

## إدارة التغيير في التعليم العالي: دليل الريادة

د. كوين ملز (و) جانيت م. بومو

يشير تحليل سوقي للتعليم العالي إلى تفويض بالتغيير. في عصر المعلومات هذا، لا تغير التقنية عمليات المكاتب الخلفية فحسب، وإنما تغير التعليم تغييراً جوهرياً. يعرف القادة الناجحون في جميع المؤسسات أن التغيير المستدام بحاجة إلى تغيير تنظيمي. هذا الفصل بمثابة دليل لمؤسسات التعليم العالي البارزة عبر الأوقات المضطربة القادمة.

### القوى التي تحت على التغيير

تؤثر العديد من قوى التغيير على التعليم العالي في عصر المعلومات:

- ◆ تخلق الثورة التكنولوجية إمكانيات وتوقعات للكفاءة التشغيلية والخدمات الطلابية المركز.
- ◆ تأثرت أنماط تعلم الطلاب وتوقعاتهم للخدمة بتعرضهم غير المسبوق للتقنية حتى قبل الوصول إلى الجامعة.
- ◆ تتطلب عملة التعليم العالي تدويل موادنا التعليمية ونظم إيصالها.
- ◆ توفير التعليم العالي يهدده ارتفاع التكاليف.

## التوقعات من أجل الكفاءة التشغيلية

تخلق الثورة التكنولوجية إمكانيات وتوقعات للكفاءة التشغيلية والخدمات التي تتركز حول حياة الطلاب. وتجلب التقنية التغيير ليس فقط للكيفية التي تدار بها الجامعات، وإنما أيضاً للتعليم بعينه. إن أحد أهم التغييرات في التقنية هو توسيع الشبكات العالمية لتأمين النفاذ والشبكية. وتستثمر المؤسسات أموالاً طائلة للاشتراك في هذه الشبكات، ويحتضنها المستخدمون بسرعة لم يسبق لها مثيل.

يقدم عدد متزايد من الكليات الآن مناهج بل برامج كاملة على الإنترنت. توفر هذه المناهج راحة وشكلاً من التعليم للطلاب يحتمل أن يكون أكثر فاعلية قياساً بالتكاليف. يبرهن التعليم عبر الإنترنت والخدمات المرتبطة به بأنه يحظى بشعبية لدى البالغين العاملين، ومن المدهش لدى الطلاب في الجامعات ممن يفضلون مناهج الإنترنت الذاتية السرعة على محاضرات الصفوف التقليدية.

تغير التقنية التوقعات بطرق عديدة، مثل:

- ◆ يتوقع الطلاب أن تدمج الخدمات وأن تكون ودودة للزبائن.
- ◆ يتوقع الطلاب تلقي المناهج والنفاذ لتتوسع من الخدمات دون الاضطرار للابتعاد عن المنزل أو العمل.
- ◆ يمكن النفاذ إلى المعلومات حينما وأينما ترغب الهيئة التدريسية أو الموظفون أو الطلاب.
- ◆ تستند التفاعلات مع المؤسسة على نموذج تسوق أحادي النافذة والمتركز حول حياة الطلاب.

## تعرض الطلاب للتقنية

تأثرت أنماط التعلم والتوقعات لخدمة الطلاب باستخدامهم غير المسبوق للتقنية حتى قبل الوصول إلى حرم الجامعة. يسعى الطلاب الآن للحصول على تعليم يساعدهم على الاستعداد لمستقبل في عصر المعلومات. تمت صياغة أنماط

تعلمهم باستخدامهم طوال حياتهم لوسائل الإعلام الإلكترونية. يبحث الطلاب عن مؤسسات تؤمن النفاذ والاستعداد الحرج لتطورهم الذي يشكل فهم واستخدام تقنية المعلومات جزءاً منه.

تضم الخدمات الطلابية عشرات من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على رضا الطلاب واستبقائهم ونجاحهم. يتصرف الطلاب كمستهلكين. وهم يتوقعون خدمة عالية النوعية وبيحثون عن مؤسسات فائقة الخدمة ويتجنبون المؤسسات ذات الخدمات الطلابية السيئة النوعية. لكي تبقى الكليات والجامعات منافسة في العقد القادم، فهي تختار بازدياد استراتيجيات تميز مؤسساتها استناداً إلى نجاحها في خلق بيئة تحيط بالحياة الطلابية.

### عولمة التعليم العالي

سوف تتطلب عولمة التعليم العالي تدويل مادتنا التعليمية ونظم إيصالها للطلاب. لدى الولايات المتحدة حالياً 19% فقط من الاقتصاد العالمي مقارنة بنسبة 70% بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة. وعلاوة على زيادة البعد الدولي لما نقوم بتدريسه، يجب أن نركز على أفضل كيفية لخدمة سوق من التعليم العالي العالمي. وإذ تضع الكليات والجامعات عروضاً على الإنترنت، فهي تصبح متوفرة للناس في أي مكان من العالم مع التقنية الضرورية ومع المهارات اللغوية المطلوبة. إن هذا تحدٍ وفرصة على السواء للمؤسسات لتدويل وتوسيع صورة أصنافهم إلى سوق على نطاق العالم.

يؤكد علماء الاقتصاد الآن أن نقص التعليم هو عامل مهم يؤخر النمو الاقتصادي في معظم أنحاء العالم إذ إن كل سنة إضافية من التعليم للسكان العاملين تؤدي إلى علامة كاملة من نسبة النمو الاقتصادي الحقيقية (أي المعدلة للتضخم). إن إيصال التعليم العالي النوعية إلكترونياً سيكون جذاباً جداً للحكومات في سائر أنحاء العالم لأنه يتيح الإمكانية التي تستطيع بها نسبة أكبر من السكان الوصول إلى التعليم مما يزيد التنافسية الاقتصادية.

## تصاعد التكاليف

تهدد تكاليف التعليم العالي المتصاعدة توفره للطالب العادي ووصوله إليه، إذ إن السعر عامل يزداد أهمية في صنع القرارات بشأن الكليات. في سنة 1997، ذكرت نسبة 33% من الطلاب- وهو رقم قياسي- أن المساعدة المالية هي سبب مهم جداً لاختيار كليتهم (معهد أبحاث التعليم العالي، 1997).

إن تكاليف التعليم العالي آخذة في الارتفاع بسرعة. فمثلاً، للسنة الدراسية 1997-98، ارتفعت تكاليف التعليم العالي أكثر من ضعفي معدل التضخم وثلاثة أضعاف معدل نمو دخل أسرة متوسطة (مجلس الكلية، 1997). يبلغ الآن متوسط تكاليف ورسوم التعليم السنوية في كلية خاصة مدة الدراسة فيها أربع سنوات /18119/ دولاراً، وفي كلية خاصة مدة الدراسة فيها سنتان /10817/ دولاراً، وفي كلية عامة مدة الدراسة فيها أربع سنوات /7049/ دولاراً. وبالطبع، فإن التكاليف في كليات من الطبقة الأولى هي أعلى، وكثيراً ما تتجاوز /30/ ألف دولار في السنة.

وفقاً لشركة ت. راو برايس أسوشييتس إنك، سوف يدفع الطلاب بحلول سنة 2008 في جامعة عامة حوالي /85000/ دولار في المتوسط لأربع سنوات. ويمكن بالفعل رؤية الحالة الحرجة في كاليفورنيا، حيث يواجه نظام التعليم العالي الحكومي تدفق ما لا يقل عن /50/ ألف طالب على مدى العقد القادم. وسوف تحتاج مرافق البناء لاستيعاب هذه الزيادة إلى مصاريف تأسيسية قدرها /2.5/ مليار دولار... (ليس محتوماً). إن التعليم عن بعد بواسطة الاتصالات اللاسلكية واعد، خصوصاً لأن طلاب المدارس الأولية يرجح أن يداوموا في الكلية جزئياً بينما هم يعملون... سوف يخلق الطلاب سوقاً هائلة للمناهج التي يتم إيصالها مباشرة لمنازلهم أو مكاتبهم (كاوفمان، 1997).

إن الإنترنت في حد ذاته يزيد التكاليف، إذ يستخدم كمساعد للتعليم التقليدي- حتى نفقات البيانات (للكليات) قد ارتفعت ارتفاعاً حاداً. فمثلاً، إن فهرساً على الشبكة لخلاصات الفيزياء، يكلف جامعة بنسلفانيا /50400/ دولار سنوياً، بينما كان الفهرس مجرد سلسلة من الكتب تبلغ كلفته /7748/ دولاراً (لارسن، 1997).

بالنسبة للكثير من نظم التعليم العالي الحكومية، يتجاوز عدد المسجلين المحتملين الطاقة الاستيعابية لمؤسسات تدريسهم عبر أنماط التدريس التقليدية. سوف يرتفع عدد المسجلين في الكليات بحوالي 20٪، من 15 مليوناً إلى 18 مليوناً، وسوف ترتفع إيرادات الكليات من /175/ مليار دولار إلى حوالي /263/ مليار دولار بقيمة الدولارات الحالية. وسوف يزداد عدد المسجلين بنسبة 20٪ تقريباً وسوف ترتفع أجور ورسوم التعليم بنسبة 20٪ تقريباً فوق معدل التضخم (ونستون، 1997). وفي جميع الأحوال، قد تكون الزيادة في الإيرادات أكبر إذ إن إدارة كلنتون قد تكفلت بزيادة المساعدة الاتحادية للتعليم العالي ويتوقع الكثير من المراقبين أن تحول الأموال الاتحادية رسوم التعليم المتزايدة.

### **التفويض للتغيير المؤسسي**

من الواضح أن التغييرات التي طرأت على بيئتنا الاقتصادية وقدراتنا التكنولوجية، وعلى طلابنا تقتضي تغييراً مؤسسياً. إن الطريقة التي تتوقع بها المؤسسات هذه التغييرات وتعالجها سوف تؤثر على قدرتها على التنافس بشأن أفضل كلية وأفضل طلاب وأفضل موارد. وأخذت التقنية تصبح عاملاً مفضلاً رئيسياً في التعليم العالي، إذ بواسطة التقنية، دخل منافسون جدد غير تقليديين سوق التعليم العالي. يتميز الكثير من هؤلاء المنافسين بفلسفات قوية بإرضاء الزبائن وتحسين متواصل للنوعية، والتكليف مع احتياجات الدارسين. إن مؤسسات مثل جامعة فينكس هي مثال على قابلية تطبيق هذه المبادئ في مجال التعليم العالي. وإن الكلية المربوطة بالشبكة في جامعة فينكس، وشركات الكبل الداخلة الجديدة، ومشاريع أعمال مثل التعليم العالمي، هي أمثلة على الطريقة التي تعيد فيها التقنية تحديد من يقدم التعليم المتقدم اليوم وغداً.

وأسوة بالتغييرات الاجتماعية والاقتصادية الساحقة الأخرى في تاريخنا، سوف يحتاج التحول الذي تتيحه التقنية في مجال التعليم العالي إلى عقود لكي يسلك مجراه الطبيعي.

إن هذا ليس سبباً لتنفس الصعداء، بل يعني أن الحاجة المستمرة للتغيير ستظل معنا لفترة طويلة- وسوف تتسارع الوتيرة. هناك تلك المؤسسات التي سوف تكون في مقدمة منحى التغيير وتلك التي سوف تتلأأ. يثبت التاريخ الاقتصادي أنه كلما تتأخر في الانضمام لموجة التغيير، كلما تكون عوائدك أقل. كيف يؤثر الرواد على مركز مؤسساتهم على منحى التغيير؟

إن دور القادة مهم في مساعدة المؤسسات على استيعاب التغيير باستمرار، إذ يجب عليهم:

◆ تركيز بؤرة التغييرات

◆ البدء مبكراً

◆ إدارة التغييرات بطريقة فعالة من خلال عملية التحول بكاملها

## تركيز بؤرة التغييرات

ما مدى سرعة التغيير الحاصل في مجال التعليم العالي؟ تستطيع معظم الجامعات الإشارة إلى "جزر الابتكار". في منحى التغيير، تقوم هذه الجامعات التي تبنت التغييرات في وقت مبكر، بأدوار أكاديمية وإدارية قيادية جديدة مستخدمة التقنية بمثابة حفاز. وتشمل الأمثلة القسم الذي يقدم مناهج أولاً عن طريق الإنترنت أو المكتب الإداري الذي يعيد تصميم تدفقات ونظم أعماله من أجل تحسين الخدمات المقدمة للطلاب.

تنتج هذه الابتكارات عن استثمار ملحوظ تقوم به قلة من الخياليين- غير أنه إذ تنتقل مسافة أبعد على طول منحى التغيير الذي تتيحه التقنية، ينضم مزيد من الناس. ولم تعد الهياكل والاستثمارات ذاتها ممكنة، إذ يجب اتخاذ قرارات المبادلة لموازنة موارد المؤسسة المحدودة. إن الغرض من استراتيجية مؤسسة ما هو المساعدة في توجيه قرارات المبادلة تلك.

ويصح الشيء ذاته بالنسبة لطاقة مؤسسة ما للتغيير. إنه مورد محدود يجعل قرارات المبادلة أساسياً. وإن وظيفة الرائد هي دفع أكبر قدر ممكن من التغيير داخل المؤسسة بدون إحداث خلل وظيفي. أولاً يجب أن يركز بؤرة التغييرات على المجالات التي تسفر عن أكبر عائد ممكن. إن القيام بهذا أسهل في المجال الإداري حيث الكفاءة هي غالباً الهدف وحيث يكون قياس التقدم أسهل بكثير. يستثمر كبار المسؤولين الماليين ورؤساء الأقسام تقنيات جديدة بشكل فعال للحث على إجراء تغييرات في كيفية أداء العمل على نطاق الجامعة بأسرها.

من المؤسف أن ما لا نراه هو علاقة مباشرة بين الكفاءات الإدارية وزيادة الاستثمار في التطبيقات الأكاديمية لتقنية المعلومات. عندما تشرع المؤسسات في عمليات استبدال بالجملة لتطبيقاتها الإدارية الجوهرية، بحدود عشرات ملايين الدولارات لكل منها، وعندما تقوم بتبسيط أعمالها الإدارية وجعلها انسيابية، قلما تشجع هذه المبادرات على إعادة تخصيص مباشرة لجزء من هذه الوفورات من أجل تطبيقات أكاديمية للتقنية.

ومما يدعو للسخرية أن المؤسسات قد استثمرت حتى الآن أقل ما يمكن في المجالات التي تستطيع التقنية تقديم مزيد من المساعدة في تمييز المؤسسات في سوق التعليم العالي. وبينما يوجد أمثلة مثيرة على الابتكار، تتباطأ التغييرات المنتشرة في علم أصول التدريس. وتتصاعد الرغبة والحاجة بين الطلاب والهيئة التدريسية من أجل التغيير، بوتائر لم يسبق لها مثيل. ومع ذلك، فإن مؤسسات كثيرة متوقفة وغير قادرة على التحرك إلى أبعد من مرحلة "جزر الابتكار" وغير قادرة على دعم احتياجات مجتمع الجامعات الأوسع للتقنية الأكاديمية. إن هذا مجال يلزم أن يركز عليه الرواد الأكاديميون.

يحتوي هذا الفصل أمثلة عديدة على الكيفية التي يعود فيها التغيير الإداري بقيمة على المؤسسات. هناك عموماً تردد في السعي إلى التغيير في المجال الإداري

أقل منه في المجال الأكاديمي. إن العقبة في وجه التدريس والتعلم هي انعدام أهداف واضحة وقابلة للقياس للتقنية الأكاديمية. إننا نشعر بمزيد من الارتياح عندما نستثمر دولارات المؤسسة حيث نرى عائداً مالياً ملموساً. لقد استثمرت المؤسسات التي تبنت التغيير مبكراً في تقنية أكاديمية على نطاق الجامعة ككل وعينها مفتوحة على المستقبل ولديها شعور حدسي بالإسهام الملموس، وإن يكن غير قابل للقياس، في سمعة المؤسسة. إن تركيز استثمارات التقنية الأكاديمية ليس لاستغلال الكفاءة بقدر ما هو لتوسيع النطاق التعليمي ومدى المؤسسة وعمقها. في حال انتظار مؤسسة ما ريثما تتوفر بيانات حول آثار التقنية على التدريس والتعلم قبل أن تقوم بالاستثمار، فإنها بذلك تكون قد ضمنت لنفسها مكاناً في نهاية منحني التغيير.

ما مدى تكيف ثقافتك التنظيمية مع التغيير؟ إن انعدام تغيير برمجي في العديد من المؤسسات هو حيث نرى آثار ثقافة لا تتكيف مع التغيير، ويتمثل التحدي في المحافظة على هيكل محتوى وإيصال يضاهاى احتياجات وإمكانيات العصر الرقمي. من أجل التدريس بكفاءة بواسطة التقنية، حتى وإن كان المحتوى لا يتغير، يجب أن تغير الطريقة التي تدرس بها. إن الدرس المستقى من هيئة تدريسية قيادية هو أننا لا نستطيع مجرد إحضار غرفة الصف إلى سطح المكتب، وإنما يجب إعادة التنظيم جوهرياً بالمعرفة والواجبات والمناقشات والاختبارات التي هي مهمة لتجربة التعلم لكل طالب. كانت إعادة التنظيم موضوعاً متكرراً طوال الفصول السابقة- إعادة تنظيم الخدمات الطلابية، إدارة الأبحاث، الموارد البشرية، الخ. ثمة حاجة ماسة لقواعد إدارة التغيير من أجل البدء في تجديد برمجي وإدامته.

## **البدء مبكراً**

فيما يخص المؤسسات الرائدة، من المهم البدء مبكراً على منحني التغيير وإن لم يكن الأول بالضرورة. ومع قدوم الإنترنت، أن تكون على صواب وأن تكون الأول أقل

أهمية. وإذا وفقت في الجواب الصحيح أو لا، فإنه يكون على الإنترنت سريعاً ويصبح التنفيذ أكثر أهمية. في حين أن معظم المؤسسات فعالة في إدراك الحاجة للتغيير، ينطوي تصور التغييرات المطلوبة وإضفاء الصبغة الرسمية على القرار بإجراء التغيير على صعوبة إذ غالباً ما تعوزهما القدرة على التنفيذ، هنا يبدأ دور قواعد إدارة التغيير.

### إدارة التغيير عبر عملية تحول كاملة

لإدارة التغيير صورة ضعيفة، إذ غالباً ما يعتبر كبار الموظفين إدارة التغيير بأنها تكتيكية، محيطية واستثنائية. وينظر إلى مستشاري إدارة التغيير بأنهم "اباحيو (hippies) تسعينات القرن العشرين". عند تنفيذ مشروع كبير، غالباً ما يكون جزء إدارة التغيير هو أول ما يتم تخفيضه من أجل توفير المصروفات. ومع ذلك، فإن قواعد إدارة التغيير مهمة لزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير المستمر. سوف يركز القسم الثاني من هذا الفصل على دور الإدارة الأقدم في إدارة التغيير، منذ البدء لغاية التنفيذ.

### تطبيق مبادئ إدارة التغيير في مجال التعليم العالي

لقد حلل جون كوتر، أستاذ القيادة في كلية هارفارد للأعمال، برامج التغيير لأكثر من مائة مؤسسة (إعادة الهندسة وتحديد الحجم الصحيح، إعادة الهيكلة وإدارة النوعية الكاملة). إن مقالته Harvard Business Review لعام 1995 وكتابه Leading Change: Why Transformation Efforts Fail لخصا الدروس المستفادة ووصفا ثمان خطوات لتحويل مؤسسة ما.

(1) إحداث إحساس بالعجلة

(2) تشكيل ائتلاف قوي

(3) بناء تصور

(4) إيصال التصور

- (5) تمكين الآخرين من العمل بموجب التصور
  - (6) تخطيط واستحداث مكاسب على المدى القصير
  - (7) توحيد التحسينات وإنتاج مزيد من التغيير
  - (8) إضفاء الصبغة المؤسسية على مداخل وطرق جديدة
- إن لكل خطوة من الخطوات في دورة التغيير هذه بعداً فريداً في مؤسسات التعليم العالي. وإنما إذ نسعى إلى استغلال مجالات التقدم التكنولوجي من أجل إعادة الحيوية لبرامجنا الأكاديمية وخدماتنا الإدارية، ما هي أشكال الريادة اللازمة؟

### (1) إحداث إحساس بالعبء

إننا كبشر مبرمجون طبيعياً ونفسياً للنزوع نحو التوازن. وإن التغييرات الوحيدة التي نرتاح لها هي تلك التي نباشر بها من أجل أنفسنا، ومع ذلك، فإن التغيير التنظيمي لا يباشر به فردياً وإنما يفرضه شخص أعلى في المؤسسة. ومن المزعج إن كنت تقوم به حقاً. لذلك، من الطبيعي أن نقاوم التغيير التنظيمي. ونعزو هذه التغييرات المقترحة لنزوة طارئة أو لتقرير مستشار أو لرائد معين يحتمل أن نمر نحن فترة أطول من مدة شغله لمنصبه- ومنتظر. من الناحية الفكرية، نحتاج إلى أسباب مقنعة للتغيير.

من أجل كسر هذا الحاجز الأولي، يجب أن يكون القادة منفتحين، ويشركون أعضاء الجامعة في حوار صريح متواصل بشأن الاتجاهات (المنافسون، علم السكان، والقدرات التكنولوجية، وعلم الاقتصاد، والتحويلات المعقدة) وآثارها المحتملة على كلية أو جامعة معينة. الهدف من هذه المحادثات هو رصد مسيرنا وسرعتنا الحاليين وتبنيها إلى ما يلوح في الأفق.

إن سجل متابعة تواصل صادق وصريح يبني الثقة التنظيمية ويهيئ المسرح للخطوة التالية في عملية التغيير.

## (2) تشكيل ائتلاف قوي

حالما تتحدد فرصة أو تهديد يقتضي إجراء تغيير واسع الانتشار، يجب أن نجتمع مجموعة من الناس لديها قوة كافية لتوجيه جهد التغيير. في مثالنا على التقنية في التدريس والتعلم، يجب أن يكون بإمكان هؤلاء الأفراد تنفيذ التغييرات المتعلقة بالمناهج الدراسية، والتغييرات التكنولوجية والمالية في الحرم الجامعي. وهؤلاء الأفراد هم عادةً الهيئة التدريسية والعمداء وكبار الموظفين الأكاديميين، ورؤساء الجامعات، والمسؤولون عن الموازنة، وكبار موظفي الإعلام. إن قوتهم ونفوذهم هامان باتجاه إجراء تغيير ناجح. ومن بينهم، يجب أن نجد القلة المتحمسة المستعدة والقادرة على العمل كفريق من أجل التغيير المؤسسي.

## (3) بناء تصور

عند هذه النقطة، حددنا إحساساً بالاستياء من الوضع الراهن. لقد جمعنا مجموعة من وكلاء التغيير الملتزمين ببناء شيء أفضل. يجب علينا الآن التماس وتوليف أفضل الآراء من أصحاب المصالح لدينا. إن أصحاب المصالح هم تلك الدوائر التأسيسية التي تتأثر مباشرة بنجاح أو فشل المؤسسة؛ على سبيل المثال الطلاب، الهيئة التدريسية، الموظفون، المجتمع المحلي، الأمناء، المشرعون، الخريجون، ورواد الأعمال.

يجب أن نبحث عن احتياجات ومطالب أصحاب المصالح هؤلاء وأن نوضح الحالة المستصوبة لبرامجنا الأكاديمية وخدماتنا الإدارية المستقبلية. ويشمل هذا وصف الاستراتيجيات لتحقيق ذلك التصور، مثل دور تقنية المعلومات في التدريس والتعلم أو اعتبار الطالب الزبون الإداري. يحتمل أن يأتي التصور ذاته من الائتلاف الموجه. غير أن المسؤولية عن المباشرة في الجهد تكمن في كثير من الأحيان في كبير المسؤولين الأكاديميين أو العميد.

ينبغي أن يكون إيصال التصور سهلاً وأن يروق لأصحاب المصالح الرئيسيين.

وينبغي أن يساعد على توضيح اتجاه المؤسسة. وينبغي للتغييرات المؤسسية برمتها أن تدعم هذا التصور. حينما تحاول المؤسسات التغيير بدون تصور مهيم، غالباً ما تبدو مبادرات التغيير هذه أشبه بـ "برنامج اليوم". من شأن تصور جيد أن يساعد في توجيه مبادرات التغيير المستقبلية وفي التخلص من المبادرات التي تأتي بعكس النتائج المرجوة.

#### (4) إيصال التصور

إن التفاهم الذي يعلم ويفهم ويبني الثقة هو فن من الفنون. تحتاج إدارة التغيير إلى قدر كبير من التواصل الفني. باستخدام كل وسيلة مناسبة، فإن من مسؤولية رواد الجامعة مناقشة التصور وآثاره. ما هي السلوكيات التي يجب مكافأتها؟ ما هي السلوكيات القديمة التي سوف يتم تثبيطها؟ ما هو دور كل فرد في مساعدة المؤسسة على تحقيق الحالة المرغوب فيها؟ كيف يتغير الرواد أنفسهم كجزء من هذه العملية؟

كلما ازداد دمج هذه المحادثات في أنشطة الرواد اليومية- اجتماعات ممثلي الهيئة التدريسية، اجتماعات العمداء، أو عمليات استعراض الأداء - يتم إيصال التصور بطريقة أكثر كفاءة. وجد جون كوتر أن معظم الرواد يقومون بإيصال التصور على نحو اقل مما يجب وبعامل 10 في البيئة الأكاديمية، لدينا الظاهرة الثقافية الفريدة ومفادها أن القادة يخشون التبليغ عن الاتجاه خوفاً من ألا يتبعهم أحد. في الواقع، يحتمل أن تحرض هذه المحادثات التوجيهية على مقاومة صريحة حيث لم تكن هناك أية مقاومة سابقاً.

إن أقوى وسيلة تواصل تحت تصرف الرواد هي سلوكهم هم. إن الأفعال المتناقضة التي يقوم بها القادة هي أسرع طريقة لتحويل جهود تغيير حقيقية إلى مهازل تنظيمية. إن المجتمع الجامعي سريع في اكتشاف النفاق بين ما يقول الرواد إنه مهم وبين ما يمولونه، أو ما يقول الرواد إنهم يقدرونه في الهيئة التدريسية والموظفين ومن يعملون على ترقيته. إن أنجح رواد التغيير هم أولئك

الذين يقومون شخصياً بصياغة نموذج للطريقة التي يجب أن يسلكها الآخرون بينما هم يتجاهلون. وإن ثاني أنجح رواد تغيير- لا أحد.

## (5) تمكين الآخرين من العمل بموجب التصور

من أجل دفع التدريس والتعليم إلى الأمام بواسطة التقنية، يجب أن نزيل العقبات التي تمنع الهيئة التدريسية والطلاب من استغلال هذه الإمكانيات الجديدة. تشير دراسات تعليمية حديثة إلى أن العقبات الرئيسية التي تحول دون دمج التقنية في التدريس والتعليم هي انعدام إدراك الهيئة التدريسية بما هو ممكن بواسطة التقنية وعدم كفاية التدريب والدعم، وليس استعداد الهيئة التدريسية والطلاب. غالباً، لا يعلم أعضاء الهيئة التدريسية قصص نجاح زملائهم في نفس المؤسسة. تحتاج كل مؤسسة إلى منبر تستطيع الهيئة التدريسية من عليه إبراز إنجازاتها من خلال التدريس المعزز بالتقنية وتقاسم الدروس المستفادة.

استثمرت الهيئة التدريسية التي حققت دخولاً مفاجئاً ناجحاً قدراً كبيراً من الوقت. عندما لا يكون الاستخدام الابتكاري للتقنية في التدريس معياراً للمنصب أو الترقية، هناك ضغط قوي لأعضاء الهيئة التدريسية قيد التثبيت tenure-track من أجل أن يركزوا في مكان آخر. قد أعادت المؤسسات الرائدة في هذه الحلبة هيكله دعمها الفني للهيئة التدريسية وذلك بضم خبراء المحتوى (الهيئة التدريسية) مع مصممي المناهج وخبراء التقنية. إضافة إلى ذلك، قامت بالاستثمارات اللازمة في تطبيقات قياسية موثوقة من أجل تجهيزات قاعات الدراسة.

وتكون العقبات أمام الطلاب أقل؛ إذ إن اهتمامهما الرئيسيان هما:

(1) إبقاء حواسيبهم في حالة جيدة وتشغيلها على نظم الجامعة سريعاً قبل أن تصبح متخلفة.

2) الحصول على دعم فني في قاعات السكن. إن الشاشات موجودة في مختبرات حواسيب الطلاب الشخصية. ومع ذلك، يصل معظم الطلاب الآن إلى حرم الجامعة حاملين حواسيبهم الخاصة بهم، وكثيراً ما يحدث مزيد من التعلم المعزز بالحواسب في غرفة المهاج بدلاً من المختبر. ليس لدى معظم المؤسسات آلية لتقديم مساعدة أولية لتركيب الأجهزة ودعم فني للطلاب في قاعة السكن. إن المكاتب التقليدية لتقديم المساعدة غير مزودة بالكادر اللازم لمعالجة النداءات من الطلاب وفي حين يميل أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون إلى مراجعة المكاتب أثناء ساعات النهار، يميل الطلاب إلى المراجعة أثناء الليل عندما يعمل الكثير من مكاتب تقديم المساعدة بطاقم مخفض إلى أقل عدد ممكن من الموظفين أو بدون موظفين البتة.

باستخدام قسم الخدمات الطلابية كمثال على قسم إداري، نجد أن هناك عقبات متعددة يجب التغلب عليها كذلك ولبعضها علاقة بالمفاهيم. كيف ينبغي لنا تعريف بيئة تحيط بالحياة الطلابية تتلاءم مع احتياجات طلابنا؟ إن بعضها إجرائي مثل دمج وظائف الخدمات الطلابية لكي تبدو سلسلة للمستخدم، بينما يتعلق البعض الآخر بنقل اعتماد التغييرات من قلة مختارة في المكاتب الإدارية إلى طريقة تصرف عم المؤسسة بالكامل.

إن دور قائد التغيير هو فهم ما هي المثبطات الرئيسية لمجموعة معينة من أصحاب المصالح لاعتماد التغيير وإزالة تلك المثبطات.

## 6) تخطيط واستحداث مكاسب على المدى الطويل

حين تمر المؤسسات بتغيير كاسح، تكون هناك فترة سابقة للتغيير يقل فيها الأداء بالفعل، إذ إننا نكون منهمكين في تعلم النظام الإداري الجديد أو نعمل على تحويل مواد مناهجنا الحالية إلى مصاغة إلكترونية (بدلاً من استنباط مواد مناهج جديدة). يمكن أن يعيق الإدخال الجديد للتقنية المكاسب على

المدى القصير. وإن الهدف من نظام إدارة التغيير هو تقليل عمق ومدة ذلك الانخفاض في الأداء إلى أقل ما يمكن.

بدون التخطيط لمكاسب على المدى القصير، يستسلم الكثير من الناس ويمكن أن ينضموا بنشاط لصفوف أولئك الناس الذين كانوا ولا يزالون يقاومون التغيير (كوتر، 1995). إن إحدى الطرق للتخطيط لمكاسب هي تحديد أهداف تدريجية قابلة للتحقيق. فمثلاً، في مجال التدريس والتعلم، قد تنشئ مؤسسة ما نوعين من المنح للهيئة التدريسية: منح فردية تستهدف على وجه التحديد تشجيع الابتكار في التدريس والتعلم بمساعدة التقنية ومنح تعاونية لنشر تقنيات متوافقة بين الهيئة التدريسية المتعددة ضمن الأقسام أو عبرها.

## 7) دمج التحسينات وإنتاج مزيد من التغيير

إن أحد الأخطاء الشائعة التي نرتكبها في برامج التغيير هو التسرع الكبير في الإعلان عن إحراز النصر. إن المقاربات الجديدة- سواء في مجال التدريس والتعلم أو إدارة الأبحاث أو الموارد البشرية- هي في كثير من الأحيان تجريبية وتدرجية؛ يمكن أن تستغرق سنوات عديدة لتصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة. وعوضاً عن إعلان النصر، فإن المكاسب على المدى القصير تستخدم أفضل ما تستخدم لاكتساب المصداقية اللازمة للقيام بتغييرات أخرى أصعب. ويمكن أن تشمل هذه التغييرات العودة إلى أساليب التوظيف أو الترقيّة أو تولي المنصب أو تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة. وستترتب على هذه السياسات آثار عميقة على استمرار زخم التغيير داخل مؤسسة ما.

## 8) إضفاء الصبغة المؤسسية على مقاربات جديدة

إن هدف هذه الخطوة النهائية مزدوج:

1) توضيح الربط بين التغييرات الناتجة في السلوك ونجاح المؤسسة.

2) تطوير وسيلة لترسيخ تلك التغييرات المرغوب فيها في ثقافة المؤسسة. إن الدراسات الدورية من حيث الكم والنوع الخاصة بالهيئة التدريسية والطلاب والخريجين سوف تساعد في تحديد ما إذا كانت التغييرات تتحقق حسبما هو مرغوب بها. ويضمن الجزء الثاني أن يجسد الجيل التالي من الرواد في المؤسسة المقاربات الجديدة. وإن تخطيط التعاقب عامل رئيسي. ويمكن أن يؤدي سوء اختيار مسؤول أقدم إلى إزاحة مؤسسة عن مسارها لسنوات. وللمساعدة في ضمان خلف جيد، يجب تثقيف لجنة الاختيار بشأن عملية التواصل والتأكد من أن صفات رائد تغيير قوي ضرورية للحصول على المنصب.

## الخاتمة:

يعتبر سوق التعليم العالي في الولايات المتحدة كبيراً جداً وسوف تزداد اتساعاً بشكل ملحوظ. "يوجد في أمريكا /5.14/ مليون طالب (جامعي)... وتجنّي جامعاتها، حسب أحد التقديرات، /175/ مليار دولار سنوياً، مما يجعل أعمالها تصل إلى ضعف حجم أعمال شركات الطيران". (الإيكونومست، 1996). سوف يتسع نطاق التسجيل في الكليات بنحو 20٪، وترتفع إيرادات الكليات بنحو 50٪ على أساس تضخم معدل، وترتفع مصاريف الأعمال على التعلم والتدريب بنحو 35٪. وإن تلك الكليات والجامعات التي تحتضن التقنية لمواجهة الأسواق المحلية والعالمية المتنامية سوف تسهم في زيادة توسيع تلك الأسواق.

تعمل التقنية على تغيير الطريقة التي تميز بها المؤسسات أنفسها في سوق التعليم ولكنها لن تزح نظام التعليم الحالي بل أن التعليم المعزز بالتقنية سوف يكمل أنماط التعلم لقاعدة طلابية مستوعبة للتقنية بشكل متزايد وسوف يلبي بشكل أفضل احتياجات أرباب عمل هؤلاء الخريجين. كما أن التقنية تغير القواعد التي تتنافس بها الكليات على الطلاب والهيئة التدريسية والموظفين ضد الداخلين غير التقليديين في سوق التعليم.

من أجل التشجيع على ثقافة جامعية يمكنها اعتماد أساليب تعليم جديدة مدعومة بالتقنية، وإعادة تصميم الخدمات التي تحيط بالحياة الطلابية، وإعادة تنظيم الإدارة، يجب على الرواد تطبيق أساليب جوهرية لإدارة التغيير. وسوف تبنى قيادتهم الجامعات بقدر كبير من البصيرة والانفعال القوي والموارد والتركيز.

\*\*\*\*\*



## المراجع

- The College Board. (1997, September). *Trends in student aid*. New York, NY: The College Board.
- The Economist. (1996, October). *The Economist Review*, 5.
- Higher Education Research Institute. (1997, January 1). *Academic and political engagement among nation's college freshman is at all-time low, UCLA Study Finds*. Washington, DC: Higher Education Research Institute.
- Kaufman, J. (1997, February 4). Generation Y. *Wall Street Journal*, 1 ff.
- Kotter, J. P. (1995, March-April). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Larsen, E. (1997, March 17). Why colleges cost too much. *Time*, 46-55.
- Winston, G. (1997, May 1). Long lines about the best colleges are likely to get longer. *The New York Times*, D2.

\*\*\*\*\*