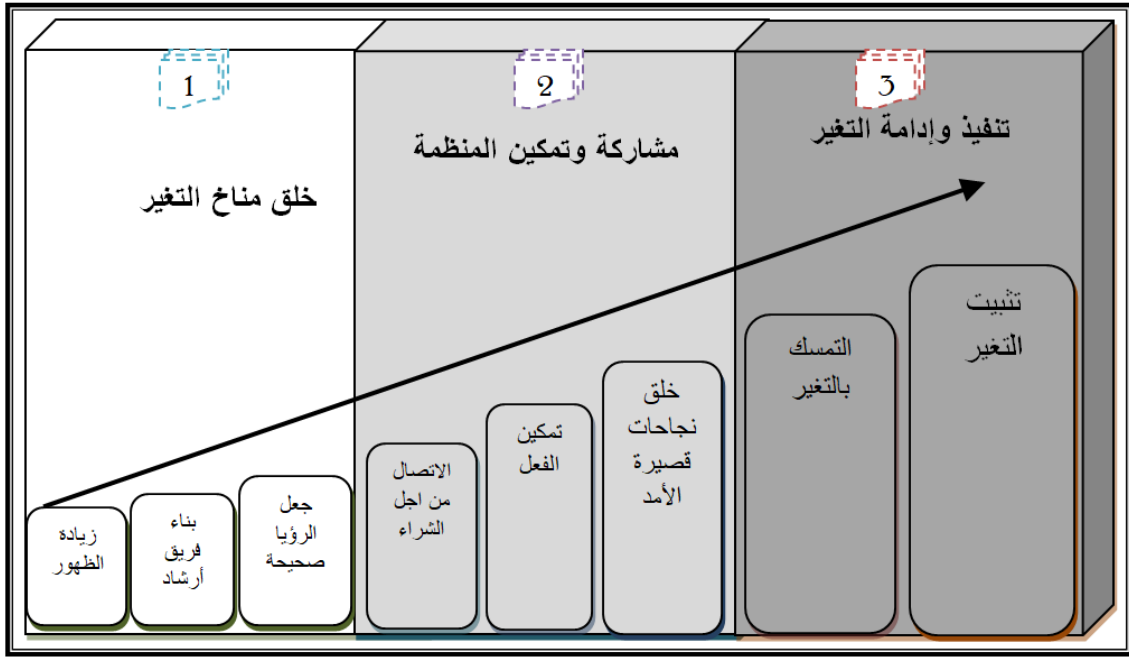


شكل (3) نموذج لإدارة التطوير والتغيير التنظيمي

Source : Ivancevich, John & Matteson, Michael;(2002), Organizational Behavior and Management ; Sixth Edition ; McGraw – Irwin Inc; : 635

4- نموذج (Kotler) :

قدم (John Kotter) الاستاذ في مدرسة الأعمال (Harvard) نموذج التغيير الذي يعتبر بشكل أوسع كأفضل أطار لممارسة قيادة التغيير والتحويلات الرئيسية . حيث عرض النموذج ثمانية خطوات للقيادة وتنفيذ التغيير الناجح. وسيساعد أدراك أو فهم نموذج (Kotter) مدراء تكنولوجيا المعلومات IT (Technology Information) من السيطرة على التنفيذ الناجح أفضل الممارسات لقيادة تكنولوجيا المعلومات من خلال التخطيط وتنظيم الأنشطة الأساسية ، ويستخدم هذا النموذج كدليل من اجل ضمان انه تم تغطية كافة الحالات المهمة (1: Pink, 2005)، وكما هو موضح في الشكل (4).



شكل (4) نموذج Kotter للتغيير

Source: Best Start Plan;(2006), Toronto Vision for Children; GETTING STARTED: 17

- 1- خلق مناخ التغيير من خلال:
 - زيادة الظهور (Increase urgency): الهام العاملين بالتحرك وتحقيق الأهداف بالواقع.
 - بناء فريق أرشاد (Build the guiding team): بجمع العاملين المناسبين في مكان العمل ذوي الالتزام العاطفي ومزيج المهارات و المستويات الصحيحة .
 - جعل الرؤيا صحيحة (Get the vision right) : بجعل الفريق يؤسس رؤيا واستراتيجيه بسيطة ويركز على السمات العاطفية والإبداعية ذات الضرورية لتوليد الخدمة والكفاءة.
- 2- مشاركة وتمكين المنظمة من خلال :
 - الاتصال من اجل الشراء (Communicate for buy-in): وتتضمن اكبر عدد ممكن من العاملين والاتصال الثقافي.
 - تمكين الفعل (Empower action): بإزالة العوائق والتغذية العكسية البناءة والدعم الكبير من المدراء بالمكافئات وتحقيق التقدم والانجاز
 - خلق نجاحات قصيرة الأمد (Create short-term wins): وضع أهداف بسيطة التحقيق
- 3- تنفيذ وإدامة التغيير من خلال :
 - التمسك بالتغيير (Don't let up): بتعزيز وتشجيع التصميم والاستمرار بالتقدم
 - تثبيت التغيير (Make change stick): بتعزيز وتحسين قيمة التغيير الناجح من الاستقطاب والترويج وقادة التغيير الجدد.



4-2 التحديات التي تواجه الجامعات في عملية التغيير

ان مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات تمتلك انظمة معقدة على مدى العقود الماضية فالجامعات تواجه عدد كبير من التحديات وخاصة في السنوات الاخيرة نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورغبات زبائن الجامعات وتمثلت هذه التحديات بما يأتي),(Davis & Millard,2009) (Werner & Weber,1999),(Hanna,2003), (David,2007):-

1. تصميم المناهج و محاداتها

ان جميع مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات تلبى احتياجات مجتمعات وثقافات مختلفة ومتغيرة لذلك لا بد من انها تكون عرضة لعملية التغيير خاصة في مناهجها ومحاذاة التطورات التي تواجهها في البيئات التي تنتمي لها وتكون اكثر استجابة لبرامج الطلبة التي تغطي احتياجاتهم ورغباتهم. وكذلك ضمان الاعتراف بهذه البرامج من قبل المؤسسات العالمية

2. توسيع المشاركة

ان الزيادة في مطالب التعليم العالي تنطلق لتطبيق زيادة المعرفة في سوق العمل ، وان المشكله هنا هو الحصول مساحة اكبر لهذه الجامعات في سوق العمل ولذلك تلجأ هذه الجامعات الى توسيع مشاركتها في المجتمع والحصول على منح واعانات وقروض وبالمقابل تقديم خدمات اجتماعية واستشارية وبحثية الى المجتمع المحيط بها

3. جودة التعلم والتعليم

ان الحفاظ على الجودة التعليمية في الجامعات لها أولوية قصوى لأية جامعة وأنها في الغالب مصدر قوة وبقاء لها في ظروف منافسة مع نظيراتها وان جودة التعليم اصبحت الطريقة الوحيدة لتصبح معترف بها عالميا، فبدونها قد تفقد زبائنها المحتملين إذا كانت لا تمتلك اعتمادية او معايير ضمان الجودة التعليمية، والحفاظ على التميز في التدريس والتعلم هو مفتاح الجامعات المعاصرة للاحتفاظ بالتميز وجذب الطلاب الأجانب

4. جودة البحوث العلمية

تحتاج مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم لتعزيز القدرة البحثية لتكون افضل ومن أجل تحقيق هذا التحدي فهي بحاجة إلى تطوير مراكز متعددة التخصصات في العديد من الخبرات وبناء العلاقات بين فرق العمل التخصصية في الجامعات لانشاء افضل ما يمكن من الابحاث والحفاظ على جودتها وزيادة التركيز على الأبحاث ذات المستوى العالمي التي تساهم في بناء وتطوير الاقتصاد والرخاء والرفاهية الوطنية وتوسيع ونشر المعرفة،

5. الاعتماد الاكاديمي

واحدة من الوسائل الرئيسية لتوفير المساءلة عن مؤسسات التعليم العالي وبرامجه والاعتماد، هو الجزء الأكثر أهمية لضمان الجودة في التعليم العالي وانه يؤثر ايجابا على هذه المؤسسات من خلال القدرة على جذب الطلاب وهيئات تمويل البحوث أو لجذب الاهتمام من اعمال القطاعين العام و الخاص، وبالتالي



يصبح أكثر أهمية للمؤسسات إذا كانت معتمدة أو برامجها معتمدة من قبل هيئات اعتماد معترف بها وهي وسيلة لضمان الجودة الأكاديمية

5-2 مقومات نجاح التغيير:

أن الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال إدارة الأعمال ستحدده القابلية على الاستجابة بسرعة للتغيير . فالفائزون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة ، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للسيطرة على التغيير . أن التغيير يخيف بعض القادة او حتى الهيئات التدريسية في الجامعات ويجعلهم غير قادرين على القيام بأي عمل ، ويأتي دور إدارة الموارد البشرية لتجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته ، واستبدال الخوف من التغيير بالهفة والإثارة بشأن الإمكانيات التي ستتاح . كيف ؟ والإجابة تكمن في استعمال النموذج المطروح في الجدول (I) الذي استخدم من قبل شركة (GE) الأمريكية والذي استخدمته فيما بعد بعض الجامعات العالمية . فعلى إدارة الموارد البشرية أن تقدم مثل هذا النموذج وتوجه المناقشات في ضوء الإجابة على مجموعة الأسئلة الظاهرة فيه . وكذلك ينبغي أن يكون النموذج أداة أدارية تقودها الموارد البشرية ، فهي تساعد على تحديد عوامل النجاح من أجل التغيير ، وتقييم مواطن الضعف والقوة فيما يخص كل عامل (العنزي، 2004 : 88) . ربما يكون من أهم وأصعب التحديات التي تواجه العديد من المنظمات في هذه المرحلة هي تغيير ثقافتها . ولإحداث هذا التغيير في الجامعات بشكل ناجح بمساعدة الموارد البشرية يجب إتباع الخطوات الأربعة الآتية:

1. ينبغي عليها تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة لدى جميع هيئاتها التدريسية وحتى الموظفين في اقسامها.
 2. يجب عليها بيان ، لماذا يُعد تغيير الثقافة شيئاً مركزياً في نجاح مشروع اي عمل في الجامعة.
 3. يجب عليها وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها ، وكذلك مقياس الفجوة بين الأثنين.
 4. ينبغي عليها أن تحدد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة لها تتماشى مع محيطها .
- ويرى الباحثان ان نجاح التغيير في الجامعات يعتمد على تنفيذ مبادئ Pugh الاربعة في فهم التغيير:
1. المبدأ الاول: الجامعات هي انظمة حية: فهي ليست تلك الاليات التي تتفكك او ان يعاد تجميعها بشكل مختلف حسب المتطلبات. بل انها يمكن ان تتغير، الا ان هذا التغيير يجب ان يخطط له بتأني.
 2. المبدأ الثاني: الجامعات هي انظمة ذات رسالة وسياسة أكاديمية ومهنية: فضلا عن كونها مؤسسات رشيدة فيما يختص بتوزيع الموارد. وان كل ردة فعل لاي مقترح تغيير يحصل يجب ان لا تترجم الا على وفق النقاشات الرشيدة حول ما هو الافضل للجامعة فحسب، وانما يجب ان تفهم على اساس علاقتها بالنظم السياسية مع بيئتها.



3. المبدأ الثالث: جميع اعضاء الجامعة يعملون بشكل فوري في كافة الانظمة الثلاث: الرشد، المهنية، والاكاديمية.
4. المبدأ الرابع: الاكثر احتمالا هو ان يكون التغيير مقبولا وفعالاً من قبل هؤلاء الافراد ، او الاقسام، الذين ينجحون في اداء مهامهم.
- أما (9: 1993, Pettigrew & Whipp) فيرى العوامل الرئيسية الخمس لا دارة التغيير الناجح قيادة التغيير: ويتطلب هذا خلق مناخ ايجابي للتغيير، تحديد التوجهات المستقبلية، وربط الافعال المتخذة من قبل الافراد معاً في جميع مستويات المنظمة.
1. التخمين البيئي: فالمنظمات بجميع مستوياتها بحاجة الى تطوير القدرة على جمع المعلومات، والانتفاع منها، حول بيئاتها الداخلية والخارجية.
 2. الربط بين التغيير الاستراتيجي والتشغيلي: وهذه عملية ذات اتجاهين لضمان ان القرارات الاستراتيجية المقصودة تقود الى تغييرات تشغيلية ، وان التغييرات التشغيلية الناشئة تؤثر على القرارات الاستراتيجية.
 3. الموارد البشرية كموجودات ومطلوبات: بما ان مستودعات المعرفة، المهارات، والمواقف التي تحصل عليها المنظمة هي امراً حاسماً لنجاحها، فأنها يمكن ان تشكل ايضاً تهديداً لنجاح المنظمة فيما لو تم تكوين مزيج غير ملائم منها، او تم ادارته بشكل سيء.
 4. ترابط وتماسك الغرض: يهتم هذا بالحاجة الى ضمان ان القرارات والافعال المتدفقة من العوامل الاربعة اعلاه، تكمل وتعزز بعضها الاخر.



جدول (1) عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير في شركة (GE) الأمريكية

ت	عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير	أسئلة تقييم وانجاز عوامل النجاح الرئيسية للتغيير
1	قيادة التغيير (من المسؤول؟)	هل لدينا قائد ... • يناصر التغيير؟ يلتزم علانية بجعله أمراً هيناً؟ يجمع الموارد الضرورية لتعزيزها؟ يقدم من وقته واهتماماته لمتابعته؟
2	إيجاد حاجة مشتركة (لماذا نقوم بالتغيير؟)	هل العاملون ... • يرون هناك سبباً للتغيير؟ يفهمون لماذا يُعد ذلك مهماً؟ يلاحظون كيف انه سيساعدهم ويُطور الشركة على المدى القريب والبعيد؟
3	تكوين رؤية (إلى ماذا يُنظر عندما يؤدي العمل؟)	هل العاملون ... • يرون نتائج التغيير بتعابير سلوكية (أي على أساس ما سيقومون به على نحو مختلف من جزاء التغيير)؟ الحصول على النتائج بعد انجاز التغيير؟ فهم كيفية تحقيق الفائدة للزبائن وأصحاب الأسهم؟
4	تعزيز الالتزام (من الذي يحتاج أن يشارك؟)	هل أصحاب الاقتراح ومقدميه ... • يتم تمييزهم ليكونوا سعداء؟ معرفة كيفية بناء الائتلاف لدعم التغيير؟ مدى امتلاك متطوعين لدعم التغيير من العاملين الرئيسيين في المنظمة؟ مدى امتلاك قدرات لبناء مسؤولية تكوين الفرق لجعل التغيير مقبولاً؟
5	تعديل النظم والهيكل (كيف ستكون المنظمة بناءً مؤسستاتي؟)	هل الذين يرفعون التغيير ... • يفهمون كيفية الربط مع أنظمة الموارد البشرية مثل التعيين، التدريب، التقييم، المكافآت، الهيكل والاتصالات؟ مدى أدراك مضايمين نظم التغيير؟
6	متابعة سير التقدم (كيف ستقاس؟)	هل الذين يرفعون التغيير ... • لديهم وسائل قياس النجاح؟ لديهم وسائل مقارنة مع نتائج التغيير وعملية التنفيذ؟
7	جعله يدوم حتى النهاية (كيف يبدأ وكيف ينتهي؟)	هل الذين يرفعون التغيير ... • يدركون الخطوات الأولى في المشروع؟ لديهم خطط قصيرة وطويلة الأمد لتركيز الانتباه على التغيير؟ لديهم خطة للتكيف مع التغيير عبر الوقت؟

المصدر: العنزي، سعد علي حمود، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"، المجلد (17)، العدد (52)، 2004.

6-2 الاستجابة للتغيير في الجامعات من الاسفل - صعوداً، وليس من الاعلى - نزولاً:

تتطلب التغييرات الفعلية او المحتملة التي تحدث في البيئة الخارجية للجامعات ان تقارن بين الخيارات حول كيف ومتى عليها ان تستجيب لهذه التغييرات. ولمثل هذه الاستجابات، ذكر مؤيدو المدخل التغيير الطارئ انه يجب ان يتم تأسيس فهم شامل وعميق، في كافة مرافق الجامعة، للاستراتيجية المتمثلة برؤية الجامعة ورسالتها، الهيكل، الانظمة، النمط، والثقافة، و كيف يمكن توظيفهم جميعاً أمّا كمصادر للخمول والكسل التي من الممكن ان تمنع التغيير، او بشكل مغاير، يمكن توظيفهم كأدوات لتشجيع عملية تغيير فاعلة (Dawson 2003; Pettigrew 1997; Wilson 1992). ان أي تطوير ملازم ما هو الاتبني لمدخل الاستجابة من الاسفل- صعوداً، وليس من الاعلى- نزولاً، للأخذ بالتغيير وتنفيذه. وبعد كل ذلك، يتبقى هناك القليل لتشجيع الموظفين والهيئات التدريسية على حد سواء على تمييز فرص التغيير مالم يتم تشجيعهم على تنفيذها كذلك. كما ان الحاجة لمدخل الاستجابة من الاسفل- صعوداً، لم ينشأ من



الضغوط الخارجية، فالجامعات تختبر بشكل مستمر التغيرات الطبيعية التي يمكن ان تحدث .و قد تقدم مثل هذه الأحداث للجامعات فرص غير متوقعة وغير منتهية، مثل أفكار التسويق الجديد لمنتج الجامعة المعرفي والتعليمي، الا انها قد تُقدّم أيضاً تهديدات غير مرغوب فيها ، مثل هجرة الاكفاء من الهيئة التدريسية. ومثل هذه التغييرات تُحدثُ بشكل مستمر على كل اقسام الجامعة، و ممكن ان تصبح مشلولة بسرعة فيما إذا تُركَ امر تحديد تلك التغييرات والتعامل معها إلى القادة الكبار غير الاكفاء ، لذا فهم إذا تعاملوا معها بشكل سريع، فان هذه المشاكل أو الفرص المحليّة يَجِبُ أَنْ يتم التعامل معها محلياً. وان هذا يتطلب من الجامعات ، كما اشار اليه (Senior 2002)، ان تركز على تمكين الهيئات التدريسية لديها للاستجابة للتغيير على المستوى المحلي. وقد كان رد (Minrzberg , 1994) حول ذلك، بأنّه يمكن من خلال هذه الافعال المحليّة، وذات الاتجاه من الاسفل - صعوداً، ان ينبثق توجه المنظمة ، وان يعطى له شكلاً معيناً. للمنظمة يَظْهَرُ وشكلٌ مُعطى.

ان وجهة النظر هذه قد أُيدت من قبل مؤيدي مدخل التعقيد Complex Approach، اللذين رأوا: انه في عدة طرق ، فان هذا يمثل صليبُ الجدل الطارئ - من الاعلى للأسفل، فالتغيير الذي يفترضه قادة الجامعات لا يعمل. فالمطلوبُ هو ان يحصل القادة وهيئات التدريس في الجامعات، ، على التفويض والصلاحيّة خطوة نحو التمكين كي يكونوا قادرين على تشكيل او اعادة تشكيل اجزاءهم من اقسام الجامعة العلمية للتعامل مع الفرص والتهديدات التي تنتج عن بيئة مُتغيّرة باستمرار، عندها يجب ان توجه مثل هذه التغييرات بواسطة رؤية مشتركة حول المستقبل وفهم مشترك للمواقف والاسبقيات لها.

ويعتقد (Wilson , 1992) انه للوصول الى تحقيق تمكين فاعل ، فانه على قادة الجامعات أن لا يُغيّروا من طريقتهم في ادراك وفهم العالم فحسب، بل انهم يجب ان ينجزوا تحويل مماثل بين جميع من هم في الجامعة أيضاً. كما اكد (Pettigrew and Whipp, 1993) بأنّ الدرجة التي يُمكنُ أن تُنجَزَ بها الجامعات مثل هذه المهمة الصعبة، وان تُخلَقُ مثل هذا المناخ المتقبل للتغيير، تعتمد على عوامل اربع شرطية للتكيف:

1. مدى وجود ممثلون رئيسيون ضمن الجامعة الذين يكونون مستعدين لمناصرة تقنيات التقييم التي تزيد من انفتاح الجامعة على عالمها الخارجي.
2. الخصائص الاستراتيجية، الهيكلية، والثقافية للجامعة
3. مدى ادراك وفهم الضغوط البيئية المحيطة بالجامعة، ومدى تطوير سلاسل الاحداث التي ترتبط بها.
4. الدرجة التي يحدث بها التقييم كنشاط متعدد الوظائف Multi-Function Activity الذي لا يجري السعي لاعتباره كنهاية ، بل يجب ان يربط لاحقاً مع العملية المركزية للأعمال العلمية والبحثية للجامعة.



3 الاستنتاجات والتوصيات:

3-1 الاستنتاجات

1. إن حدوث عملية التغيير تعتمد على مصدرين خارج المنظمة وداخلها ، يعبر عن ذلك بشكليين فأما أن يكون التغيير حتمياً وإما أن يكون اختيارياً الأمر الذي ابتدع أساليب وأدوات تغيير استراتيجية بهدف تلافي انعدام الاستمرار للمنظمة أو اضمحلالها ، وتعد (TI) إحدى أدوات التغيير الاستراتيجية الحديثة التي تتعامل مع تحديات التغيير والتطوير المستمر بشكل فاعل وبانسيابية عالية.
- 2- ظهرت عدة نماذج فسرت ظاهرة التغيير وتحليل أبعاده بسبب اختلاف نظرة الباحثين والكتاب والاكاديميين عند تناولهم هذا الموضوع، وقاد ذلك إلى اختلاف في النماذج المقترحة في هذا المجال.
- 3- تجمع الدراسات والبحوث على ضرورة ان تتميز أية جامعة بتغيير خاص بها، وصياغة مخطط لمؤشرات ادائها بما ينسجم مع طبيعة ونشاط وبيئة الجامعة، و يحقق لها التميز والانجاز العالي.

3-2 التوصيات

- 1- نشر ثقافة التغيير التنظيمي في الشركات العراقية وتعريف العاملين بأبعادها وأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي، ومن ثم العمل على إيجاد وظائف تنطوي على قدر كبير من الأهمية والتحدي بالنسبة للعاملين من خلال عدة عوامل، يمكن إيضاحها بالآتي:
 1. أيمان القيادة الإدارية العليا للجامعات بالحاجة لدراسة موضوع التغيير ودعم متطلباته.
 2. مراجعة مجالات التغيير المعتمدة في ضوء دراسة دقيقة ومقاييس علمية يجرى اختبار صحتها.
 3. الوقوف على مهارات وقدرات وعمداء ورؤساء الأقسام العلمية وحاجات ورغبات المستفيدين من خدمات الجامعة وأهدافهم.
 4. تحديد نموذج التغيير المناسب للجامعة والمنسجم مع نشاطها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها.
2. اعادة النظر فينظم تشريعات التعليم الجامعي بما يضمن تضمين اهدافه للقضايا المعنية بتفعيل دور الجامعات في نشر ثقافة التغيير، سواء في الاوساط الجامعية أو في البيئة المحيطة بهذه الجامعات.
3. - الاعتماد على القيادة الجامعية التحولية القادرة على ادارة التغيير واخضاع عملية اختيار وبما يساعد على تنفيذ قانون التدوير الوظيفي.
4. تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة القادرة على استعمال منهاجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق مقومات المناخ التنظيمي الحافز لعملية التغيير.



المصادر:

1. ابن منظور، جمال الدين بن محمد الأنصاري ، لسان العرب ، مطبعة نادر ، بيروت ، ج4 ، بلا
2. جواد، شوقي ناجي، (1995)، إدارة الأعمال، منظور كلي، بغداد: دار الكتب .
3. العنزي، سعد علي حمود (2004)، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"، المجلد 17، العدد 52 .
4. ويلسون ، را فيدس ، (1995) ، " استراتيجيات التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، " ترجمة تحية السيد عمارة ، مراجعة شفيق رزق الله الطبعة الأولى القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، مطبعة الفيصل ، دار القلم - الكويت ، دار القلم ، دبي .
5. Bedeian, A.G. & Zammuto, R.F., (1991), "Organizations: Theory and Design", Chicago: The Dryden press
6. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio
7. Griffin, R. , "Management", (1999) 6th ed., Boston, Houghton Mifflin
8. Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., & Woodman, R, W., (2001), organizational behavior, 9th ed., (Australia: south-western college publishing).
9. Ivancevich J. & Matteson M., (2002), "Organizational Behavior and Management", 6th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
10. Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. & Crosby, P. B., (1997), "Management Quality and Competitiveness", 2nd Ed., McGraw-Hill Company, Irwin, Chicago
11. Johnson, Gerry., & Schols, keven., (1997), " Exploding Corporate Strategy", 1 ed, prentice Hall, U.K.A.
12. Jones, G.R. (1995), "Organizational Theory: Text and Cases", New York: Addison- Wesley Co.
13. Keven, Scholes & Gerry, Johnson, (1997), " Exploring Corporate Strategy" , 1st ed., prentice hall-Europe.
14. Kotler, Philip, (2006), " Marketing Management", the millennium ed, prentice- Hall Inc. New Jersey, U.S.A.
15. Lewis, David., (2001), " Does Technology Incubation work ? Critical Review", Reviews of Economic Development literature and practice: No.11 U.S.Economic Development Administration.
16. Lussier, R. N., (2002), "Management Fundamentals Concept Applications Skill Development", South-Western Publishing Thompson Learning.
17. Pettlgrew, Andrew, & Whipp (1993), " The Management of Strategic Change", 1ed, basil black well ld., printed in great Britain by I.J. press ltd, pad stow, corn wall.
18. Robbins S., (1990), "Organization Theory, Structure, Design, and Applications", 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
19. Robbins, S.P., (1998), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications", 8th ed., (N.J: Prentice – Hall, Inc).



20. Robbins, Stephen P., (2001), "Organizational Behavior", 9th/ed. Prentice-Hall. Inc. New Jersey.
21. The Oxford Modern English Dictionary , (1993) , Julia swannell, New York: Oxford university press.
22. Tiropanis, T., Davis, H., Millard, D., Weal, M., White, S. and Wills, G. (2009) "Semantic Technologies in Learning and Teaching (SemTech) Report," Technical Report UNSPECIFIED, LSL, Electronics and
23. David Rae (2007) "Connecting enterprise and graduate employability Challenges to the higher education Computer Science, University of Southampton, <http://eprints.ecs.soton.ac.uk/17534/>.
24. Prime Minister's Strategy Unit (2007), "Higher Education: Progress, challenges and a new scheme to promote voluntary giving," http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/work_areas/higher_education.aspx
25. Werner Z. Hirsch and Luc E. Weber (1999) "Challenges Facing Higher Education at the Millennium,"] Hanna, D.E. (2003) "Building a leadership vision eleven strategic challenges for higher education
26. A Letter to Our Members (2006): Next Steps, From: American Council on Education (ACE), American Association of State Colleges and Universities (AASCU), American Association of Community Colleges