



معوقات ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها

خديجة عامر بن عثمان

كلية الآداب وال التربية - جامعة صبراته

khadeja.benothman @Sabu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/12/8 - تاريخ المراجعة: 2025/12/12 - تاريخ القبول: 2025/12/19 - تاريخ للنشر: 2025/12/22

ملخص البحث

يهدف هذا البحث الحالي إلى دراسة معوقات ادارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها في ظل التحولات المتسرعة التي يشهدها التعليم الجامعي، كما يستعرض مقومات إدارة التغيير المتمثلة في وضوح الرؤية والأهداف ، ودعم القيادة الجامعية والمشاركة الفاعلة للموارد البشرية ، وتتوفر الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير. ويتناول البحث أبرز معوقات إدارة التغيير والتي تشمل المعوقات البشرية مثل مقاومة التغيير ، وضعف الوعي بأهميته، والمعوقات التكنولوجية المرتبطة بضعف البنية التحتية ، وقلة التدريب إضافة إلى المعوقات الإدارية كالمركزية والجمود التنظيمي ، والمعوقات الفنية المتمثلة في نقص الخبرات وضعف نظم المعلومات . ويوصي البحث إلى ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة في التعليم الجامعي وتنمية وعي الموارد البشرية وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على التغيير ، وتطوير البنية التكنولوجية وتعزيز كفاءة نظم المعلومات ، وتعزيز المرونة الإدارية وتحسين نظم الحوافز المرتبطة بالأداء والتغيير .

الكلمات المفتاحية

معوقات ادارة التغيير - التعليم الجامعي.

Abstract:

This current study aims to examine the obstacles to change management in higher education institutions and ways to overcome them amid the rapid transformations occurring in university education. It also reviews the components of change management, which include clarity of vision and goals, support from university leadership, active participation of human resources, availability of material and technological resources, and the development of an organizational culture that supports change.

The study addresses the main obstacles to change management, including human-related obstacles such as resistance to change and lack of awareness of its importance, technological obstacles related to weak infrastructure and limited training, administrative obstacles such as centralization and organizational rigidity, and technical obstacles characterized by lack of expertise and weak information systems. The study recommends adopting effective strategies for change management that contribute to improving institutional performance and achieving

quality in higher education, raising human resource awareness, fostering an organizational culture that encourages change, developing technological infrastructure, enhancing information system efficiency, promoting administrative flexibility, and improving performance- and change-related incentive systems.

Keywords: Challenges of Change Management – Higher Education

المقدمة:

تعتبر إدارة التغيير من العناصر الجوهرية لضمان استمرارية المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة، التي تتسم بسرعة التحولات وعدم الاستقرار. ويكمّن دورها في تيسير الانتقال المنظم من الواقع القائم إلى مستقبل أكثر ملاءمة، عبر تبني استراتيجيات وأساليب مدروسة تمكّن الأفراد والفرق والإدارات من التكيف مع المستجدات في الإجراءات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية والثقافة المؤسسية".

ويعد نجاح برامج التغيير التنظيمي رهناً بتوافر رؤية استراتيجية واضحة، وآليات تواصل فعالة، ودعم مستمر من مختلف المستويات الإدارية، إضافةً إلى إدراك عميق لمظاهر مقاومة التغيير، إن توافر هذه العناصر يمكن المؤسسات من تعزيز مرونتها وزيادة كفاءتها في مواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة تتسم بتسارع التحولات التكنولوجية والاجتماعية وتزايد حدة المنافسة.

وتبين مؤشرات نجاح التغيير بين مؤسسة وأخرى تبعاً لطبيعة القيادة وخصائص العاملين، ومن أبرز هذه المؤشرات:

- الدعم والتأييد الإداري لضمان استمرارية عملية التغيير.
- تهيئة مناخ تنظيمي يتقبل التغيير ولا يقاومه.
- إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ.
- توضيح الدافع والأسباب الكامنة وراء التغيير.
- إبراز الفوائد المادية والمعنوية المرتبطة على تطبيقه.

والتغيير الإداري يهدف إلى رفع مستوى الفاعلية عبر تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف المؤسسية، وذلك من خلال برامج شاملة ومخططة تغطي مختلف الأقسام، ومع ذلك غالباً ما تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات ومعوقات تتمثل في مقاومة الأفراد غياب وضوح الرؤية نقص الموارد، ضعف القيادة، أو غياب ثقافة تنظيمية داعمة، وتكمّن خطورة هذه المعوقات في قدرتها على تعطيل مسار التغيير أو إفشاله، مما يؤدي إلى خسائر مالية وبشرية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة هذه المعوقات بعمق، والتعامل معها بأساليب علمية وإدارية فعالة، بما يضمن تجاوزها وتحقيق أهداف

ويرتبط نجاح عملية التغيير بشكل ناجح توافر رؤية واضحة ، وتوصل فعال ، ودعم مستمر إضافة إلى

فهم عميق لمقاومة المؤسسات من تعزيز مرونتها وزيادة فاعليتها ، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل المنافسة المتزايدة والتحولات التكنولوجية والاجتماعية المتتسارعة ، ، وتخالف مؤشرات نجاح برامج التغيير من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القائد والعاملين ، ومن أهم هذه المؤشرات توافر الدعم والتأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير، وتوافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه، وإشراك العاملين بعملية التخطيط لإنجاح برنامج التغيير، وتوضيح الدافع والأسباب الكامنة وراء عملية التغيير، وبيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.

ويهدف التغيير في الإدارات إلى زيادة الفاعلية عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات الأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة، بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل أقسام المؤسسة.

فالتغيير غالباً ما يصطدم بمقاومة الأفراد وعدم وضوح الرؤية ونقص الموارد إضافة إلى ضعف القيادة أو غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير وتكون خطورة هذه المعوقات في قدرتها على تعطيل مسار التغيير أو إفشاله بالكامل ، مما يؤدي إلى خسارة

على المستويين المالي والبشري ومن هنا تبرز الحاجة إلى فهم هذه المعوقات بشكل دقيق والتعامل معها بأساليب علمية وإدارية فعالة تمكن الجامعة من تجاوزها وتحقيق أهداف التغيير بكفاءة ونجاح.

مشكلة البحث:-

التغيير الإداري يهدف إلى رفع مستوى الفاعلية عبر تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف المؤسسية، وذلك من خلال برامج شاملة ومخططة تغطي مختلف الأقسام، ومع ذلك، غالباً ما تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات ومعوقات تمثل في مقاومة الأفراد، غياب وضوح الرؤية، نقص الموارد، ضعف القيادة، أو غياب ثقافة تنظيمية داعمة، وتكون خطورة هذه المعوقات في قدرتها على تعطيل مسار التغيير أو إفشاله، مما يؤدي إلى خسائر مالية وبشرية، ومن هنا تأتي دراسة هذه المعوقات بعمق والتعامل معها بأساليب علمية وإدارية فعالة، بما يضمن تجاوزها وتحقيق أهدافها.

فتتمثل إشكالية هذا البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي معوقات إدارة التغيير داخل مؤسسات التعليم الجامعي، وما سبل التغلب عليها؟.

وينبع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المعوقات البشرية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها؟.

2- ما المعوقات الفنية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها؟.

3- ما المعوقات التقنية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها؟.

4- ما الحلول والسبل المقترحة لمواجهة معوقات ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي :

1- التعرف على المعوقات البشرية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها.

2- التعرف على المعوقات الفنية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها..

3- التعرف على المعوقات التقنية التي تواجه ادارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي وسبل التغلب عليها.

4- الكشف عن الحلول المقترحة من خلال مواجهة المعوقات والتغلب عليها حاضراً ومستقبلاً.

أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال التركيز على المعوقات التي تحد من فاعلية التغيير.

- يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم الجامعي، سواء كانت تكنولوجية أو اجتماعية أو تنظيمية.

- يضيف قيمة معرفية للباحثين وأصحاب الاختصاص من خلال تسلیط الضوء على مفهوم إدارة التغيير وأبعادها النظرية، بما يعزز الفهم الأكاديمي لهذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يلفت البحث أنظار القيادات الإدارية وأصحاب القرار في الجامعات إلى أبرز المعوقات التي تواجه إدارة التغيير، ليكون بمثابة تغذية راجعة تساعدهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية.

- يقدم نتائج يمكن أن يستفيد منها المهتمون بمجال التعليم الجامعي، من خلال الاطلاع على العقبات التي تعيق عمليات التطوير المؤسسي واقتراح سبل التغلب عليها.

- يساهم في تعزيز قدرة الجامعات على مواجهة تحديات التغيير عبر تطبيق أساليب عملية وإدارية فعالة، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.

حدود البحث:

- يقتصر البحث الحالي على دراسة معوقات ادارة التغيير بالتعليم الجامعي وسبل التغلب عليها .

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظواهر كما هي في الواقع بشكل دقيق وموضوعي، بعيداً عن المبالغة أو التقليل، بهدف تقديم صورة واضحة وشاملة عن معوقات ادارة التغيير.

مصطلحات البحث:

المعوقات: هي عبارة عن مشكلات إدارية، تنظيمية، فنية، ثقافية، اجتماعية تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة. (الزهراني وطيب، 2017، ص 306).

التغيير: يعرف التغيير بأنه الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفا مع البيئة الخارجية . (مروة جفر، 2016)

إدارة التغيير:

تتمثل في الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها توصيف المؤسسة في الكيفية التي يُؤثّر بها التغيير ضمن فعالياتها وأنشطتها المختلفة، وذلك من خلال إعداد الموظفين وتجهيزهم ودعمهم، إلى جانب وضع الخطوات والمراحل الضرورية لعملية التغيير، ومتابعة الأنشطة السابقة واللاحقة للتنفيذ بما يضمن تحقيق نتائج ناجحة للتغيير (فحماوي، 2022، ص. 3).

مؤسسات التعليم العالي:

يمكن تعريف مؤسسات التعليم العالي:

بأنها المرحلة التعليمية التي تأتي بعد التعليم الثانوي وتشمل الجامعات والمعاهد، وتهدف إلى إعداد الكوادر البشرية المؤهلة علمياً ومهنياً (بدوی، 2022، 15).

ثانياً: الأدب النظري للبحث

مفهوم التغيير

يُعد التغيير من المفاهيم الإدارية متعددة الأبعاد، إذ يختلف تعريفه باختلاف الباحثين والمنظور الذي ينطلقون منه.

فقد عرّفه Luscher وآخرون (2008): بأنه عملية انتقال موجهة وهادفة تهدف إلى تحقيق التكيف الداخلي والخارجي مع البيئة، بما يضمن قدرة أكبر على مواجهة المشكلات وحلها.

بينما يرى المنجي (2010): أن التغيير حركة ديناميكية تقوم على تبني أساليب وطرق مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية، تحمل في طياتها آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر.

أما Stephen & Timothy (2011: 155)، فيعتبرانه تعديلاً يطرأ على الأفراد أو الهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا، غالباً ما يحتاج إلى تحفيز لحدوثه، وتحمل الإدارة مسؤولية قيادته وضمان نجاحه.

إدارة التغيير

برز مفهوم إدارة التغيير منذ أواخر القرن العشرين كأحد المداخل الإدارية الحديثة، حيث يُنظر إليه باعتباره إطاراً علمياً يقوم على قواعد وأصول محددة، ويطلب تخطيطاً دقيقاً واستراتيجيات واضحة لضمان نجاحه. ويعكس هذا المفهوم دارة التغيير كما تُعرف إدارة التغيير باعتبارها منهجاً علمياً يقوم على قواعد وأصول محددة، ويطلب تخطيطاً دقيقاً واستراتيجيات واضحة لضمان نجاحه. وفي المقابل، يرى بعض الباحثين أنها قد تفهم أحياناً كظاهرة أو كردة فعل على تدهور الأوضاع الإدارية في بعض المؤسسات، أو مجرد رغبة في التحول نحو الجديد دون أهداف مدروسة أو رؤية استراتيجية محددة.

أنواع التغيير

تنسم عملية التغيير التنظيمي بتنوعه، ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين:

- التغيير غير المخطط (العارض): وهو التغيير الذي يحدث بصورة تلقائية نتيجة عوامل غالباً خارجية، ويأتي بشكل عشوائي دون تدخل مباشر من الإدارة (حريم: 2006:).

- التغيير المخطط: ويُعرف بأنه أسلوب إداري يهدف إلى تحويل المنظمة من وضعها الراهن إلى صورة أخرى ضمن مسار تطورها المتوقع. ويتطبق هذا النوع جهوداً واعية ومستمرة لرصد ومتابعة التغيرات الداخلية والخارجية، ولا يُعد مجرد استجابة ظرفية لمشكلة معينة، بل يمثل رؤية مستقبلية تستشرف البيئة المحيطة وتتكيف معها (الشمام وحمود، 2007:).

كما صنف البليسي (2002) أنواع التغيير إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: حيث يُعد التغيير جزئياً إذا اقتصر على جانب محدد من المنظمة مثل الآلات أو الأجهزة، بينما يُعتبر شاملاً إذا امتد ليشمل جميع الأقسام والجوانب التنظيمية. وينظر إلى التغيير الشامل على أنه أكثر اتزاناً مقارنة بالجزئي الذي قد يحدث خللاً أو عدم توازن في المنظمة.

2. التغيير المادي والتغيير المعنوي: يشمل التغيير المادي التعديلات التي تطرأ على الأدوات والآلات وإجراءات العمل بعيداً عن العنصر البشري، في حين يركز التغيير المعنوي على سلوك العاملين وتحفيزهم وتطوير أدائهم.

3. التغيير السريع والتغيير التدريجي: يُعتبر التغيير التدريجي أكثر رسوحاً ونجاحاً من التغيير المفاجئ وال سريع، غير أن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة هي التي تحدد في كثير من الأحيان وتيرة وسرعة التغيير.

أهمية إدارة التغيير:

تُعد إدارة التغيير ضرورة حتمية لأي منظمة تسعى إلى الاستمرار والنجاح، إذ إن مواجهة التحديات المستمرة مثل ظهور المنافسين في السوق تستلزم إحداث تغييرات دائمة ومدرسة، وتمثل مهمة إدارة التغيير في كونها نهجاً منظماً يضمن تنفيذ التحولات بسلامة ودقة، حيث يتطلب كل تغيير تحطيطاً محكماً وإجراءات واضحة، وإلا فقد تكون نتائجه السلبية أكبر من فوائده (أبو صلاح، 2020:).

ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني أساليب وأدوات إدارية حديثة لمواجهة الظروف والعوائق التنظيمية، إذ إن غالبية المنظمات الناجحة تدرك أن إدارة التغيير تمثل عاملاً أساسياً في بقائها ونموها على المدى الطويل، كما أن التغيير يحدد المسار الذي تتبعه المنظمة لتحقيق أهدافها، من خلال رؤيتها ورسالتها، ويحدد الإجراءات الازمة لإنجاز تلك الأهداف.

وقد أثبتت التجارب العملية أن المؤسسات والشركات التي أولت اهتماماً بإدارة التغيير حققت تفوقاً ملحوظاً في أدائها الكلي مقارنة بتلك التي لم تُراعِ متطلبات التغيير (دبون وآخرون، 2021: 308).

فوائد تطبيق إدارة التغيير:

يسهم تطبيق إدارة التغيير في تحقيق مجموعة من الفوائد المهمة للمنظمات، من أبرزها:

- تعزيز قنوات الاتصال بين مختلف الوحدات والأقسام داخل المنظمة.

- رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين.

- تحسين تجربة العملاء وتطويرها أثناء عملية التغيير وبعدها.

- زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز مشاركتهم في العمل، ورفع الروح المعنوية بينهم، إضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار بين الإدارة والعاملين.

- تطوير عملية صنع القرار من خلال بناء قيادات إدارية ذات جودة عالية داخل المنظمة.

العوامل المؤثرة على عملية التغيير:

تتأثر عملية التغيير التنظيمي بعدة عوامل تحدد مدى نجاحها، من أبرزها (إسماعيل، 2011):

- التخطيط السليم لخطوات التغيير.
- وضوح الأهداف ودقتها.
- التنفيذ الفعال مع المتابعة والرقابة المستمرة.
- العامل الثقافي الذي يُعد المحرك الأساسي للتغيير.
- مؤهلات ومهارات القائمين على تنفيذ عملية التغيير.

العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير:

يرتبط نجاح إدارة التغيير ارتباطاً مباشراً بالأفراد وسلوكياتهم، ويمكن تلخيص أهم العوامل فيما يلي (إسماعيل، 2011):

- إدراك الفرد للأوضاع المحيطة وتفسيرها وفق خبراته السابقة واتجاهاته.

• ضرورة مساعدة الإدارة للأفراد على رؤية المواقف الواقعية، والتخلص من الممارسات التقليدية، بما يعزز قدرتهم على الاستجابة الملائمة للتغيير.

آراء العاملين في خطة التغيير:

يُعد إشراك العاملين في مرحلة التخطيط عاملًا محوريًا في نجاح التغيير، إذ ينبغي على الإدارة التعرف على أفكارهم واتجاهاتهم تجاه مختلف القضايا التنظيمية، ومن الآراء الإيجابية يرى بعضهم أن خطة التغيير تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة التغيير والخدمات الجامعية، كما يؤكد آخرون أن التغيير يساعد في مواكبة التطور التكنولوجي ، ويعتبر المشاركون في التخطيط والتنفيذ عن شعور الانتفاء والدافعية نحو إنجاح خطة التغيير ، ومن الآراء السلبية بأنه يعتقد بعض العاملين أن خطة التغيير ترفض أعباء إضافية دون توفير حواجز مناسبة، كما يظهرون الخوف من غموض الأهداف أو ضعف التواصل الإداري بشأن مراحل التغيير ونتائجها ، ويعبر البعض عن القلق من فقدان الاستمرار الوظيفي أو تغير الأدوار والمسؤوليات.

مرحلة التثبيت والتجميد

تعتبر مرحلة التثبيت والتجميد من المراحل الخامسة في إدارة التغيير، حيث يتم الحفاظ على النتائج الإيجابية عبر التقييم المستمر لآثار التغيير، ويعُد لهم دوافع الأفراد ومتطلباتهم الداخلية عاملًا أساسياً في ضمان نجاح التغيير، مما يستلزم توفير الحواجز المناسبة لإشباع هذه الدوافع وكسب رضا العاملين

وتعُد عملية إشباع حاجات الأفراد عملية مستمرة، إذ إن توقف الإدارة عن تلبيتها قد يؤدي إلى ظهور سلوكيات تتعارض مع مصلحة المنظمة. ومن هنا تتضح أهمية الدور الذي يلعبه الأفراد في إنجاح التغيير، حيث إن مراعاة الإدارة لعوامل مثل آرائهم واتجاهاتهم ودوافعهم، واستثمار الجوانب الإيجابية مع معالجة الجوانب السلبية، يؤدي بالضرورة إلى تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

كما تُعد عملية إشباع حاجات الأفراد ومتطلبات العاملين من خلال تقديم الحواجز الملائمة عملية مستمرة، نظراً لاستمرار دوافعهم ورغباتهم. وفي حال توقفت الإدارة عن تلبيتها، قد تظهر سلوكيات وموافق تتعارض مع مصلحة المنظمة، ومن هنا تتضح أهمية الدور الذي يلعبه الأفراد في إنجاز عملية التغيير، إذ إن مراعاة الإدارة لعوامل مرتبطة بسلوكياتهم مثل آرائهم واتجاهاتهم ودوافعهم، واستثمار الجوانب الإيجابية مع معالجة الجوانب السلبية، يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

كما يمكن للعاملين الإسهام في التغيير من خلال طرح أفكارهم وإبداعاتهم، وهو ما يتطلب من الإدارة بذل جهود للقرب منهم وكسب رضاهم، ثم تحفيزهم على الإبداع عبر توفير الحواجز المناسبة. ويُضاف إلى ذلك أهمية إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تطوير أفكار العاملين ومنحهم الفرصة لتطبيقها عملياً، الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة. وفي حال كانت هذه الأفكار متميزة وغير متاحة لدى المنافسين وتم تنفيذها بنجاح، فإن ذلك يضمن للمنظمة تحقيق تفوق ملحوظ.

ويُستدل مما سبق أن نجاح أو فشل إدارة التغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري، باعتباره الركيزة الأساسية لثقافة المنظمة وأحد أهم دعائم التغيير، فالأفراد بما يمتلكونه من قدرات فكرية وإبداعية، وبما لديهم من دافعية لتحقيق التغيير الإيجابي، يمثلون عاملًا محوريًا في قيادة التغيير والتعاون الفعال ضمن فرق العمل (السلمي، 1998، ص. 30).

خصائص إدارة التغيير:

ان المتتبع لأدبيات ادارة التغيير يجد أنها تتسم بجملة من الخصائص التي يؤدي الأخذ بها إلى إحداث عملية تغيير ايجابية وهذه الخصائص هي :

1. هادفة: بحيث يتم التغيير في إطار موجه نحو أهداف محددة وواضحة.
2. واقعية: فانطلاق التغيير من الواقع وضمن الإمكانيات المتوفرة ضرورة لنجاحه .
3. توافقية: ويقصد بذلك وجود قدر مناسب من الانفاق بين عمليات التغيير وطلعات الشركاء الداخليين والخارجيين.
4. الفاعلية: وتأتي محصلة لامتلاك الرؤية الشاملة وقدرة التأثير .
5. المشاركة: ويعني التفاعل الايجابي بين قادة التغيير وجميع الشركاء الداخليين والخارجيين .
6. الإصلاح: بحيث ينصب التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من خلل أو نقص ، وتلبية الاحتياجات المجتمعية الطارئة والمشروعة.
7. الترشيد: يجب أن تخضع قرارات التغيير إلى اعتبارات الكلفة والعائد المادي في الحاضر والمستقبل.
8. القدرة على التطوير والابتكار: وحتى يكون التغيير ايجابياً لا بد أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف، ويظهر ذلك على مستوى المهارة الفردية للموظفين والانتاجية التي تعود على المنظمة والمجتمع.

معوقات إدارة التغيير:

المعوقات في مؤسسات التعليم العالي تمثل أساساً في تحديات بشرية وتنظيمية وثقافية وتكنولوجية، والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح إدارة التغيير داخل الجامعات والمعاهد.

1. المعوقات البشرية

- مقاومة التغيير : يخشى أعضاء هيئة التدريس والموظفوون فقدان وظائفهم أو سلطاتهم أو الاستقرار الذي اعتادوا عليه.
- التمسك بالأساليب التقليدية: الميل إلى الروتين ورفض أي تغيير يهدد الراحة والاستقرار.
- ضعف الثقة في الإدارة: غياب التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يؤدي إلى مقاومة القرارات الجديدة.
- سوء الفهم أو نقص المعلومات: عدم وضوح أهداف التغيير وأسبابه يولد الشك والرفض.

2. المعوقات التنظيمية:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي: غياب رؤية واضحة لإدارة التغيير داخل المؤسسة.
- قصور الموارد: نقص التمويل أو الإمكانيات البشرية والتكنولوجية الازمة لدعم التغيير.
- البيروقراطية الإدارية: تعقيد الإجراءات واللوائح الداخلية يبطئ عملية التغيير.
- غياب التنسيق: ضعف التعاون بين الأقسام والوحدات الأكademية والإدارية.

3. المعوقات الثقافية:

- ثقافة المقاومة: انتشار ثقافة الخوف من الجديد أو رفض الابتكار.
- القيم السائد: بعض القيم التقليدية قد تتعارض مع متطلبات التغيير الحديث.
- ضعف الوعي بأهمية التغيير: عدم إدراك العاملين لأهمية التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.

4. المعوقات التكنولوجية

- ضعف البنية التحتية التقنية: قصور في التجهيزات والأنظمة الإلكترونية الازمة لدعم التغيير.
- نقص التدريب: عدم تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

- تكلفة مرتفعة: ارتفاع تكاليف إدخال الأنظمة الجديدة أو تحديث القديمة.
- الدراسات السابقة :-

1- دراسة الشمرى، (2024)، بعنوان تصوّر مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية

استهدف البحث الحالى التعرف على أهم السياقات المفاهيمية لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف على ماهية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، كما هدف إلى وضع تصوّر مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمتها لطبيعة البحث، وتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترنات، أهمها: العمل على رفع كفاءة عملية إدارة التغيير من خلال قيادة فاعلة مدركة للحاجة إلى التغيير، وهذا يتطلب تدريب القادة في الكلية على مجموعة من المهارات الشخصية حتى يكونوا أكثر فعالية في تأدية أدوارهم منها: التفكير الاستراتيجي، إدارة السياسات، وإدارة التغيير، وضرورة توضيح أهداف ومجالات التغيير بشكل كافي ومستمر للعاملين بمؤسسات التعليم الجامعي، وتوفير الإمكانيات الازمة بما يتلاءم مع أهداف ومجالات التغيير، وتقويض الصالحيات لتنفيذ التغيير، وضرورة تعزيز الشراكة بين مؤسسات التعليم الجامعي والمجتمع المحلي بعدق الاجتماعات وحضور الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة التميز في مؤسسات التعليم الجامعي، من أجل إنجاز مهام التغيير، وذلك من خلال ضوابط تتسم بالدقة والموضوعية والمرؤونة لتحقيق الإدارة على دراسة الأوضاع الاجتماعية والنفسية لرؤساء الأقسام ووضع الحلول لمشكلاتهم.

2- دراسة محمد، تيم (2017) بعنوان دور وأهمية إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

وذلك لمعرفة مدى مساعدة إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لأن القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الخيري قد تحتاج الي تطوير ولكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية اهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وايضا وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الادارية الثلاثة وايضا التخطيط في استخدام الانظمة الحديثة والمتطرفة والذي يترتب عليه مقاومة ، وتم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من 147 مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية وهم من الادارة العليا ورؤساء الأقسام والمشرفين والمرؤوسين وذلك لاستبيان النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لإثبات فروض البحث ، وتوصل البحث إلى عدة نتائج اهمها ثبوت صحة فروض البحث والذي أثبتت أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة وتساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام وأيضا لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات ومن النتائج الهامة أيضا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغيير شامل عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطرفة وتم إثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير الي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التغيير التطوري للمنظمة وبين خصائص عناصر البحث مما يشير الي ان التغيير التطوري بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

-1 دراسة (Dennis R .S.& Schraeder , 2009)

هدفت الدراسة الى التعرف على سبل نجاح التغيير من خلال مطابقة استراتيجيات التغيير ، وذلك من خلال مطالبة استراتيجيات التغيير وذلك لغرض الاصلاح المؤسسي وتعزيزاليات المراقبة ، وتوصلت الدراسة الى أن المنظمات الهنقارية أبدت اهتمام بالإصلاح المؤسسي كأدلة لنجاح التغيير ، وأن من أهم عوامل مقاومة التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين ، وضعف التخطيط والاستعداد للتغيير ، وعدم وضوح أبعاد التغيير للادارة العليا .

الخلاصة:

يعد التغيير في مؤسسات التعليم العالي ضرورة أساسية لضمان جودة المخرجات وتعزيز القدرة التنافسية، فهو ليس مجرد خيار بل استجابة حتمية لمتطلبات التطوير المستمر . ولتحقيق النجاح في هذا المسار ، يتبعين مواجهة معوقات التغيير بجدية من خلال قيادة واعية، وتحطيم منهجي مدروس، والعمل على ترسیخ ثقافة تقبل التغيير والابتكار داخل المؤسسة الجامعية.

التصنيفات

توصي الباحثة بما يلي:

1. إعداد خطة استراتيجية شاملة لإدارة التغيير ترتكز على رؤية واضحة وخطوات تنفيذية محددة، بما يضمن وضوح الاتجاهات وتكامل الجهود داخل المؤسسة الجامعية.
2. التزام القيادة الجامعية بدعم عملية التغيير وتقديم المساندة المستمرة للعاملين في مختلف مراحل التنفيذ، بما يعزز روح التعاون ويضمن استمرارية الإنجاز.
3. ترسیخ ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والموضوعية بما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، ويلحق بيئة عمل محفزة على التغيير.

المصادر والمراجع:

- 1- أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد (2011). مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، غزة، فلسطين، مج 19، ص 179-121.
- 2- إسماعيل، محمد أحمد (2011). العوامل الأساسية لنجاح إدارة التغيير. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr29038.html>
- 3- الحريري، ديانا (2017)، دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرق، مجلة البحث التجاري، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ع.2.
- 5- الحسينية، سليم وآخرون (2014). واقع إدارة التغيير
- 4- السلمي، علي (1998)، تطوير الأداء وتتجدد المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6- المنتصر، محمود إبراهيم بشير (2016)، دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع.4.
- 7- اللوزي، موسى سلامة (1998)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2.
- 8- بهاء الدين المنجي العسكري، (2010)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال - نموذج التجربة المالaysية (رسالة ماجستير). قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية المفتوحة بالدنمارك.
- 9- بو صلاح، مصطفى، (2020)، المبادئ الأربع لقيادة التغيير داخل المؤسسة، بالعربي. متاح على الرابط: <https://2u.pw/Uuz1pe>
- 10- تسابيح، محمد طه، وسامي، مصطفى علي (2017)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة على بنك فيصل الإسلامي السوداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان، المجلد 18، العدد 1.
- 11 حريم، حسين محمود (2006)، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (ط2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 12- حسين، رحيم، وعلوي، عبد الفتاح (2013)، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونلغاز، مجلة رؤى الاقتصادية، كلية العلوم، جامعة الوادي، الجزائر.
- 13- د بnoon، محمد سالم، والبطي، أحمد علي، والعماري، مصباح سالم (2021)، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميرة التفاضلية: دراسة ميدانية على المصانع الخاصة بمدينة سرت خلال العامين 2020-2021، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد السادس، سرت.
- 13- دلال غلوسي (2015)، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضرير، بسكرة، الجزائر.
- 14- عوض الله، محمد، (2017)، دور التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي، فرع كوستي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام المهدى، السودان.
- 15- كريمة وهبة ، (2023)، تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية وسبل مواجهتها: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ، جامعة دمياط، المجلد (38)، العدد 87، الجزء (3).
- 16- محمد تميم، (2017)، أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البعث، سوريا.
- 17- مروة، جعفر صادق، (2016)، العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي (رسالة ماجستير)، جامعة بغداد.
- 18- منال، البارودي، (2015)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان، ط1.
- 19- مطر، عبد الهادي الشمري، (2024). مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر.
- ثانياً المراجع الأجنبية:-

- 1 -Stephen ,p ,Robbins & Timothy A . Judge,(2011)," Organizational Behavior" 14 ed pearson Edition , Inc. ,Prentice Hall ,On Lake Street , Upper Saddle River, New Jersey.
- 2-Celine ,F, (2018) , Effects Of Job-Stress On Employee Performance in an Enterprise: A microfinance Institution in Cameroon " ,Master Thesis, Centria University Of Applied Sciences.
- 3-Luscher . L,S.,& Lewis. M,(2008, " Organizational Change and anagerial sense making ", Working through paradox ,Academy of Management Journal,Vol,21.no.2