

إدارة التغيير في الجامعات العراقية بعد جائحة كورونا

ا.د. بلال عبد الستار مشحن

مركز البحوث والدراسات

ا.د. منال حسين لفتة

كلية الإدارة والاقتصاد

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين. إن التغيير والتحول من حال الى حال سنة من سنن الكون فالتدافع نحو التطوير المستمر يؤدي الى تغيير في كل شيء بدء بموازين القوى وانتهاء بالبيئة المحيطة بما فيها من عادات اجتماعية وأدوات مادية والتحول والتغيير في حد ذاته ليس عيباً بل مطلب ضروري ملازم لكل حضارة على أن يكون من الأسوأ للأحسن . فالتغيير أساس كل تطوير وتحسين واصلاح لأخطاء الماضي . كما أن الجمود والرتابة في أي شيء يؤدي تدريجياً لموته وانتهاؤه. ولكن السؤال الضروري هنا هو كيف تضمن أن يكون التغيير دائماً للأحسن لا للأسوأ ، لأنه إن كان للأسوأ فسوف يؤدي الى التراجع والتخلف والانحراف عن الطريق ، وهو ما تعاني منه مؤسسات التعلم العالي منذ الاحتلال وإلى يومنا هذا ، فالحل يكمن في إدارة التغيير فهي التي توجه التعليم وتضع أهدافه وتنتقي وسائله وتتابعه ، لذا فإن إدارة التغيير في غاية الأهمية لكل مجتمع يريد التطور على أسس مدروسة ، بدلا من اهدار الوقت والاعتماد على الصدفة في بناء المجتمعات. ولكي تتجح ادارة التغيير الابد لها من قائد مؤهل لتسييرها ، فالقائد المؤهل يستطيع ان يفعل المعجزات باليسير من الموارد ، بينما غيره قد يهدر الكثير منها ، وبناء على ذلك جاءت دراستي هذه والتي تهدف لاستعراض بعض المفاهيم والقضايا حول التغيير في الجامعات العراقية ، فقسمت دراستي على اربعة فصول ، تناولت في الفصل الأول مشكلة البحث والمفاهيم ، ودرست في الفصل الثاني الادب النظري والدراسات السابقة . أما الفصل الثالث مخصصة لمناقشة نتائج الدراسة . ثم ختمت بالفصل الرابع فأوضحت فيه أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات . اما مصادره فكانت مما تيسر لي من كتب أو مكتبة الكترونية أو رسائل واطاريح جامعية سبقتني الى هذه الدراسة ، وهذا البحث يأتي حلقة مكملة في سلسلة هذه الدراسات أرجو ان أكون قد وفقت فيما أتيت به . والله ولي التوفيق .

المبحث الأول الإطار العام للبحث

مشكلة البحث : أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم الموضوعات التي تشغل عقلية القيادة الإدارية . فمنذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير دائمة لا تهد ولا تستقر ، تغييرات في النظم ، وفي العلاقات ، وفي الفكر الإنساني ، وفي التطور ، وفي أنماط الحياة ، وفي أشكال الحكم ، وفي السلوك والعادات والتقاليد ، تغيير شامل لكل نواحي الحياة (الخضير ، ١٩٩٣ : ١٥) . وأشار (Burn ، ١٩٧٨) إلى أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وان التغيير يتطلب قيادة ، وهو ما ورد في دراسة (الراوي ، ٢٠١٠) من أن إدارة التغيير تتطلب قائدا اداريا ذا كفاءة ومهارات ادارية تجعله فاعلا في ادارته تعمل ضمن مناخ ملائم ويتبع المنهج العلمي في ادارته من خلال الأساليب الإدارية الفعالة ذات الطابع المرن (الراوي ، ٢٠١٠ : ٦) . ووفقا لدراسة الجمعية الامريكية للإدارة (١٩٩٤) فان القيادة تمثل المفتاح الاساسي لنجاح التغيير ، ومن هنا اصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين . ومن خلال الاطلاع والبحث اتضح أن الدول المتقدمة والقليل من الدول العربية ادركت أهمية التغيير في مختلف المنظمات والمؤسسات ومنها المؤسسات التربوية ، لذا اهتمت هذه الدول بانشاء مشاريع اصلاحية في مختلف مؤسساتها ووزاراتها ، ولعل ابرز اهداف هذه المشاريع هو رفع الكفاية الإدارية لأحداث التغيير المنشود (النصاروي ، ٢٠١٠ : ٢-١) ، ومن نتائج الدراسات التي حاولت تقصي واقع العملية التربوية ، اشار (الشماخ وحمود ، ١٩٨٩) إلى أن المؤسسات التربوية قاصرة عن مساهمة التقدم العلمي والتكنولوجي وأكدت (الراوي ، ٢٠٠٧) إن حاجة مؤسساتنا التربوية إلى التغيير المنظم وضرورة أن تتصف مؤسساتنا بالمرونة وعدم الجمود ويرى (توفيق ، ٢٠٠١ : ٢٠) إن إدارة عملية التغيير أصبحت من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة التربوية الحديثة ، فقد ادرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير افضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الاعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير . وأشار (العديلي ، ١٩٩٥ : ٥٤٥) إن الهدف من هذا التطوير والتغيير هو التأثير في المديرين والمشرفين ، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري ، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعدد من السنوات . وبناء على ما تقدم تأكدت الحاجة لاجراء هذه الدراسة ، يضاف على ذلك قناعة الباحث من خلال العمل التربوي والميداني في كثير من الجامعات العربية والعراقية واحساسه بضرورة ايجاد حلول لقولبة إدارة الكليات وحتى الجامعات واقتناعه اغلب قادتها إلى ثقافة التغيير في أنماط الإدارة التقليدية وفتح افاق جديدة لادارتها وفق التطور السريع في ميدان البحث العلمي ووفق رؤية مستقبلية نطمح الوصول إليها ، وأشار (سعد ، ٢٠٠٨) إلى أن اكبر مشكلة تواجهها الامكانات التعليمية والتربوية هي الإدارة والتحكم ، على الرغم من ذلك نجد إن المشكلة الرئيسية ليست عجز تدريب العاملين في الإدارة التعليمية لاكسابهم مهارات في التقنية ، ولكن ترجع إلى القدرة على اتخاذ القرار السليم الذي

يعزز المشاركة الايجابية النافعة الواسعة لمجموعات العمل التربوي stakeholder والتي تتناول الاختيار بين السياسات البديلة كعملية تبحث عن الجواب الصحيح في الحقل التربوي ، واستنادا إلى ذلك اخذت إدارة الكليات المتمثلة بالعمداء مجالاً لبحثي هذا .
أهمية البحث :

لاشك أن التغيير شديد الأهمية ، فهو ضروري ضرورة الحياة نفسها ، لذا يجب أن يصبح ظاهرة دائمة في كافة مجالات حياتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ومع بداية القرن الواحد والعشرين ، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من اهم الموضوعات التي تشغل عقلية القيادة الإدارية (العتيبي ، ٢٠٠٦ : ١) ، إن قضية التغيير أصبحت من القضايا الأساسية في عالم اليوم ، عالم التطورات السريعة ، عالم لا تتوقف مسيرته ، ويتأخر من لا يعد العدة في خضمه (رفندي ، ٢٠١٢ : ١) فالتغيير سنة الحياة ، كل شيء من حولنا يتغير ويتطور ، ويتم هذا التغيير بايقاع متسارع ففي كل لحظة تظهر ظروف جديدة وافكار جديدة ومنتجات جديدة ومفاهيم ادارية جديدة ، فاذا لم تواجه المؤسسات هذا التغيير المتسارع بالمرونة اللازمة من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم واساليب عمل وعلاقات انسانية فانها سوف تخرج من دائرة المنافسة وتتزوي مبكراً (الانباري ، ٢٠١١ : ١) . وإدارة التغيير من المفاهيم الحديثة في الإدارة تطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين ، وما تزال في طور البناء والتبلور ، فهي اداة لتقنين التغيرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية . وتعتبر عمل مستمر بهدف زيادة قدرة المنظمة على ادخال التغييرات ، وحل المشكلات الناجمة عنه ، وهو عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الاداء وتقييمها والتكنولوجيا والسياسات التي تؤثر في العاملين وتعديل مساراتها ذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة ، واعطاء حوافز تكفل نجاح عملية التغيير (الشريدة ، ٢٠١٢ : ١) . ونظرا لأن التغيير اصبح ضرورة حتمية ، وحقائق واضحة لكل المؤسسات ومنها التعليمية ، لذا يتطلب هذا الأمر أن تضع إدارة تلك المؤسسات استراتيجية مدروسة من خلال التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الجيد والسعي نحو تبني رؤى جديدة لمواكبة الآثار الايجابية لهذا التغيير ، ومحاولة تلاشي جوانبه السلبية (حسين ، ٢٠٠٦ : ٥١) . ولما كانت المؤسسات التعليمية تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها ، لذا فان هذه المؤسسات ليست في حالة ثبات وسكون ، وانما تتغير مع المتغيرات البيئية المؤثرة فيها (الشماع وحمود ١٩٨٤ : ٣٨٥) . وأشار (ستراك ، ٢٠١٠) إلى أن العملية التعليمية متعددة الجوانب والعناصر ، فهي تشمل أهداف التعليم وبنيته ومحتواه وطرائقه ووسائله وإدارته ونظمه وعلاقاته . وكل واحد من هذه العناصر يمكن تجزئته وتفرعيه إلى ابعاد عناصر فرعية عديدة أخرى ، واصبح مؤكداً إلى أن اصلاح التعليم لرفع كفاءته وزيادة انتاجيته يتطلب ادخال تحسينات واحداث تغييرات ليس فقط على كل عامل من عوامله الرئيسية بل على كل جزء من أجزاء عناصره المتفرعة . لأن هذه الجوانب والأبعاد والعناصر متفاعلة ومتداخلة إذا أهمل أي جزء فيها يكون له مردود سلبي على الاجزاء المحسنة الأخرى (ستراك ، ٢٠١٠ : ١٤٥) . ويرى (الذهبي ، ٢٠٠١ : ٢٧٩) أن مظاهر التغيير المستمر في المؤسسات تعبر بوضوح عن استمرار الحياة فيها ، والتفاعل مع العوامل البيئية المحيط بها . وتتمثل الفكرة الرئيسية لنظرية الإدارة الحديثة في فهم المدير للتغيير وإحداثه والتكيف معه ، فضلا عن أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق أو التنبؤ العلمي في التفاعل مع هذا التغيير ، وأصبح ينظر لادارة التغيير على انها المفتاح الأساس لنجاح المدرسة ، إذ أن التغيير يتغلغل في كل مجالات الحياة ، ومنها في المؤسسات التربوية والتعليمية ، وبالوقت نفسه يتغلغل في كل عوامل نجاح المدرسة أو المؤسسة التعليمية (النصاروي ، ٢٠١٠ : ٦) . ويحتاج التغيير في المجال التربوي والتعليمي إلى مدير ناجح ، وإشارت ذلك الذي (الشريدة ، ٢٠١٢) إلى أن القائد الناجح يخطط للتغيير وينفذ الخطة وهو بعمل أولاً على تقديم توضيح مفصل عن ضرورة احداث التغيير أي لتطوير مستوى الاداء ويحدد الية قيادة الافراد من اجل احداث التغيير المطلوب ، ويختار فترة التغيير بنجاح وهذا يستوجب وجود بعض القدرات لدى القائد كتقديم ردوده بطريقة لبقه ازاء موقف صعب ، واختيار الحوافز التي تتناسب وشخصية كل مرؤوس وتقديم الشرح بطريقة فعالة على سؤال يطرح عليه (الشريدة ، ٢٠١٢ : ١٢) . وتبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

- ١- تسليط الضوء على أحاطة العمداء بعلم التغيير وأهميته وقدرتهم على احداث التغيير والتحكم فيه .
- ٢- إن شيوع السلبية واللامبالاة ، والضعف الإداري ، وعدم الانضباط ، وعدم احترام الانظمة والقوانين كلها افرزت بيئة ناقصة في تكوينها ، ترفض التغيير وتعاديها ، وتحول دون حدوثه وترضي الجمود والتخلف ، لذا فان البحث يكشف عن ارادة التغيير في مواجهة هذا التدهور .
- ٣- إن دور العميد ، كونه المسؤول الأول في كليته تقع عليه مسؤولية التغيير وفقاً للتطورات التي يشهدها التعليم العالي في الوقت الحالي ، لذا فان البحث يبرز أهمية العميد في قيادة التغيير ، لاسيما واننا نعيش التغيرات الفنية والتكنولوجية والاختراعات ، وثورتي الاتصال والمعرفة وعصر المعلومات . (الشريدة ، ٢٠١٢ : ٣)

٤- الإشارة إلى ضرورة دراسة الانظمة والهياكل الإدارية الحديثة ، خاصة ما كتب وجرب علميا في العقدين الأخيرين ، لأن فيه رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة .

٥ - الحاجة الماسة إلى الاحاطة بعلم إدارة التغيير ، وهذا يتطلب من العمداء القيام بالتغيير ووعي اهميته وتفهمهم وتوعية المقاومين للتغيير الذين يفضلون التشبث بالحاضر والماضي .

٦- استفادة الباحثين والدارسين من معوقات التغيير في الجامعات ، ووضع وجهات نظر مفيدة بشأن التغيير .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على :

- ١- واقع إدارة التغيير لعمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم .
- ٢- تطور إدارة التغيير في الجامعات من خلال تسليط الضوء على الدراسات السابقة ولاسيما ما كتب عن واقع إدارة التغيير في الجامعات العراقية .

حدود البحث :

يتحدد البحث بحدود بشرية ومكانية وزمانية نوضحها بالشكل الآتي :

- ١- الحدود البشرية : تتمثل بمعاوني العمداء في الكليات (ذكور ، اناث) .
- ٢- الحدود المكانية : تتمثل بكليات الجامعات العراقية .
- ٣- الحدود الزمانية : العام الدراسي (٢٠٢١ - ٢٠٢٢)

تعريف المصطلحات

أولاً: إدارة التغيير

- عرفها (العبود ٢٠٠٦) بانها مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل او إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالانتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة (العبود، ٢٠٠٦ : ١)

- وعرفها (خوري، ٢٠٠٩) بانها

هي الإدارة التديبيرية التي تعنى بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) الى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال اليه والذي يعتبر بمثابة الحل) (خوري ، ٢٠٠٩ : ١)

- وعرفها (الجورانة ووصوص، ٢٠٠٨) بانها:

كيفية استخدام افضل الطرق اقتصاديا لاحداث التغيير وعلى مراحل، بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي يحكمها ابعاد التغيير الفعال (الجورانة ووصوص، ٢٠٠٨ : ٢٥)

- وعرفها (كانتر ١٩٩٧) بانها

عملية تحليل الماضي لرسم التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويتضمن التحرك من حالة حاضرة الى حالة انتقالية تقود الى الحالة المرغوبة في المستقبل (الحريري ، ٢٠١١ : ٦٦)

البحث الثاني الهدف النظري ودراسات سابقة

مفهوم وتعريف التغيير :

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر اليه منها ، فبعضهم يعرفه من زاوية الاسباب ، والآخر يعرفه من زاوية النتائج ، وآخرون يعرفونه من زاوية المظاهر والاعراض ، ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الزاوية وفي الفهم وفي الادراك وفي التعامل مع الظاهرة . ووجود تعريف سليم وواضح ومقبول ومعترف به من الجميع أو الغالبية يساعد على التعامل مع الظاهرة ، حيث توجد بينهم لغة واحدة وفهم مشترك . فمفهوم التغيير لا يزال غامضا بعيدا عن الوضوح ، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل ، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك ، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية ، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر . وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير . (الخضيرى ، ١٩٩٣ : ١٦) .

والتغيير لغة : تعديل أو تحويل الشيء عما كان عليه لغرض التخفيف . (ابن منظور ٧١١ هـ : ٣/٦١٨) . والتغيير في الواقع خطة ايجابية ، أي تطوير اداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة الى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما ، لان منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الاجباري وغير المرغوب . (العدلي ، ١٩٩٥ : ٥٤٥) . ويعرفه بيكارد Bechard على انه : جهد مخطط ، يشمل المنظمة باكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم واحساسه بالصحة ، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .

(1980 : 28) . Bechard اما فرنش ويل French & Bell فيعرفانه بانه : جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل .

(١٩٨٢ : ٥٨) French & Bell) ويعرفه روبنسون Robonson بانه : التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي تتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة ، (توفيق ، ٢٠٠٠ : ٢٠)

ويعرفه ماهر على انه : خطة طويلة المدى لتحسين اداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية ، وتعتد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الاداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية . (ماهر ، ١٩٩٧ : ٢٢) ومن خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نقول أن التغيير هو : تحويل أو تطوير في سلوك المنظمة يتصل بالناحية التنظيمية أو الكوادر البشرية يهدف إلى مواجهة مؤشرات خارجية وداخلية تعرضت لها المنظمة من قبل البيئة المحيطة بها . أسباب التغيير : يذكر روبنسون Robonson إن اسباب التغيير في المنظمات يرجع إلى :

١- الازمة (Risis) : بمعنى إدراك إن الامور يجب أن تتحرك من مكانها وتغيير ٢- الرؤية (Vision) : الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول اليه بالتغيير . ٣- الفرصة (opportunity) : بمعنى التنبؤ بان التغيير سيكون إلى الافضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة .

٤ - التهديد (Threat) : أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها . (توفيق ، ٢٠٠١ : ٢١) ، عوامل التغيير :

يرى ناصر العدلي أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في جعل المنظمات تسعى إلى احداث التغيير وهي :

١- عوامل البيئة التقنية : تتمثل البيئة التقنية بالتغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ، حيث بدأت المعلومات منذ عام ١٩٤٠ بالانفجار والزيادة في المكتشاف التقنية . وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الانتاج أو اساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين ، ويتمثل هذا التغيير في ثلاثة جوانب ، وهي :

أ- العلماء والفنيون : لأشك في أن العلماء والفنيين يتأثرون ويكون لهم رد فعل ، وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة ، لأنهم قد يرون في التنظيم البيروقراطي تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة .

ب- إن الانتاج المصمم بواسطة العلماء هو انتاج معقد ومتقدم ، ويتمثل ذلك بالاجهزة الالكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة ، كالاتبة الكاتبة والفاكسميلي وغيرها .

ج- العمليات الانتاجية يجب أن تكون بمستوى اداء وتقدم الانتاج نفسه ، وبأقل نسبة من الاخطاء الانسانية حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستهلكين والمستهلكين .

٢- عوامل البيئة الاجتماعية : وتمثل هذه العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذلك الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وتغيير النظرة إلى هذه الاتجاهات والى المسؤولية الاجتماعية وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والانظمة والسياسيات الحكومية ، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة .

٣- العوامل الاقتصادية : وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية ، مثل : رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الاسواق العالمية وظروف الانتاج ، والاعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب والازمات الاقتصادية .

٤ - العوامل التنظيمية : وتتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها ، مثل : اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ، متطلبات المشاركة في العمل ، التقنية الإدارية ، حجم منظمات العمل ، زيادة مهارات العاملين ، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين ونحو

ذلك . (العدلي ، ١٩٩٥ : ٥٤٧)

إن الأسباب التي تدفع المنظمات إلى أحداث تطوير وتغيير في اجزائها ترجع إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها ، وانه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في اجزاء المنظمة والاسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ، ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى : (ماهر ، ١٩٩٧ : ٤٣٥)

١- التغييرات الخارجية : وهي تغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومنها :

- زيادة حدة المنافسة في الاسواق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق .
- التغيير السريع في الاساليب الفنية (التكنولوجيا) المحيطة والتهدد بتقادم سلع وخدمات المنظمة .
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الاشتراكية والراس مالية والتغيير في الموارد الاقتصادية .

- التغيير في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الاجيال وتطلعات الشباب وقيم الزواج والتحرر .

٢ - التغييرات الداخلية ؛ (ماهر ، ١٩٩٧ : ٤٣٦)

- تغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- تغيير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في اساليب التخطيط والتنظيم والرقابة .
- تغييرات في الاساليب والاجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ .

أهداف التغيير :

على الرغم من أن الاهداف التفصيلية للتطور والتغيير تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة ، فان هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع المحاولات ، وهذه الاهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة بصفة عامة ، والتي تقف حائلاً امام الاستعمال الامثل للقدرات والطاقات البشرية في المنظمات داخل المنظمة ويمكن تلخيص تلك الأهداف على النحو الآتي :

(العمري ، ١٩٨٥ : ٣٩)

- ١- ارساء قواعد الثقة بين الافراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية .
- ٢- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة ، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض ، ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص باخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين .
- ٣- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بحيث تكون اقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الامكان ، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين .
- ٤- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولاهدافها .

٥- زيادة درجة التعاون بين الافراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل اطار المنظمة ، ولاسيما الجماعات والافراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلاً من احتمالات تأثيراتها السيئة

٦- زيادة درجة الاحساس بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الاداء ، ويعتبر آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين اعضاء الجماعة في اثناء عملها في مهمتها المحددة (الاتصال - التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصراعاتها - اساليب إدارة الصراع) .

٧- زيادة احساس العاملين بالملكية والاهداف التنظيمية .

٨- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالاهداف ، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لاساليب اقل فاعلية مثل : الإدارة بالأزمات ،

٩- زيادة قدرات الافراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل اطار المنظمة . (العمري ، ١٩٨٥ : ٤٠)

إن التغيير يبدأ بالاعتراف بالحاجة إلى التغيير ، هذا الاعتراف يمكن أن يأخذ صورة التوقع لحدث ما ، مثلاً يذكر أحد العاملين انهم يتمنون ويقدرّون لو أن إدارة المنظمة انشأت حضانة داخلية لأبناء العاملات . بعد تقرير الحاجة إلى التغيير تبدأ الخطوة الثانية ، حيث يقوم المدير بتحديد الهدف من التغيير ، بمعنى توضيح أهمية التغيير والنتائج المتوقعة منه ، على سبيل المثال : يوضح أن انشاء دار حضانة داخلية يخفض من معدل تغيب العاملات ومن الواضح أن التغيير مطلوب إذا لم يكن تبريره على أساس الفوائد التي يحققها فإنه يؤجل إلى مرحلة اخرى .

الخطوة الثالثة : هي التشخيص ، ويعني قيام المدير بالنظر بطريقة ثابتة إلى النظام التنظيمي ككل ، لتحديد التأثيرات المحتملة للتغيير ، مثل أن اقامة حضانة داخلية قد يتطلب تعيين مربيات متخصصات .

الخطوة الرابعة : هي قيام المدير باختيار طريقة تبني التغيير المطلوب ، فان دار الحضانة مثلاً يمكن الاشراف عليها بواسطة إدارة المنظمة ، أو يعهد بها إلى شركة متخصصة ، إن جميع هذه البدائل وغيرها يجب أن تكون موضع اعتبار .
(شريف ، ١٩٩٧ : ٣٢١)

ويرى روبنسون Robnson إن التغيير يمر بخمس مراحل متتالية هي : (توفيق ، ٢٠٠١ : ٢٤) المرحلة الأولى : الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير : في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم اعدادها وتجهيزها والهدف الاساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير ، حيث تركز على التقييم والاختبار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب أحداثه .
المرحلة الثانية : اختيار وتكوين فريق العمل الاساسي للتغيير ، حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير ، يجب البحث عن الافراد الذين يمكن أن نثق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير ، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لافكار الإدارة العليا للمنظمة .

الخطوة الثالثة : الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا ، من خلال اقناعها بهذا التغيير ، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة ، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب .

الخطوة الرابعة : التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق ، وهو التوجه إلى ال منشأة بأكملها تمهيداً لاحداث التغيير ، حيث تقوم الإدارة بدعم التغيير واقناع العاملين به .

المرحلة الخامسة : التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير (توفيق ، ٢٠٠١ : ٢٥)
مجالات التغيير :

يحرص الباحثون والمختصون في مجال التغيير الإداري على طرح مثل هذا السؤال : ما الذي يتم تغييره ؟ وتأتي الاجابة نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال إن من أهم جوانب التطوير والتغيير هي : (رمضان ١٩٩٨ : ٣٨)

١- الافراد : إن الافراد هم اهم عناصر التغيير ، لانهم جوهر منظمات العمل واهم عناصرها ، ويكمن تغيير افراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة ، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة ، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الاحسن يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها وأدائها على الوجه المطلوب . وعلى الاجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الافراد وتغييرهم إلى الاحسن ، مثل : انماط شخصياتهم ، ودوافعهم وقدراتهم ، واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات . إن ايجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الافراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم ، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها . (رمضان ، ١٩٩٨ : ٣٨)

٢- جماعات العمل : بعد تغيير وتطوير الافراد كأفراد ، يأتي التطوير والتغيير للافراد كجماعات ، وهو لا يقل أهمية عن سابقه ، إلا انه قد يكون اسهل عندما نضمن تطويراً وتغييراً فعالاً للافراد انفسهم ، وتتمثل جماعات العمل بالاقسام واللجان والمجالس وفرق العمل ، والتغيير هنا يركز على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير اهدافها وتماسك الجماعة . وما يطرأ بين افراد الجماعة من نزاعات أو خلافات ، والاساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، وكذلك على اسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق ادائها (رمضان ، ١٩٩٨ : ٣٩)

٣- التنظيم نفسه : ويتمثل في بعدين ، هما :

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية : وهذه الوحدات قد تكون اقساماً ، مثل : قسم الانتاج وقسم البحوث وقسم التسويق ، أو ادارات مثل : الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين ، وقد يكون التغيير بهذه الإدارات في مجال الوظائف فيها وهيكلة الاتصال والمعلومات .

ب- العمليات التنظيمية المختلفة : مثل عمليات اتخاذ القرارات وانماط الاتصال ، والعلاقة مع الجماعات ، وعمليات التخطيط وتصميم الأهداف ، وعلاقة السلطات فضلاً عن الاجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو اساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة (رمضان ، ١٩٩٨ : ٣٩) .

خصائص إدارة التغيير :

١- الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي ، لا تحدث عشوائياً أو ارتجالياً ، بل تتم أطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة واهداف محددة ، ومن هنا فان إدارة التغيير إدارة تتجه إلى تحقيق هدف ، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير ومن بين الأهداف الرئيسية لإدارة التغيير :

أ- امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن عدم الرغبة في التغيير من جانب القوى الرجعية ، والمقاومة الذاتية والتي قد تصبح مدمرة لجهود التغيير ، والعمل على تحويلها إلى ايجابية وليس الإبقاء عليها كعمول هدم .

ب- إضفاء المرونة اللازمة على المشروع أو الكيان الإداري ليصبح قادراً على استيعاب عمليات التغيير المطلوب (الخضير ، ١٩٩٣ : ١٨)
٢- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي يعيشه المشروع ، وان يتم في اطار امكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر .

٣- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير حتى يمكن تحقيقه ، (الخضير ، ١٩٩٣ : ١٩)

٤- الفاعلية : يتعين على إدارة التغيير أن تكون فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك قدرة التأثير على الآخرين ، وتملك القدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره ، وتملك القدرة على الرؤية الشاملة والمتسعة للقوى المتصارعة في الكيان الإداري .

٥- المشاركة : السبيل الوحيد لتحقيق التفاعل الايجابي لإدارة التغيير هو المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير ، ومن ثم احاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير وتقدمهم لمتطلباته بشكل سليم ، ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية فضلاً عن تقبلهم لابعائه ، وتكاليفه ، ومن هنا تصبح المشاركة درع وقاية وسياج حماية لعملية التغيير وقيادات التغيير والمنفذين له . (الخضير ، ١٩٩٣ : ١٩) .

٦- الشرعية : يجب أن يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والاخلاقية في أن واحد ، ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير ، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية ، وفي الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستعمله في مقاومة التغيير ، كما يجب أن تكون إدارة التغيير تستند إلى قواعد الاخلاق الحميدة للمجتمع ، وان تعتمد على جهد اعلامي واخباري مستمر ومتسع وممتد ليوثر اساس قوى لشرعية التغيير .

٧- الاصلاح : حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالاصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات ، وسد ما في المجتمع من نقائص ، ومن هنا تصبح عملية التغيير هي عملية اصلاح شامل ومتكامل للمجتمع ، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير .

٨- الرشادة : وهي صفة لازمة لكل عمل إداري لاسيما في إدارة التغيير ، حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد . (الخضير ، ١٩٩٣ : ٢٠)

عوامل نجاح التغيير :

- ١- المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ .
- ٢- عدم الاعتماد على الخبر الاستشاري بصورة كاملة .
- ٣- مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل وان لا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة بشرط أن يتم التخطيط كلياً وان يتم التنفيذ على مراحل .

- ٤- عدم التسرع في قيام النتائج وضرورة الاقسام بالمثابرة والصبر . (ابراهيم ، ١٩٩٦ : ١١٥ - ١١٦)
- ٥- استمرار القياس والتقويم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه بصورة ناجحة.
- ٦- مراعاة الكوادر البشرية بصورة أكبر من النواحي التكنولوجية.
- ٧- ان تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة بدقة .
- ٨- أن تتناسب الأهداف مع الامكانيات المتاحة . (إبراهيم ، ١٩٩٦ : ١١٧)
- ٩- البعد عن التوقعات غير الواقعية .
- ١٠- تدريب القائمين على التغيير ومداهم بكافة وسائل المعونة والدعم ، (إبراهيم، ١٩٩٦ : ١١٧ - ١١٨)

التغيير والتطوير التنظيمي :

- يعم ادبيات الإدارة والمنظمة ترادف في استعمال هذين المفهومين فهناك تداخل وعدم تمييز في التعرض لهما في معظم الكتب والبحوث . (القيسي ، ٢٠١٠ : ٢٠٣)
التغيير التنظيمي :
- مجهود طويل الأمد لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد عملياتها بالمعالجة الفاعلة والتعاونية لثقافة المنظمة وقيمها خاصة ثقافة جماعة العمل الرسمية وبمساعدة خبير وبعتماد مفاهيم وتقنيات العلوم السلوكية . (حسن، ١٩٧٣ : ٢٩٠)
 - طريقة الاستعمال الاساليب الاجتماعية لحل مشكلات المجتمع ، فهو عملية ادارية وثقافية تشمل شخصاً أو اداة للتغيير أو نظاما يسعى إلى التغيير بهدف حل مشكلة مطروحة أو التخطيط لتحقيق حالة افضل لعمل المنظمة (السلمي : ٩١)
 - احداث تعديلات في أهداف وسياسات الافراد أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي لتحقيق ملامسة الأوضاع التنظيمية لتغيير الاوضاع البيئية أو لاستحداث اوضاع جديدة تحقق مسبقا للمنظمة (السلمي : ٩١)
 - جهد طويل الأمد يركز على تحسين فاعلية المنظمة مما يتطلب ترابط تحقيق اهداف مركبة تتعلق بانتاجية المنظمة ورضا افرادها مع هدف تطوير بنية تنظيمية صحية تتسم بالاتصال الصريح وتبادل المعلومات والمشاركة في حل المشكلات.
 - الاسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة افضل بناءه في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا (حربي ، ١٩٧٤ : ٤٨)
التطوير التنظيمي
 - حلول عملية للتغييرات ، أنه استراتيجية تثقيفية معقدة هدفها تعديل القناعات والمواقف والقيم والهيكلي التنظيمي لتتواءم مع التقنيات الجديدة مع التحديات البيئية (Bennis , p.٩١)
 - عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استعمال مبادئ واساليب العلوم السلوكية في منظمة قائمة فعلا من اجل احداث تحسين ورفع كفاءتها وبهدف احداث تغيير شامل في المنظمة كلها وبعتماد نتائج البحوث والدراسات التنظيمية . (السلمي ، لا : ٢١٢)
 - جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال تدخلات مخططة تعني العمليات وباستعمال العلوم السلوكية . (R. Beckhard , 1969 : p.٩)
 - التطوير التنظيمي اسلوب نابع من العلوم السلوكية يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسات على حل مشكلاتها والتكيف للتغيرات باتباع نصائح المستشارين . (محور ، ١٩٨٧ : ١١)
 - تدخل مخطط في النظام الانساني للمنظمة وفق ثلاث معايير للتدخل :
أ- الاستجابة لحاجة ملموسة للتغيير يستشعرها الطالب والاساذ .
ب- يشمل التدخل الطلبة والاساذة في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير .
ت- يؤدي التدخل إلى تغيير معياري في ثقافة المنظمة .
- يتضح من تحليل مضمون التعريفات أن لكلا المفهومين (التغيير والتطوير) معاني متماثلة في مستوى :
- ١- الأهداف من حيث انها : (القيسي ، ٢٠١٠ : ٢٠٤)
 - أ- رفع كفاءة المنظمة وزيادة أو تحسين فاعليتها وتحقيق بنية صحية .
 - ب- تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وعلى التجرد الذاتي ،

٢ - العمليات من حيث انها :

أ- تكييفية لمواجهة المتطلبات البيئية .

ب- تنقيفية لأعادة بناء القيم والمواقف والقناعات .

ث- الاستعانة بخبير وبمنهجية العلوم السلوكية .

اما اوجه التباين في تعريف المفهومين فقد جاء باعطاء التطوير التنظيمي منظوراً شمولياً (عملية مخططة لتغيير شامل لكل عناصر المنظمة (مقابل منظور جزئي للتغيير التنظيمي (تعديلات في عنصر من عناصر العمل التنظيمي) (القيسي ، ٢٠١٠ : ٢٠٥)

فالتغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية عفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة وبعملياتها أو بمخرجاتها . (حسن ، ١٩٧٣ : ٢٩٣)

ام التطوير التنظيمي فهو تغير موجه ومقصود هادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ، فهو نتيجة منطقية للتغيير ينجم عن إدراك المنظمة لحدوث التغيير في آثار الحاضرة والمستقبلية وفهم لاهمية معالجتها بمحاولة ضبط احداثها والتحكم بنتائجها . ويمكن وضع ثلاث اسس لتمييز التطوير التنظيمي هي : (حسن ، ١٩٧٣ : ٢٩٣)

أ- مصدره إدارة المنظمة : وتحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف اهدافها وأوضاعها التنظيمية البيئية .

ب- تتبناه إدارة المنظمة ضمن مسؤولياتها عن الاستعمال الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف .

ت- تعتمده الإدارة في معالجتها لمسألة التنسيق بين الهدف العام للمنظمة وبين الاهداف الفرعية للاعضاء وللجماعات غير الرسمية وصولاً لبنية تنظيمية صحية . (القيسي ، ٢٠١٠ : ٢٠٥)

وإدارة التغيير كإداة لتحقيق الفعالية الإدارية قد تتطلب من القائد اجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري ، كإعادة بناء هيكل التنظيم وهذا يتطلب أن يكون لدى القائد القدرة على وضع استراتيجية للتغيير إذا اريد تحقيقه بكفاءة . (كنعان ، ١٩٨٠ : ٣٥٤)

المبحث الثالث مناقشة النتائج

لا بد لكن نظام تعليمي من اسس وقواعد يستند اليها ، لذا فان لكل نظام تعليمي صفته التي تميزه عن الانظمة التعليمية المتبعة في الدول الأخرى . ومما يميز النظام الاداري المتبع في الجامعات العراقية هو النظام التقليدي الذي يتصف بالجمود لذا فان هذه الدراسة أماطت اللثام عن الحاجة إلى تطوير هذا النظام من خلال التغيير في الأساليب الادارية المتبعة في الجامعات العراقية . الا ان هذا الاتجاه نحو التغيير قد اصطدم بمعوقات تمثلت بالمقاومة من بعض القيادات والعاملين لاتجاه التغيير في ادارة المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي ، ومن أبرز هذه العوائق هو استثناء المحسوبية في اختيار القيادات الادارية للجامعات وترك الأسس العلمية والموضوعية انتقاء الكفاء اداريا .

وهذا ما وجدنا في اغلب الكليات التي درسنا وضع ادارة التغيير فيها لدى العمداء ، أن العملية القيادية في ظل اتجاه ادارة التغيير تختلف عن السلوك المتبع في القيادة التقليدية ، حيث تستعمل القيادات انماطا معينة من الأداء تتناسب مع الظروف التي يمر بها العمل ، كما يتطلب من القائد ان يصدر قرارات ويقدم اقتراحات لتحسين العمل الاداري في النواحي التنظيمية والتخطيطية .

ان هناك ثمة ارتباط معقد بين السلوك الاداري والنواحي الفنية في الادارة فحينما تعامل القيادات في الجامعات التي استعملت اتجاه ادارة التغيير وهو اتجاه جديد وجدنا انهم غير قادرين على التنبؤ بما تؤدي اليه ادارة التغيير . وبعد اخذنا لعينة منهم خضعوا لاستبيان مطول تبين ان مسؤولية تنفيذ هذا الاتجاه في الادارة لا تقتصر فقط على اتباع النواحي الفنية بل تتطلب تكييف السلوك الاداري للقائد مع العاملين وفقا لظروف العمل في الجامعة ودرجة كفاءة العاملين والامكانيات المادية والبشرية وبطبيعة الحال تختلف هذه النواحي من جامعة إلى أخرى . وهناك صعوبات كثيرة واجهت هذا الاتجاه في الادارة عند التطبيق وهي عدم اعطاء القائمين على تنفيذ اتجاه ادارة التغيير توجيهات وافكارا كافية لاسيما في النواحي الفنية لهذا الاتجاه الحديث .

فضلا عن انه لم يسبق تطبيق هذا الاتجاه في الادارة تشخيص للضعف ونواحي القصور في العملية التعليمية .

كما ان القيادات الادارية في الجامعات لم تتدرب على استعمال اتجاه ادارة التغيير بما يمكنهم من تنمية قدراتهم على توجيه الفحص باستمرار للعاملين معهم وتقديم الحلول الممكنة لما يواجههم من مشكلات في التطبيق . لذلك كان لا بد من تغيير في القيادات داخل التنظيم في

المؤسسات التعليمية يكون الأكثر كفاءة وخبرة هو الأصلح ، كما لا بد من تعيين خبراء متخصصين في الإدارة لتنمية العملية الادارية في كل كلية فضلا عن رئاسة الجامعة . يضاف على ذلك الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال ادارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية وعلى وجه الخصوص ما جرى في بعض الجامعات الامريكية من تطبيق لهذا النمط الجديد من الادارة وزج القيادات الادارية في الجامعات كالعمداء ومساعديهم في دورات تطويرية في امريكا وذلك لزيادة كفاءتهم وخبرتهم واطلاعهم عن كتب عن مجريات تلك العملية الادارية الحديثة .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

نظرا لان النظام الاداري المتبع في الجامعات العراقية تقليدي فهو بحاجة إلى تطوير ، الأمر الذي أدى إلى تطوير نموذجي تدريبي للقيادات الادارية التربوية ؛ وذلك باستعمال اتجاه الادارة بالأهداف والنتائج في الوظائف الادارية لهم وتحسين اداتهم المهني ومن ثم يمكن تكوين جيل اداري يمكنه أن يتولى قيادات الجامعات في المستقبل ويعتمد عليه في الحاضر . والذي يبدو ان هدف النموذج التدريبي الموجه إلى القيادات الجامعية متبلور في تطوير الوظائف في النظام الاداري الجامعي الحالي ، والقضاء على النظام الروتيني السائد وذلك بتبني اتجاه الادارة بالاهداف والنتائج ، ويتكون النموذج من ثلاث مراحل هي : التخطيط والتطبيق والتقييم وله أربع خطوات : التحليل والتطوير والتنفيذ والتقييم ، ويبتكر هذا النموذج من مراجعة الأدب التربوي في الادارة بالاهداف والنتائج ونماذج التدريب (العريزي ومري ، ١٩٩٢ : ٣٣٢) . وعند تنفيذ النموذج التدريبي الذي يتم من خلاله تدريب وتنمية القيادات الجامعية تطلب وجود خبراء متخصصين في الادارة بالاهداف والنتائج واستعمال وسائل التدريب الاتية : (العجمي ، ٢٠١٠ : ٣٥٣-٣٥٤)

- ١- التدريب اثناء العمل بالاشراف والتوجيه .
 - ٢- التنقل بين الوظائف وذلك لامداد القيادات الجامعية بخبرات متنوعة .
 - ٣- استعمال اللجان والمؤتمرات حيث يتاح لصغار الاداريين الاشتراك مع كبارهم في مناقشة المشكلات التي تواجههم .
 - ٤- الاستعانة بالجامعات ومعاهد التدريب وذلك عن طريق اعداد برامج تدريبية للقيادات الجامعية .
- ومن خلال تطبيق الوسائل السابقة كانت النتائج في تجربة الولايات المتحدة وانكلترا ما يأتي :

- ١- زيادة قبول القيادات الجامعية للأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها .
- ٢- ساعدت تلك الخطوات على التوصل إلى أكفا القرارات واكثرها ملائمة .
- ٣- ادت إلى تغيير سلوكيات القيادات الجامعية لتجاوز الممارسات الادارية المضیعة للوقت .

التوصيات أو المقترحات :

- ١- اجراء دراسة مقارنة لادارة التغيير لدى القيادات الجامعية في العاصمة بغداد وبين بقية الجامعات في المحافظات .
- ٢- اجراء دراسة عن ادارة التغيير لدى رؤساء الاقسام من وجهة نظر المقررين من جهة واساتذة القسم من جهة اخرى .
- ٣- اجراء دراسة لادارة التغيير لدى القيادات الادارية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من وجهة نظر مديري الاقسام فيها .
- ٤- اجراء دراسة مقارنة بين واقع ادارة التغيير بين جامعة بغداد والجامعة الاسلامية في ماليزيا .
- ٥- اجراء دراسة موازنة بين نمط ادارة التغيير واتجاه الادارة بالاهداف والنتائج لما بينهما من تقارب شديد لاسيما ما هو متبع في الجامعات الانكليزية في انكلترا وامارة ويلز .

المصادر والمراجع العربية :

- ١- ابراهيم تركي ، ١٩٩٦ ، هندسة التغيير ، دار المعارف الجامعية ، الاسكندرية ، مصر
- ٢- ابن منظور جمال الدين محمد ، ٧١١ هـ ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان
- ٣- الانباري محمد علي ، ٢٠١١ ، ادارة التغيير ، جامعة بابل ، كلية الهندسة .
- ٤- توفيق عبد الرحمن ، ٢٠١١ ، التغيير ، اصدارات بميك ، القاهرة .
- ٥- الجوارنة ووصوص ، ٢٠٠٨ ، ادارة التغيير المنطلقات ، عمان ، الاردن .
- ٦- الحريري محمد خالد ، ٢٠١١ ، الادارة التنظيمية ، القاهرة .
- ٧- حسن محمد حربي ، ١٩٧٣ ، علم المنظمة الأصول والتطوير والتكامل ، الموصل .

- ٨- حسين سلامة عبد العظيم ، ٢٠٠٦ ، الادارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع
- ٩- الحناوي محمد ، ١٩٥٤ ، علم المنظمة ، الإسكندرية ، مصر .
- ١٠- حربي أحمد محمد ، ١٩٧٤ ، ادارة التغيير من منظور اسلامي ، الكويت .
- ١١- الخضير محمد احمد ، ١٩٩٣ ، ادارة التغيير ، الدار الفنية ، القاهرة .
- ١٢- خوري اميل قسطندي ، ٢٠٠٩ ، ادارة التغيير ، شبكة نبا المعلوماتية ، عمان ، الاردن .
- ١٣- الذهبي جاسم محمد ، ٢٠٠١ ، التطوير الاداري ، مدخل ونظريات - عمليات واستراتيجيات ، جامعة بغداد ، كلية الاداة والاقتصاد
- ١٤- الراوي سعاد خضير ، ٢٠١٠ ، ادارة التغيير وعلاقتها بادارة الازمات لدى القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية في محافظات العراق الوسطى ، كلية التربية ابن رشد ، اطروحة دكتوراه .
- ١٥- رفندي اسماعيل ، ٢٠١٢ ، ارادة التغيير تقضي ادارة التغيير ، المكتبة الالكترونية .
- ١٦- رمضان حامد احمد ، ١٩٩٨ ، ادارة المنظمات ، دار النهضة ، القاهرة .
- ١٧- ستراك رياض بدري ، ٢٠١٠ ، التخطيط التربوي ، ط ١ ، جامعة بغداد .
- ١٨- سعد احمد محمد ، ٢٠٠٨ ، الادارة التربوية في ظل المتغيرات ، عمان ، الأردن
- ١٩- السلمي علي ، ١٩٨٠ ، قصور الفكر التنظيمي ، الكويت .
- ٢٠- الشريدة غانا ، ٢٠١٢ ، التغيير وإدارة التغيير في الادارة المدرسية الحديثة ، المكتبة الالكترونية .
- ٢١- الشماخ وحمود ، ١٩٨٩ ، المنظمة ، مكتبة احمد الصقال ، بغداد .
- ٢٢- العبود فهد بن ناصر ، ٢٠٠٦ ، ادارة التغيير ، منتدى الدكتور طارق السويدان.
- ٢٣- العتيبي سعد بن مرزوق ، ٢٠٠٦ ، دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
- ٢٤- العجمي محمد حسين ، ٢٠١٠ ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، ط ٢ ، عمان ، الأردن .
- ٢٥- العزيزي ومرعي ، ١٩٩٢ ، الادارة التربوية والاشراف التربوي ، سلطنة عمان ، وزارة التربية والتعليم .
- ٢٦- العمري ابراهيم ، ١٩٨٥ ، التطوير التنظيمي ، معهد الادارة العامة ، الرياض.
- ٢٧- العديلي ناصر محمد ، ١٩٩٥ ، السلوك الانساني والتنظيمي ، الادارة العامة للبحوث ، الرياض .
- ٢٨- القيسي هناء محمود ، ٢٠١٠ ، الادارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة ، دار المناهج ، عمان ، الأردن .
- ٢٩- كنعان نواف ، ١٩٨٠ ، القيادة الادارية ، دار العلوم ، الرياض .
- ٣٠- ماهر احمد ، ١٩٩٧ ، السلوك التنظيمي ، مركز الكتاب للنشر ، ط ٦ ، القاهرة
- ٣١- النصراوي فانت خلف ، ٢٠١٠ ، واقع ادارة التغيير لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .

المصادر الأجنبية :

- ١- Bechard , R. , Organization Development , Reading Mass , Addison , Wesley Publishing , 1980 .
- 2- French , W. & Bell , Organization development : Behavioral Science interventions for organization improvment 2nd ed Englewood cliffs , N.J. prentice Hall 1982.