

التوجه نحو تطبيق نماذج ومقاربات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

وعوامل نجاحها

Orientation towards applying change management models and approaches in higher education institutions and their success factors.

عبد الحفيظ لعور،^{*} جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر: .abdelhafidlaouar@univ-boumerdes.dz

تاريخ القبول: 2022/30/20

تاريخ الاستلام: 2022/02/19

ملخص: يهدف هذه المقال إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق نماذج ومقاربات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ولقد انطلقت هذه الدراسة من فكرة أن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات تواجه عملية التغيير من أجل البقاء والاستمرارية في ظل البيئة المتغيرة باستمرار، والملاحظ أن إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي تركز على مقارنة معينة دون أخرى، إلا أنه يفضل الاعتماد على مقاربات ونماذج متعددة الأبعاد بدلا من مقارنة واحدة أو نموذج واحد.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير؛ التعليم العالي؛ النجاح.

تصنيفات JEL: M14

Abstract: This article aims to study the extent of the application of models and approaches to manage change in higher education institutions. The study started from the idea that higher education institutions, like other institutions, face the process of change for survival and continuity in light of the constantly changing environment. It is noticeable that change management in higher education institutions focuses on one particular approach rather than others approaches, but it is preferred to rely on multi-dimensional approaches and models instead of a single approach or model.

Keywords: Change Management, Higher Education, Success.

JEL classifications codes: M14

مقدمة:

تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى تنظيم وتنسيق جهودها من أجل بلوغ الأهداف التي تسعى إليها، ومن أهم ما تحتاج إليه هذه المؤسسات في الوقت الحالي هو تبني إدارة التغيير، إذ يتسم هذا الوقت بالتغير المستمر، مما يوجب عليها اكتساب مرونة لإدارة أنشطتها بما يتلاءم مع هذا التغير ويعتبر التغيير في جميع الأحوال ظاهرة يصعب تجنبها، سواء كان استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل هذه المؤسسات نتيجة للضغوط التي تفرضها بيئتها الداخلية والخارجية، وبذلك يصبح وجود إدارة تغيير ضرورة لتتكيف هذه المؤسسات مع محيط ميزته الأساسية التغير المستمر؛ وبالنظر لكون التغيير يشمل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل المؤسسات لمواجهة التغير والتطور المستمر للبيئة، فإنه يتعين عليها قيادتها وإدارته؛ إذ أن من أكثر المشاكل التي تصادفها هذه المؤسسات عند قيامها بعملية التغيير هي مقاومته؛ فرفض الأفراد للتغيير هو أمر طبيعي ناجم من تخوفهم من المجهول من جهة، ومن جهة أخرى، اعتيادهم على الوضع القائم حتى لو كان خاطئاً، وهنا يقع على عاتق إدارة هذه المؤسسات فعل ما يجب لتفادي سلبيات هذه المقاومة.

تصبح مقاومة التغيير قوية وعنيفة عندما يشعر أصحاب المصالح بأن عملية التغيير سوف تؤثر بشكل كبير على عملياتهم وأنشطتهم، فهذا تكون مقاومة الابداع والابتكار هي الأقوى؛ لذلك قبل البدء في عملية التغيير، لابد من تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير؛ حتى يمكن ضمان تعاونهم في تحقيق عملية التغيير، أو على الأقل تحييد المقاومة؛ وتزداد أهمية إدارة التغيير وإدارة مقاومته بزيادة مجالات الأنشطة الاقتصادية والبشرية والتطورات التكنولوجية، التي أحدثت فجوة في توجيهه وقيادة مؤسسات التعليم العالي؛ التي ينبغي عليها في ظل كل هذه المتغيرات تبني عملية التغيير كروية استراتيجية مبنية على نماذج ومقاربات أثبتت نجاحها، تديرها قيادة فعالة، وتحقق من خلالها أهداف الاستمرارية والنمو، وكمحاوله للإحاطة بكل جوانب هذا الموضوع، تم طرح الاشكالية الآتية:

أ- الإشكالية:

تتحصّر إشكالية هذه الدراسة في: ما هي أفضل الأساليب والنماذج والمقاربات التي تؤدي إلى نجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي؟
ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما هي النماذج والمقاربات المستعملة في إدارة التغيير؟
- هل هناك أساليب ونماذج ومقاربات خاصة بمؤسسات التعليم العالي لإدارة التغيير بها؟
- ما هي المبادئ والعوامل التي تساعد على نجاح إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي؟

ب- الفرضيات:

كإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية السابقة يمكن إدراج الفرضيات الآتية:
- تتمثل النماذج المستعملة في إدارة التغيير في نماذج ليفن (Lewin) وانسفيتش (Ivancevich) وكوتر (Kotter) ومقارنتي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
- الأساليب المطبقة في جميع المؤسسات بصفة عامة هي نفسها المطبقة في مؤسسات التعليم العالي.
- نجد مبادئ بوغ (Pugh) وعوامل بيتيجرو وويب (Pettigrew & Whipp) تساعد على نجاح إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي.

ج- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:
- تقييم لتصورات إدارة مؤسسات التعليم العالي لإدارة التغيير من حيث الاتصال ومواقف أصحاب المصالح والمشاركة في التنفيذ.
- تطوير نموذج أو خطة أو إطار عمل يسمح بتحديد عوامل القيام بإدارة التغيير بشكل فعال على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

- تحديد تأثير ممارسات إدارة التغيير على نجاح التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

- تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ عملية التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

د- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة الأهمية من خلال الموضوع الذي تتناوله وهو التأكيد على إحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي لما تتطلبه التطورات المتسارعة من تغيير تركيبة هذه المؤسسات لتكون قادرة على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي، الأمر الذي يستلزم متابعة وإحداث التغيير في هذه المؤسسات وذلك من خلال الاعتماد على أساليب ونماذج ومقاربات فعالة.

هـ- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على ما ورد في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، وتحليلها وتفسيرها وأخيرا استخلاص النتائج.

وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، قمنا بالتطرق إلى العناصر الآتية:

أولاً- مفهوم إدارة التغيير: يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن القائمين على تنفيذه يركزون من خلاله على تحويل مؤسساتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل؛ هذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسساتية، الهدف منها ضمان نمو واستمرار المؤسسة بالدرجة الأولى.

مفهوم إدارة التغيير متعدد الأبعاد، ويرجع سبب ذلك لاختلاف المدارس الفكرية والنظرة التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة، وفيما يلي يتم عرض جملة من التعاريف لإدارة التغيير؛ فلقد عرف ثروت مشهور إدارة التغيير بأنها: "العملية التي تتبنى من خلالها قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف

وتقنيات أخرى" (مشهور، 2009، ص: 78)؛ فحسب هذا التعريف فإن إدارة التغيير تبني مفاهيم سلوكية وقيم وتكنولوجيا جديدة، في مقابل تخلي المؤسسة عما سبقها من سلوكيات ومعارف وتقنيات سابقة.

عرفت "أمل مصطفى" إدارة التغيير بأنها: "الإدارة التي تستهدف إحداث تغيير جذري وشامل لكل جوانب القصور أو ما يحتمل أن يشكل نقاط ضعف منظمي حالي أو مستقبلي، وحينما تضع المؤسسة رؤيتها المستقبلية فلا بد أن يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة والضعف فيه أحد الجوانب التي يجب تغييرها لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية" (عصفور، 2008، ص: 23)؛ ومن خلال هذا التعريف، نستشف بأن إدارة التغيير هي عبارة عن عملية تغيير كلي يشمل مختلف جوانب القصور، وأن الرؤية التي يتم رسمها تتحقق بإحداث التغيير؛ إضافة لكون إدارة التغيير عملية شمولية، فهي أيضا عملية تتطلب وضع خطط وتطوير سلوكيات للانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب؛ أما علي السلمي فعرّفها بأنها: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها"، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن إدارة التغيير عملية تمتد لتشمل فلسفة المؤسسة، وعن طريقها يمكن تعديل السياسات والأهداف والأساليب التنظيمية؛ حتى تحقق المؤسسة مكانة ومركز تنافسي قوي؛ كما نجد تعريف آخر لإدارة التغيير الذي وصفها بأنها: "نشاط للحصول على أفضل النتائج من عملية التغيير، حيث أن الأمر يتعلق بإدارة التغييرات التي هي جزء من السياق الكلي للمؤسسة، فتمثل إدارة التغيير جزء من صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، بينما تشكل العمليات والإجراءات جزء من إدارة التغيير" (Parlakkiliç, 2014, P: 638)، إذ تضمن استراتيجية التغيير المصاغة بشكل جيد دعم أفراد المؤسسة الذين كانوا يبرزون مقاومة

التغيير الصريحة والمبكرة، ومع مرور الوقت يصبحون ملتزمين بعملية التغيير كما فعلوا مع أي عملية تغيير من قبل.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة التغيير أسلوب عمل تنتهجه إدارة المؤسسة لإحداث تغييرات فعالة تمس مختلف مستوياتها، وتحسين وتغيير وضعها الحالي إلى الوضع المنشود، مع مراعاة التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ثانياً- أسباب ومجالات عملية التغيير: تواجه المؤسسات العديد من الضغوطات في بيئة

عملها، تفرض عليها تحديد كافة الأسباب والعوامل التي تدفعها لإحداث ذلك التغيير فيها، الذي يسمح لها بالانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه، تلك النقطة التي تحدد من خلالها المؤسسة مجالات عملية التغيير.

1- أسباب عملية التغيير: لا يحدث التغيير في أي مؤسسة من فراغ أو عدم، بل يكون

ناتجا عن أسباب تجعله أمرا ضروريا وحيويا، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب داخلية، وأخرى خارجية كما يلي:

1-1- الأسباب الداخلية: تتمثل في الأسباب المتواجدة داخل المؤسسة والمرتبطة

بعملياتها واستراتيجياتها، وسلوكيات أفرادها وغيرها، فالمؤسسة عبار عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية، كلها تؤثر وتتأثر؛ ويمكن توضيح هذه الأسباب في النقاط الآتية.

- نمو المؤسسة وتطورها: مما يدفع بها إلى تغيير أهدافها، رسالتها، وأغراضها.

- تغييرات في سلوكيات الأفراد: تتعكس في انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات

الغياب ودوران العمل (عبد الباقي، 2003، ص: 371)، إضافة إلى تطور وعيهم

وزيادة طموحاتهم وحاجتهم إلى تسخير جميع قدراتهم الكامنة في العمل (حريم،

2009، ص: 373).

- سلوك وقرارات المديرين: فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات التعامل لدى الجميع؛ وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العاملين وقساح المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين زيادة أدائهم وانتاجيتهم.

- تغييرات هيكلية: تتم على مستوى الهيكل التنظيمي والتي تسمى اللوائح والأنظمة المسيرة للعمل، بما يؤدي إلى خلق مرونة كافية تستجيب لمتطلبات الحاجة للتغيير (الحاج، 2009، ص: 202).

- تغييرات فنية تستدعي ضرورة تغيير أساليب الإدارة المتبعة وتطويرها بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية والتقنية؛ تحسين وزيادة التعاون بين الأفراد وجهودهم وتعزيز وجود علاقات فريق العمل الواحد.

- إدراك المسؤولين بالحاجة إلى التغيير الجزئي أو الكلي في الأهداف أو إعادة صياغتها بما يحقق المرونة اللازمة في تحقيقها وبأقل التكاليف.

1-2- الأسباب الخارجية: هذه الأسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، والتي يصعب التحكم فيها والتنبؤ بها، ويمكن إدراجها في النقاط الآتية (الشهابي وآخرون، 2009، ص: 343):

- الثورة المعرفية والتكنولوجية والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة.
- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية وتزايد إدراك المؤسسة بحجم مسؤولياتها الاجتماعية.

- تغيير تركيب القوى العاملة كما ونوعا، نظرا لتغير أنظمة التعليم والتدريب والتنمية وتزايد ظاهر العولمة في الأعمال.

- تقادم طرق وأساليب العمل، فتتقدم هذه الأساليب بسرعة مع اكتساب معارف جديدة، إذ يتم تطوير واكتشاف أساليب جديدة وسرعا ما تتقدم.

- التغييرات السياسية والاقتصادية، نتيجة الإصلاحات المرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق والانفتاح على اقتصاديات الدول (رزيق، عقون، 2011، ص: 3).

- التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات، فهناك جملة من التغييرات التي يمكن أن تحدثها الدولة، فعلى المؤسسات أن تستجيب لهذه التغييرات بصورة إيجابية بما يساعدها على الاستقرار والاستمرار.

- حدوث تغييرات في رغبات المستهلكين وأذواقهم وحاجاتهم ومداخلهم (عطية، د س، ص: 182).

- زيادة حد المنافسة في السوق، مما يتطلب من المؤسسة الاستجابة السريعة لكل أشكال المنافسة والتي لم تعد قائمة على أساس الأبعاد التقليدية.

2- مجالات عملية التغيير: يمكن للقائمين على إدارة التغيير إحداث تغييرات في مختلف

العناصر الداخلية للمؤسسة، لكن المعروف أنه هناك أربع مجالات رئيسية لإدارة التغيير، كما يوضحها الشكل الآتي:

1-2- مجال الهيكل التنظيمي: تحتاج المؤسسات أياً كان نوعها إلى هيكل يوضح

العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية، من حيث توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وبدون هيكل تنظيمي سليم فإنه قد تحدث بعض الخلافات والصراعات والتداخل في الاختصاصات والذي من شأنه أن يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف، لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المؤسسة، فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع الظروف الجديدة (قنديل، 2010، ص: 181)؛ ويكون ذلك من خلال إعادة النظر في توزيع السلطات، والمسؤوليات، والوظائف، وأنظمة اتخاذ القرارات، ومجموع التصرفات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء عن طريق تغيير هيكل العلاقات

الرسمية، إضافة إلى هيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف ومصادر اتخاذ القرارات (Brilman, 2000, P: 363).

2-2- مجال التكنولوجيا: يتمثل التغيير في هذا المجال، تطبيق أساليب جديدة في طرق الإنتاج، الآلات، المواد ونظم المعلومات، والتي يترتب عليها تحسين في المخرجات، الجودة، التكاليف، والتشغيل، وتقليل الوقت، والتطوير التكنولوجي يعني تحول المؤسسة من التكنولوجيا المحددة والبسيطة إلى التكنولوجيا المتقدمة الحديثة (قنديل، 2010، ص: 182)؛ والافتراض الأساسي للتغيير التكنولوجي هو تحسين طرق ووسائل أداء العمل؛ والذي من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمؤسسة، وظروف عمل العاملين (ديري، 2010، ص: 195).

2-3- مجال نظم العمل أو المجال الوظيفي: يقوم على تطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح والقرارات المتعلقة بأداء مختلف الأنشطة سواء كانت خاصة بالأفراد أو العمليات، إضافة إلى النظم الخاصة بوضع رؤية للمؤسسة وتحديد رسالتها وأهدافها، والاستراتيجيات التي تحدد الخطط، السياسات، وتحكم السلوكيات والتصرفات داخل المؤسسة (قنديل، 2010، ص: 182).

2-4- مجال الأفراد: يعد الفرد العنصر الموجه لحركة التنظيم الإداري، لذلك فإن له دورا بارزا ومهم جدا في عملية التغيير، حيث يتوقف إحداث هذه الأخيرة بالدرجة الأولى على مدى تقبله لها وتعاونه في إنجاحها (الحاج نعاس ومعمر قوادري، 2009، ص: 10)، وبناء عليه فقد يتم التركيز على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل، وذلك في ناحيتين هما:

- التغيير الكمي للأفراد: يكون بالاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم، أو توظيف أفراد جدد.

- **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل

أنماط السلوك من خلال نظم التدريب، أو تطبيق قواعد المكافآت والحوافز التنظيمية.

نجاح إدارة التغيير يعتمد بشكل كبير على قبول وتنفيذ التغيير المطلوب، حيث من الصعب تغيير السلوكيات والروابط الثقافية وأسلوب تنفيذ الأفراد لأنشطة المسؤولين عنها، فاعتياد الأفراد على القيام بالعمل بطريقة معينة يؤدي بهم إلى انتقاد الطرق الجديدة باستمرار ووصفها بأنها لا تحقق الأهداف المرجوة، وهذا راجع في المقام الأول مقاومة التغيير، والطريقة المناسبة لإدارة التغيير ضمن البيئة الحديثة التي تتسم بالتغيير والتطوير المستمر هي بتدريب الأفراد وإقناعهم بضرورة التغيير مما يغير موقفهم تدريجياً في اتجاه إيجابي.

ثالثاً- أساليب ونماذج ومقاربات إدارة التغيير: سوف نستعرض أهم أساليب ونماذج إدارة

التغيير، إلا أنها تتشابه في مكوناتها، فبعضها تميل إلى إعطاء خطوات تفصيلية لمراحل إدارة عملية التغيير، بينما تميل أخرى إلى دمج هذه الخطوات في أخرى أكثر عمومية.

1- أساليب إدارة التغيير: أغلب أساليب إدارة التغيير مبنية على أسس علمية، وفي هذا

الإطار نذكر أسلوبيين هما (السكرانة، 2009، ص: 3):

1-1- أسلوب دفاعي: يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي

يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه.

2-1- أسلوب الإحتواء: وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة

من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحكمة نحو تحقيق الأهداف

بروية وموازنة. وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج.

2- نماذج إدارة التغيير: يعتبر التغيير عملية متواصلة ومتراصة، وعند تبني المؤسسة لهذه العملية بعد تشخيصها للمشاكل الداخلية التي تعاني منها، والتهديدات الخارجية التي تواجهها؛ فإنها لا تتوقف عند هذا الحد، بل يجب عليها القيام بالخطوة الأهم وهي التطبيق الفعلي والعملي للعملية التغييرية، وهذه الأخيرة تتم وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي وتسهل عملية التحول من وضع حالي يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة؛ ونستعرض في ما يلي بعض النماذج التي تعددت، إلا أنها تتشابه في مكوناتها، فبعضها تميل إلى إعطاء خطوات تفصيلية لمراحل إدارة عملية التغيير، بينما تميل أخرى إلى دمج هذه الخطوات في أخرى أكثر عمومية، نذكر منها ما يلي:

1-2- نموذج كيرت ليفن (Kurt Lewin): الذي يقترح أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل:

- **إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing):** تتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد؛ بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد؛ ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد (اختفاء السلوك الحالي) الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأجور، الأداء، انخفاض الأرباح وغيرها. والاعتراف بوجود مشكلة ما، يدفع الأفراد إلى ضرورة تعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب الحالية للعمل (حريم، 2003، ص: 284)، وفي هذه المرحلة تتأكد أهمية الإدارة، من خلال سعيها لإضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها (بروش وهدار، 2007، ص: 51)، ما يخفف ويحد من مقاومته للتغيير الذي سيحدث من أجل الوصول إلى الحالة المنشودة.

- **التغيير (Changing):** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أساليب وأفكار ومهارات جديد، وبالتالي يسلك سلوكا جديدا؛ وهذا يعني تعديل وتغيير في التوجهات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، ويجب الحذر من التسرع في هذه المرحلة تجنباً لظهور مقاومة للتغيير (الدوري وآخرون، 2010، ص: 48)، لذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة، كما تركز على ضرورة الاتصال المستمرة بين مختلف أفراد المؤسسة، بقيام المسؤولين بإعلام الذين يمسه التغيير بما يجب فعله وتقييم ما يقومون به، وإقناعهم بأن دعمهم شرط أساسي لنجاح مشروع التغيير (Heller, 1999, P :16).

- **إعادة التجميد (Refreezing):** يعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تمت، والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها من خلال ما يلي (القيوتي، 2008، ص: 339):

- التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة؛

- المتابعة المستمرة لأساليب العمل، والممارسات والنتائج المحققة؛

- تدريب العاملين على ما تم التوصل إليه؛

- إنشاء أنظمة تحفيز وتشجيع على من يحافظ على المكاسب المحققة، ويأتي باقتراحات تغيير جديدة؛

- توفير المعلومات باستمرار .

2-2- نموذج انسفيتش (Ivancevich) وزملاءه: هو نموذج مستمد من نموذج ليفن

كيرت"، الذي يعتبر الإطار العام لجميع النماذج التي جاءت بعده، ويعتبر هذا النموذج أكثر

تفصيلا ووضوحا لإدارة عملية التغيير، التي تعتبر عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، وستتطرق فيما يلي لكل مرحلة بإيجاز كما يلي:

- **قوى التغيير:** يمكن أن توجد قوى التغيير داخل المؤسسة أو خارجها، فقوى التغيير الخارجية تمثل قوى بيئية موجودة في جميع متغيرات وعناصر البيئة من مستهلكين ومنافسين وتكنولوجيا وجوانب اقتصادية واجتماعية ودولية، فقد تجعل تغييرات بيئية معينة نظام العمل الحالي وأساليبه غير قادرة على الاستجابة لهذه التغييرات؛ أما القوى الداخلية فهي قوى تغيير تظهر في إطار الأنشطة الداخلية والقرارات فإذا رغبت الإدارة العليا في اختيار النمو السريع كهدف فإن مجمل الأفعال الداخلية يجب أن تغير لكي تضع هذا الأمر موضع تنفيذ فعال وقد يكون ذلك من خلال إيجاد قسم جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة وما يتبع ذلك من تغييرات على مستوى أفراد المؤسسة والأساليب وجوانب المؤسسة الأخرى.

- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** بإمكان إدارة المؤسسة معرفة حاجتها للتغيير من خلال التقارير، الإحصائيات والبيانات التي تصلها من مصادرها المختلفة، كالبيانات المالية، وانخفاض الأرباح، ومعدلات الأداء، وتدني معنويات العاملين وغيرها من البيانات؛ ومن خلالها تستطيع الإدارة معرفة قوة وكثافة قوى وأسباب التغيير.

- **تشخيص المشكلة:** يعني تعريف المشكلة وتحديدتها، قبل تبني أي إجراء؛ وقد لا تكون المشكلة واضحة للجميع، لذا فإن الخبرة والاجتهاد يعتبران من الأمور الحيوية في هذه الحالة؛ ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي المشكلة، بذاتها وتمييزها عن العوارض؟
- ما الذي يجب عمله لحل المشكلة؟
- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ويمكن التوصل إلى الإجابة على هذه الأسئلة من خلال البيانات المتوفرة لدى المؤسسة، أو من خلال تشكيل لجان أو فرق عمل، أيضا اللقاءات بين المسؤولين والعاملين، إضافة إلى أسلوب المسوحات (استطلاع الاتجاهات)، ومن أجل زيادة فاعلية هذه المسوحات، تعتمد بعض المؤسسات إلى إشراك العاملين في تطويرها وإعدادها، أو الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المؤسسة أو من خارجها؛ وفي النهاية فإنه على الإدارة بعد هذه المرحلة تحديد الأهداف للمساعد على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.

- **تطوير بدائل واستراتيجيات ومجالات التغيير:** تقوم الإدارة بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة؛ وفي هذه الحالة توجد أربع مجالات للتغيير، تم التطرق إليها سابقا (التغيير الهيكلي، التغيير في الأفراد، تغييرات الأعمال، تغييرات تكنولوجية).

- **تعريف المحددات والظروف المقيدة:** يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المؤسسة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المؤسسة؛ فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المؤسسة، ونظام الرقابة؛ وأخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المؤسسة).

- **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

- **تنفيذ ومتابعة وتقييم عملية التغيير:** تتضمن هذه المرحلة بعدين وهما (حريم،

2003، ص: 379-381):

- **التوقيت:** يعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وهو أمر استراتيجي يعتمد على عوامل كثيرة كدور عمل المؤسسة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيس يجب ألا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويًا لبقاء المؤسسة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.
 - **نطاق التغيير:** يتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذه في كل مجالات وأنحاء المؤسسة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى؛ أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية.
 - بينما تتضمن عملية التقييم، المقارنة بين نتائج وأهداف برامج عملية التغيير، ويمكن أن يستخدم القائمين على عملية التغيير في ذلك ثلاث أنواع من المعايير وهي (عبد الباقي، 2001، ص: 335):
 - **معايير داخلية:** تتعلق مباشرة بأساس البرنامج التغييرى، مثلا مجال التغيير على مستوى وظائف الأفراد.
 - **معايير خارجية:** تتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد عملية التغيير.
 - **المعايير المتعلقة برد فعل المشاركين في البرنامج:** تشير إلى كيفية قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير الذي خضعوا له وتأثروا به.
- 2-3- نموذج كوتر (Kotter):** اشتهر كوتر بالمقال الذي كتبه في مجلة هارفرد للأعمال، تحت عنوان: "قيادة التغيير: لماذا تفشل جهودات التحول؟"، والذي تضمن ثمانى خطوات لتحويل المؤسسة، وقد اعتبر مينتزبرغ (Mintzberg) أن هذه الخطوات تتلاءم بصفة كبيرة مع منطق مقارنة من أعلى إلى أسفل.

قدم كوثر نموذج التغيير الذي يعتبر بشكل أوسع كأفضل إطار لممارسة قيادة التغيير والتحويلات الرئيسية، حيث عرض النموذج ثماني خطوات للقيادة وتنفيذ التغيير الناجح، وسيساعد على إدراك أو فهم نموذج كوثر المدراء من السيطرة على التنفيذ الناجح لأفضل الممارسات من خلال التخطيط وتنظيم الأنشطة الأساسية، ويستخدم هذا النموذج كدليل من أجل ضمان أنه تم تغطية كافة الحالات المهمة.

- **تكوين حالة استعجال:** لجعل الأمور تتحرك بسرعة من خلال تحديد تهديدات كامنة وتطوير بدائل عما يمكن أن يحدث مستقبلاً واختبار فرص محتملة وفتح حوار مقنع صادق مفتوح عن السوق والمنافسة.

- **تشكيل تحالف قيادي:** من المهم إقناع الأفراد بضرورة التغيير، هذا يتم من خلال قيادة قوية ودعم من قبل أفراد أساسيين في التنظيم، ولا بد من تشكيل تحالف أو فريق من الأفراد المؤثرين، قد تأتي قوتهم من عدة مصادر (الخبرة، المنصب وغيرها)، إذ يقوم هذا الفريق بتقوية استمرار حالة الاستعجال بحضوره التغيير.

- **تكوين رؤية عن التغيير:** يحتاج الأفراد لرؤية واضحة ليفهموا لماذا عليهم أن يقوموا بشيء جديد، بحيث يرون في هذه الرؤية بأنفسهم ما ينوي فريق التغيير الوصول إليه ومعنى التوجيهات الصادرة، وبعد وضوح الرؤية لابد من وضع استراتيجية لتنفيذ الرؤية.

- **نشر الرؤية:** يجب نشر الرؤية باستمرار وبقوة، ليفهم الجميع ما تنتظره إدارة التغيير من الجميع.

- **تمكين إجراءات وفق قاعدة واسعة:** لابد من تقصي العقبات والعراقيل، بمعنى تغيير المنظومات والبنى التي تحول دون تنفيذ رؤية التغيير، والاعتماد على تمكين الأفراد الذين ينفذونها ودعم تقدم التغيير.

- **تكوين مكتسبات قصيرة المدى:** لابد من مكتسبات سريعة للأفراد لتحفيزهم على متابعة تنفيذ التغيير الشامل، وإلا سيتمكن المشككون وأصحاب التفكير السلبي من فرملة وعرقلة عملية التغيير.
- **البناء على التغيير:** إعلان النجاح بشكل متسرع قد يؤدي للفشل، فلا تكفي النجاحات الصغيرة، ولابد من تغيير البنى والمنظومات والعمليات التي لا تتناسب مع مخطط التغيير؛ هذا يعني إدخال دم جديد إلى التحالف والبناء على التحسين المستمر لضمان استمرار التغيير.
- **تعميق دمج التغييرات في ثقافة المؤسسة:** لابد من تأصيل التغيير في الثقافة التنظيمية وربط العمليات والسلوكيات الجديدة بنجاح المؤسسة، والتحدث عن آثار التغيير الإيجابية في كل فرصة وكيف يمكن تعميم هذا التغيير وإعادة التجربة على كامل المؤسسة.
- أغلب النماذج الحالية للتغيير مبنية على نموذج الخطوات الثمانية لكوتلر (Biech, 2007, P: 26)، إلا أنه تجدر الإشارة أن كوتلر انطلق من حيث انتهى لوين (Lewin)، وحسب سوبارنوت (Soparnot)، فإن أغلب نماذج التغيير ترتكز على تحديد ثلاثة مراحل للتغيير والتي تعود للوين (Soparnot, 2004, P: 35)، فقد اعتبر كوتلر أن النموذج الناجح هو النموذج الذي يتم اختباره مع مرور الزمن، ومن قبل الأفراد الناجحين وهو ما ينطبق على نموذج لوين (Biech, 2007, P: 26)، بحيث أن البساطة التي يتميز بها هذا الأخير جعلت منه الأساس في تطور أغلب نماذج التغيير.
- إذا تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق والأساليب والنماذج الأكثر فعالية لإحداث التغيير بقصد تحقيق الأهداف المسطرة والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال، وتجدر الإشارة هنا أنه عند الحديث عن التغيير، فإن المقصود به هو التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات المؤسسة.

3- مقاربتى من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى: يعتبر مستوى المشاركة متغيراً

أساسياً في إدارة التغيير، إذ يعرض مشكلة الاختيار بين أن يكون التغيير المفروض أو بالتفاوض مع باقي أفراد المؤسسة، فالتغيير المفروض يكون وفق الحتمية للتغيير المبنية على الطبيعة غير المرنة للمؤسسة، أما التغيير المتفاوض فيكون وفق مفهوم الطوعية للتغيير، المبنية على الطبيعة المرنة للمؤسسة؛ وفيما يلي سنعرض كل من المقاربتين و إمكانية التوليف بينهما.

3-1- التغيير من أعلى إلى أسفل (Top-Down change): هي الأكثر شهرة في

مؤسسة جنرال الكتريك بقيادة ويلش (Welch)؛ حيث وصفا كل من تيشي (Tichy) وشيرمان (Sherman) سنة 1993، هذه المقاربة بأنها مسرحية ثلاثية الأحداث: الاستيقاظ والتصميم وإعادة الهندسة؛ كما قام كلا من إريش (Ulrich) مع ويلش وبيتي (Beatty) سنة 1991، بوصف العملية في خمس خطوات تتضمن كل من الجانب المادي للمؤسسة (الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة) والجانب المعنوي (سلوك الأفراد، وحالتهم الذهنية)، وقد بدأوا وصفهم بإعادة الهيكلة ومن ثم البيروقراطية وتأهيل الأفراد والتحسين المستمر، وفي الأخير تغيير الثقافة الاستراتيجية (Mintzberg Et Al, 1989, P : 332).

3-2- التغيير من أسفل إلى أعلى (Bottom-Up change): يوجد من الباحثين من

يصف التغيير على أنه سيرورة تصاعدية استناداً للأعمال السابقة في التطوير التنظيمي، فالتغييرات الصغيرة هي التي تقود سيرورة التغيير الكلية؛ وبعد النقاش الذي دار حول خطأ التغيير المبرمج، تم القيام بدراسة التحولات الأكثر نجاحاً، ووجد أنه عادة ما يتم البدء من الفروع والأقسام البعيدة عن مقر المؤسسة، والتي يقودها مدراء هذه الفروع والأقسام وليس مدير المؤسسة أو أفرادها؛ فيقوم أفضل المديرين بإنشاء سوق للتغيير في حين يبقى قرار كيفية بدأ التغيير للآخرين، ثم يتم استعمال الوحدات الأكثر نجاحاً في التنشيط، كنموذج

للمؤسسة ككل. وقد تم وضع ست خطوات للتغيير الفعال لمدراء الوحدات والأقسام وهي كالاتي (Mintzberg Et Al, 1989, P : 338):

- تحفيز البدء على التغيير بالقيام بتشخيص مشترك لمشاكل الأعمال بمساعدة الأفراد لما هو خطأ في المؤسسة وما يمكن ويجب أن يحسن؛ والمدير هو من يقوم بتحريك الالتزام الضروري للبدء في سيرورة التغيير .
- تطوير رؤية مشتركة لكيفية التنظيم والتسيير للمنافسة.
- تشجيع الوعي للرؤية الجديدة.
- نشر التنشيط على جميع الفروع دون الدفع من الأعلى.
- محاولة فرض الأفكار المكتشفة على بقية المؤسسة يمكن أن يكون صعبا، خاصة إذا كان التغيير سريع أو ضروريا، لكن من الممكن أن يكون نفس الخطأ عند ادخال التغيير المبرمج على كل المؤسسة، بحيث يعتبر المسار قصير لسيرورة التغيير، ومن الأفضل ترك كل قسم يدير العجلة وبهذه الكيفية يتم ايجاد الطريق لمنظمة جديدة.
- رصد وضبط الاستراتيجيات استجابة لمشاكل في تنشيط السيرورة.

يجب اتباع مزيج من التغيير من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، فعلى الرغم من أن منهج التغيير من أسفل إلى أعلى سيؤدي إلى إبطاء تنفيذ عملية التغيير، إلا أنه سوف يؤدي أيضا إلى مقاومة أقل مقارنة بالمنهج الآخر، حيث يمكن لأفراد المؤسسة مناقشة المشاكل والشعور بالمشاركة في إيجاد الحلول (Parlakkiliç, 2014, P: 646).

واعتقد الكثير أن مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص هي مؤسسات تختلف عن باقي المؤسسات وأنها ثابتة ولا تتغير نظرا لخصوصيات هذه المؤسسات المرتبطة بتاريخها ورسالتها الاجتماعية والثقافية والأفراد الذين يعمل ونفيها، لكن الأمر غير ذلك، فهذه المؤسسات كغيرها من باقي أصناف المؤسسات تحتاج إلى التغيير لتواكب التغيرات

الحاصلة، بل أصبحت خصوصية هذه المؤسسات، يجعل التغيير فيها صعبا والمقاومة شديدة؛ ويلخص كلا من فيرهولست (Verhulst) ولامبريشتس (Lambrechts) العوائق التي تحول دون التغيير في مؤسسات التعليم العالي ضمن ثلاث فئات: متعلقة بنقص الوعي ومتعلقة بهيكل التعليم العالي وتلك المرتبطة بطريقة التنفيذ (Akens II, et al, 2019, P: 2). وعليه سنقوم في العنصر الموالي بتسليط الضوء على مبادئ وعوامل نجاح إدارة التغيير بها.

رابعا- مبادئ وعوامل نجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: يحدد نجاح إدارة التغيير خلال القابلية على الاستجابة بسرعة للتغيير، فالناجحون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للسيطرة على التغيير، فيخيف التغيير بعض القادة أو حتى الهيئات التدريسية في الجامعات ويجعلهم غير قادرين على القيام بأي عمل.

1- مبادئ نجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: يعتمد نجاح التغيير في مؤسسات التعليم العالي على تنفيذ مبادئ بوغ (Pugh) الأربعة في فهم التغيير (الربيعي وآخرون، 2017، ص: 157/158):

1-1- المبدأ الأول: مؤسسات التعليم العالي هي أنظمة حية: فهي ليست تلك الآليات التي تتفكك أو أن يعاد تجميعها بشكل مختلف حسب المتطلبات، بل أنها يمكن أن تتغير، إلا أن هذا التغيير يجب أن يخطط له بتأنى.

1-2- المبدأ الثاني: مؤسسات التعليم العالي هي أنظمة ذات رسالة وسياسة أكاديمية ومهنية، فضلا عن كونها مؤسسات رشيدة فيما يختص بتوزيع الموارد، وأن كل ردة فعل لأي مقترح تغيير يحصل يجب ألا تترجم إلا وفق النقاشات الرشيدة حول ما هو الأفضل لمؤسسة التعليم العالي فحسب، وإنما يجب أن تفهم على أساس علاقتها بالنظم السياسية مع بيئتها.

1-3- المبدأ الثالث: جميع أعضاء مؤسسة التعليم العالي يعملون بشكل فوري في كافة الأنظمة الثلاث: الرشد، المهنية، والأكاديمية.

1-4- المبدأ الرابع: الأكثر احتمالا هو أن يكون التغيير مقبولا وفعالا من قبل هؤلاء الأفراد، أو الأقسام، الذين ينجحون في أداء مهامهم.

2- عوامل نجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: يرى كلا "منبيتجرو" و"ويب" (Pettigrew, Whipp, 1993, P: 9)، أن العوامل الرئيسية الخمس لإدارة التغيير الناجح هي:

1-2- قيادة التغيير: ويتطلب هذا خلق مناخ ايجابي للتغيير، تحديد التوجهات المستقبلية، وربط الافعال المتخذة من قبل الأفراد معا في جميع مستويات المؤسسة.

2-2- التخمين البيئي: المؤسسات بجميع مستوياتها بحاجة إلى تطوير القدرة على جمع المعلومات، والانتفاع منها، حول بيئتها الداخلية والخارجية.

2-3- الربط بين التغيير الاستراتيجي والتشغيلي: وهذه عملية ذات اتجاهين لضمان أن القرارات الاستراتيجية المقصودة تقود إلى تغييرات تشغيلية، وأن التغييرات التشغيلية الناشئة تؤثر على القرارات الاستراتيجية.

2-4- الموارد البشرية كموجودات ومطلوبات: بما أن مستودعات المعرفة، المهارات، والمواقف التي تحصل عليها المؤسسة هي أمرا حاسما لنجاحها، فإنها يمكن أن تشكل أيضا تهديدا لنجاح المؤسسة فيما لو تم تكوين مزيج غير ملائم منها، أو تم إدارته بشكل سيء.

2-5- ترابط وتماسك الغرض: يهتم هذا بالحاجة إلى ضمان أن القرارات والأفعال المتدفقة من العوامل الأربعة أعلاه، تكمل وتعزز بعضها الآخر.

يلعب أفراد مؤسسات التعليم العالي دورا مهما في عملية التغيير، فالعوامل البشرية قد تكون بمثابة رادع للتغيير، كما يمكن أن تكون عوامل تغيير فعالة، هناك منال باحثين أمثال في رهولستو لامبريشنيس والذين قاموا بدراسة إشكالية العوامل البشرية كوسيلة للتغيير الفعال في مؤسسات التعليم العالي، فيركز كلا من فيرهولستو بوكس (Boks) على ضرورة تمكين أفراد المؤسسة باعتبارهم محرك التغيير وعوامل النجاح (Akins II, et al, 2019, P: 3).

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية تقديم رؤية مبسطة للتغيير وما يمثله من أهمية في هذا العصر إذ أن هناك العديد من القوى الداخلية والخارجية التي تضغط على المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي وتوجهها نحو تبني تغييرات متنوعة للبقاء والاستمرار في تأدية مهامها؛ لكن عادة ما يواجه التغيير ما يعرف بالمقاومة والتي تشكل تحديا خصوصا في مؤسسات التعليم العالي، لذا يجب البحث في أسبابها ومعالجتها لإنجاح مبادرات التغيير.

من خلال ما سبق يتضح بأنه لا بد على مؤسسات التعليم العالي أن تلجأ إلى تبني إدارة التغيير التي تقوم على دراسة وتحليل أسباب التغيير، بغية تنفيذه على مختلف مجالات ومستويات وبرامج هذه المؤسسات، مستعينة في ذلك على استراتيجيات ورؤى ونماذج ومقاربات، تساعد على تطبيق برامج التغيير بأقل مقاومة، وتوفير آليات وأساليب معالجة هذه الأخيرة، هذا مع مراعاة لمختلف المراحل على المستوى العملي والاستراتيجي التي تمر بها عملية التغيير، إذ أن نجاح التغيير على المستوى الاستراتيجي سوف يعتمد ليس فقط على قدرة المؤسسة على التنفيذ، بل كذلك على قدرة المؤسسة على تحويل المهام والأولويات الجديدة إلى أصحاب المصالح.

1- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة، تم الخروج بالعديد من النتائج وأهمها:

- من الواضح بأن مؤسسات التعليم العالي قد أصبحت مطالبة بالتغيير باستمرار، إذ أن أي إصلاح مجتمعي يبدأ من المؤسسات التعليمية، خصوصا مؤسسات التعليم العالي.
 - تركز إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي على مقاربات معينة دون أخرى، وعلى نماذج دون أخرى.
 - حدوث عملية التغيير تعتمد على مصدرين من خارج المؤسسة ومن داخلها.
 - تعتبر القوى الخارجية حسب العديد من الباحثين من أكثر القوى تأثيرا في إحداث التغيير بمؤسسات التعليم العالي، وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها (كالتغير التكنولوجي، التغير القانوني، التوجه السياسي، الأزمات العالمية).
 - تعتبر القوى الداخلية عوامل مهمة في إثارة التغيير واعطائه الشرعية والقبول لدى أفراد المؤسسة باعتباره نابعا من مشاكلهم واحتياجاتهم، كالرغبة في التطوير وإيجاد حلول للمشكلات التعليمية.
 - عند إحداث التغيير يجب مراعاة المحتوى الداخلي للمؤسسة، من حيث: طبيعة المؤسسة وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، القوانين، الموارد المالية، الثقافة السائدة وغيرها.
 - يحتاج مشروع التغيير إلى الوقت الكافي لإثبات نجاح عملية التغيير، فيجب تحديد الوقت المحدد لعملية التغيير بدقة، فالنقصان أو الزيادة في الوقت المخصص لهذه العملية قد يؤدي إلى فشلها.
- 2- توصيات الدراسة:** من خلال ما ورد في محتوى هذه الورقة البحثية من معلومات حول عملية التغيير وإدارتها وسبل نجاحها بمؤسسات التعليم العالي، فهناك مجموعة من التوصيات التي يمكن تبنيها للارتقاء بهذه المؤسسات إلى مستوى مؤسسات التعليم العالي العالمية، والتي تتمثل في:

- تركز إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي على مقاربات معينة دون أخرى، حيث يفضل الاعتماد على مقاربات متعددة الأبعاد بدلا من مقارنة واحدة، وعلى نماذج متعددة بدلا من نموذج واحد.
- الاستفادة من آليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي العالمية وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي المحلية لإحداث نقلة نوعية تتميز بالإبداع والابتكار والجودة.
- يجب اشراك جميع أصحاب المصالح على المدى البعيد ضمن عملية التغيير لضمان نجاح إدارة التغيير.
- يجب على مدراء مؤسسات التعليم العالي التأكد من معالجة المشاكل الرئيسية وتحسينها قبل بدء برامج التغيير، والمتابعة المستمرة ومعالجة المشاكل من أهم الخطوات الرئيسية المطلوبة في إدارة التغيير الناجحة.
- لكي تكون إدارة التغيير ناجحة يجب أن تكون متعددة التخصصات وتمس جميع جوانب مؤسسات التعليم العالي (الجانب البيداغوجي والجانب الإداري).
- تتطلب نجاح إدارة التغيير رؤية واضحة وهدفا وتوجها استراتيجيا، بالإضافة إلى مهارات مقاومة التغيير، فالإدراك الكامل للجوانب الإستراتيجية لإدارة التغيير أمر ضروري لتحقيق النجاح.

قائمة المراجع:

- بروش زين الدين، هدار لحسن، (2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية لأجهزة القياس والمراقبة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1.
- الحاج رائد يوسف، (2009)، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، عمان، الأردن: دار غيداء.

- الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، (11/10 نوفمبر 2009)، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصناعية، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر.
- حريم حسين، (2003)، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، الأردن: دار الحامد
- حريم حسين، (2009)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار حامد
- الدوري زكريا وآخرون، (2010)، مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار اليازوري
- دبيري زاهد محمد، (2010)، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن: دار الميسرة.
- الربيعي حاكم محسن محمد وآخرون، (2017)، إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 03.
- رزيق كمال، عقون عبد السلام، (19/18 ماي 2011)، مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.
- السكارنة بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، الأردن: دار المسيرة.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2001)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة.
- عصفور أمل مصطفى، (2008)، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- القريوتي محمد قاسم، (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الأردن: دار وائل
- قنديل علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار الفكر.
- مشهور ثروت عباس، (2009)، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان، الأردن: دار أسامة.
- **AKINS II Edwin E., et al**, (2019), Sustainability Education and Organizational Change: A Critical Case Study of Barriers and Change Drivers at a Higher Education Institution, Sustainability, Vol. 11, No .501.
- **BIECH Elaine**, (2007), Thriving Through Change: A Leader's practical Guide to Change Mastery, United State of America: ASTD Press.
- **BRILMAN Jean**, (2000), Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, Paris, France : Edition d'organisation.
- **HELLER Robert**, (1999), Gérer Le Changement, Italie : Mango-Pratique.
- **MINTZBERG Henry, et al**, (1989), Strategy safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York, United States of America: THE FREE PRESS.
- **PARLAKKILIÇ Alaattin**, (2014), Change Management in Transition To E-learning System, Qualitative and Quantitative Methods in Libraries, Vol .3, No. 3.
- **PETTIGREW A., WHIPP R.**, (1993), The Management of Strategic Change, Oxford, Great Britain: Basil Blackwell.
- **SOPARNOT Richard**, (2004), l'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, HEC Montréal, Revue Gestion 2004/4, Vol. 29.