تنظيم الجامعات الليبية وإدارتها بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل

" دراسة استشرافية"

د. رضوان أحمد بشير*

تقديم:

تسعي الجامعات المعاصرة في جميع أنحاء العالم إلى الأخذ بأسباب التجديد والتطوير والتحديث نظرا لتعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة ، وكذلك الأخذ بآليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول ، وقد تبنت اتجاهات متعددة من أجل التطوير والتغيير، لمواجهة أصعب التحديات المعاصرة التي تطرحها مجموعة من التساؤلات التي يمكن لنا طرحها عبر تساؤل عام مفاده , كيف تستطيع هذه الجامعات مواجهة مستقبل يتسم بالتغيير المتلاحق بدرجة يصعب التنبوء بها.

فقد أثرت المتغيرات العالمية والتحديات البيئية في إدارة المنظمات المجتمعية وكذلك إدارة المنظمات التعليمية، واتسمت إدارتها بالاتجاه نحو مزيد من التعقيد والتشابك ، وصاحب ذلك توجه التنظيم الإداري لأي منظمة إلى التشابك والتعقيد نتيجة استحداث وظائف ومهام متطورة وأساليب عمل وإمكانات متقدمة، ومن جهة أخرى التوجه إلى مزيد من العلمية والعقلانية في صنع القرارات واتخاذها ، ومن جهة ثالثة نحو مزيد من المرونة في العمل الإداري ، مما يتطلب إحداث تغييرات مستمرة ، في العناصر الأساسية للإدارة.[1]

فقد أكدت نتائج البحث العالمي الذي أجرى عام 1999على مجموعة كبيرة من الخبراء في مجال التنظيم واستشراف المستقبل ، من جنسيات مختلفة، وأصحاب اهتمامات مختلفة وصل عددهم إلى (350) خبير،بهدف التوصل إلى السياق العالمي المحتمل للتنظيم في المستقبل:"بأنه توجد مجموعة من التغييرات التنظيمية التي يجب أن تحدث خلال العشرين سنة القادمة ؛ حتى يستطيع التنظيم أن يحقق أهدافه الحالية والمستقبلية".[2]

ولم تكن الجامعات الليبية بعيدة عن هذه المتغيرات وتأثيرها ، فهي تحاول جاهدة أن تتكيف مع تلك المتغيرات أملا في الوصول إلي أفضل المستويات التي حققتها الجامعات المعاصرة ، وهذا

* أستاذ مساعد بكلية التربية طبرق جامعة عمر المختار

ما تؤكده الزيادة الكمية والنوعية التي تحققت بهذه الجامعات والتي أشارت إليها تقارير المنظمات الدولية مثل اليونسكو .

مشكلة الدراسة:

رغم الاهتمام الذي حظي به قطاع التعليم الجامعي في ليبيا،فإنه مازالت هناك بعض المشكلات والصعوبات التي تعوق أداء هذه الجامعات وتحد من فعاليتها ، منها على سبيل المثال لا الحصر:

1- عدم التوازن بين النمو التعليمي وتطور الجهاز الإداري، وافتقار الجهاز الإداري لسبل الاتصال السريع وسرعة اتخاذ القرارات ودقتها وتقديم الخدمات الإدارية.[4]

2- التوسع في نشر التعليم الجامعي دون الاهتمام بمعايير الجودة والتقصير في تجهيز مؤسساته وتوفير احتياجاته، والقصور في إدخال الميكنة والمنظومات الإلكترونية لإنجاز الأعمال الإدارية بالجامعات.[5]

3- القصور في تطوير هيكلية الإدارة الجامعية ، وفى تطبيق القوانين والتشريعات الصادرة بخصوص تطوير التعليم الجامعي، وفي تبنى برامج الاعتماد الأكاديمي وآلياته وتفعيل نظم الجودة بالجامعات الليبية.[6]

4- القصور في وضع استراتيجيه عامة وشاملة للتعليم الجامعي في ليبيا ، والعمل على تنفيذها وفق خطة مدروسة وبرامج محددة.[7]

5- التأخر في فتح آفاق التعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية العربية والدولية، وعدم الاستفادة من الاتفاقيات المبرمة وتفعيلها، وضعف التنسيق والتعاون بين الجامعات والمراكز البحثية بالداخل.[8]

وباستقراء ما سبق يمكن القول بأن هناك قصوراً واضحاً في تنظيم الجامعات الليبية وإدارتها، حال دون تحقيق هذه الجامعات لأهداف المجتمع الليبي وطموحاته وتحقيق جودة التعليم الجامعي.

ويمكن في ضوء ما سبق بلورة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما أهم التوجهات المستقبلية والتحديات المتوقعة لجامعات المستقبل ؟

2. ما واقع تنظيم الجامعات الليبية وإدارتها الحالي ؟

3. ما أهم التوجهات والجهود المستقبلية المطلوبة لتطوير الجامعات الليبية ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

1. التعرف على أهم التوجهات المستقبلية للجامعات ، والتنبوء بالشكل الذي يمكن أن تكون علية الجامعات في المستقبل.

2. تحليل وتشخيص الوضع الراهن لتنظيم وإدارة الجامعات الليبية.

3. محاولة تحديد التطورات والتحسينات المطلوب تطبيقها بالجامعات الليبية، بهدف التكيف مع طبيعة جامعات المستقبل وشكلها.

أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة إلى أنها:

1. تسهم في استعراض عدد من التوقعات بشأن جامعات المستقبل والتحديات التي تواجهها.

2. تسهم في التعرف على أهم التحديات المتوقعة للجامعات الليبية، وكيفية مواجهتها.

3. تواكب الجهود الداعية إلى التغيير والتطوير المستمر للتعليم العالي لمواكبة المتغيرات البيئية والتقنية المتسارعة.

الدراسات السابقة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أنه توجد مجموعة من التغييرات التي يجب أن تحدث خلال السنوات القادمة؛ حتى تستطيع الجامعات تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لرصد الواقع الفعلي للجامعات الليبية ، وتحليل هذا الواقع في ضوء التحديات المستقبلية المتوقعة لجامعات المستقبل ، وكيفية الاستفادة منها في التغلب على مشكلات الجامعات الليبية ، وقد اعتمدت الدراسة علي أحد أساليب الدراسات المستقبلية "أسلوب دلفي" في تقديم المقترحات والتوصيات ، وذلك من خلال ثلاث جولات مع "20" خبيراً من أساتذة بعض الجامعات الليبية والعربية والأجنبية.

أولا: جامعات المستقبل التوجهات والتوقعات :

يمر التعليم الجامعي بفترة تحول هامه فرضتها الأزمة التي تمر بها معظم دول العالم، بجانب التقدم الهائل في الثورة المعرفية وثورة الاتصالات ، وقد تفاوتت هذه الأزمة في درجة حدتها وتنوع مظاهرها ، ومن ثم كان التحدي الذي يواجه جامعات اليوم هو كيف تستطيع هذه الجامعات أن توائم بين مواجهة الظروف المختلفة المحيطة بها والضغوط الخارجية والداخلية ، وبين القيام بالمسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقها.(9)

أن التغييرات التنظيمية المستقبلية يتوقع أن تتم من خلال نماذج جديدة تعتمد على قوة العقل والقدرة على استخدام المعلومات، وستكون التغييرات من خلال هيكل مدمج، والتغيير من حيث تصميمه وتنفيذه يكون عادة طويل الأجل ويحتاج إلى فريق عمل وأحياناً تغيير ثقافة المنظمة، وقد يترتب على هذه التغييرات شعور بفقدان الرقابة والتحكم وتقادم بعض المهارات, وتزداد الحاجة إلى توفر قيادة رمزية تمثل قدوة حسنة وتحفز الموظفين.(10)

ونتيجة تحول المنظمات: من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل المرنة، ومن السيطرة إلى الديمقراطية، فإنه من الضروري تغيير طرق العمل والعلاقات السائدة بالمنظمات، وأساليب التغيير نفسه، والتركيز على البعد الاستراتيجي في تغيير القيم والهياكل والنظم والعلاقات بالمنظمة.(11)

والجامعة منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة والمستقلة، لذلك لا يمكن أن تدار بأساليب تقليدية أو أدوات روتينية عادية.

وتتطلب إدارة التعليم الجامعي العديد من المهارات التي تتطلب برامج ودورات تدريبية، حيث تحتاج الوظائف الإدارية إلى مزيد من الإعداد والتطوير، لهذه المهارات التي تمكنهم من النهوض بالجامعة.(12)

ومن القضايا الرئيسة التي تواجه الجامعات هي التخلص من النموذج الأكاديمي التقليدي والعثور علي نماذج جديدة تتسلح بجوانب من القوة تتناسب مع المتغيرات الجديدة، وما يزعج في الأمر أن وتيرة التغيير في تسارع مستمر.

وهذا يعنى أن عصر المعلومات قد يكون أقصر بكثير من حقبة الأعوام الثلاثمائة التي استغرقها قبله العصر الصناعي ، وأن هذا التغيير ربما حدث في فترة قصيرة لا تتجاوز خمساً وعشرين سنة ، وإذا كانت الجامعات تواجه مصاعب في إحداث التغيير لاستيعاب الثورة التكنولوجية في عصر المعلومات ، فسوف تواجه صعوبة قصوى كي تستوعب تحولاً آخر للعصر التالي.[13]

وقد أكدت الدراسات الحديثة في أوروبا والولايات المتحدة أن الجامعات تمر بأزمة لم تعهدها من قبل ، فقد كان التركيز ينصب علي الجوانب الهيكلية والتنظيمية وأزمة الثقافة والممارسات المفروضة عليها وتدخل القوى الاقتصادية في العمل الأكاديمي ، وأن معظم الجامعات تقع تحت ضغط ، ووجود احتكاك خطير بين الثقافة الأكاديمية التقليدية وبين ثقافة السوق الحديثة ، ويعتقد البعض أن هذه الاحتكاكات لا يمكن تجنبها نظراً للوضع المتغير في التعليم الجامعي ، وأنه بالإمكان خلق ظروف التعايش المنسجم بالنسبة للثقافتين ، بواسطة توسيع أنشطة هامة وأساسية لخلق توازن بين المهمة المرغوب القيام بها وأنشطة الجامعة التقليدية.

مما سبق يتضح أن الدور الإداري أثناء عملية التخطيط والرقابة علي الأنشطة يتحدد في صيانة التوازن الديناميكي ، بين الحاجة للاستقرار والتوازن التنظيمي ، والحاجة للتأقلم والتغيير من ناحية أخرى، مما يحتم على المديرين وأصحاب القرار تبني فلسفة واسعة الرؤية.

وقد نادي (بريفد Conelins Brevood) عميد المدرسة الإدارية في دفت Dean of Graduate School of Management in Deft ، بضرورة إحداث تغييرات في الفلسفات التنظيمية تدعو إلى : " التحول من صنع القرار القائم علي السلطة إلي صنع القرار الديمقراطي، ومن أنظمة الرقابة السلبية إلي أنظمة الرقابة الإيجابية ومن المهمة الفردية إلي فرق العمل ، ومن أنظمة المعلومات الرأسية إلي أنظمة المعلومات الوظيفية ".[14]

لذا تسعى الجامعات المعاصرة في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة ، والأخذ بآليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول ، منها تغيير الهياكل التنظيمية وتعديل السياسات والأساليب وتطوير السلوكيات والتركيز على جودة المخرجات و البحث عن إطار متكامل للتطوير يحقق القدرة على التنافسية والبقاء والنمو.

وبما أن الإدارة الجامعية في الوقت الحاضر تختلف عما كانت عليه في السابق، فإن عليها أن تصبح قوية ومرنة في تنظيماتها وقياداتها ومواردها البشرية، وألا تقنع بما وصلت بل تعتبر التغيير و التطوير رسالتها وهدفها.

ويمكن تحديد بعض سمات المنظمة الجامعية على النحو التالي : [15]

- نشاط المنظمة الجامعية ذو سمة أكاديمية ويتطلب إدارة إبداعية.
- تعد الجامعة الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم موطنها الذي تمده بالأطر البشرية.
- يعد الاستثمار في المنظمة الجامعية، استثماراً طويل الأجل، يصعب قياس عائداته.
- تتسم سلوكيات العاملين بالجامعات بأخلاقيات عمل مختلفة عن باقي المؤسسات.
- وجود مسارين للسلطة في المنظمة الجامعية، أحدهما يرتبط بالهرمية الأكاديمية والأخر بالهرمية التنظيمية، مع سيادة واضحة للهرمية الأكاديمية, ولاسيما في قمة الهرم التنظيمي.
- حساسية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية، وهذا يتطلب قدرا من الإجماع والمشاركة.
- الحاجة لتأمين مسارات واضحة للتفاعل بين النظم الأكاديمية والنظم الإدارية.

مما تقدم يتبين أن خصائص الجامعات المعاصرة لا تختلف كثيراً عن خصائص المنظمات المجتمعية الأخرى ، رغم سماتها الأكاديمية التي أرست فيها تقاليد عمل اتسمت بقدر من الرسوخ والثبات النسبي وجعلها متحفظة أمام التغيير والتوجهات الحديثة في الإدارة الجامعية، الأمر الذي تجد فيه هذه الجامعات نفسها في موقع يفرض عليها قدراً من التحديات المستقبلية.

إن المنظمة التعليمية عبارة عن كيان مستقر يتصف بالتوازن وأن الخلل في هذا التوازن سوف يؤدي إلى حدوث تعديلات تلك التعديلات التي ستعيد بدورها التوازن من جديد للمنظمة ، وهذا المفهوم البسيط يمكن أن يكون أكثر تعقيداً إذا ما طبق على منظمة كبيرة ، ولكنه أيضاً من الممكن أن يقدم مساعدة للمدير الذي يبحث عن فهم منظمته وتسهل له عملية التغيير ، وتحقيق الاستقرار في المنظمة.[16]

وقد حدد (أندريه هيوزينسكى Andrzj Huezynslei) ثلاث قوى تدعو للتغيير وهى:[17]

أ- قوى خارجية External Triggers **:** حيث يأتي التغيير كنتيجة لعوامل خارج المنظمة.

ب- قوى داخلية Internal Triggers **:** حيث ترى الإدارة العليا للمنظمة أن هناك حاجة للتغيير .

جـ- قوة دفع مبادرة Proactive triggers : أن هناك تحديات مستقبلية يجب التعامل معها بشكل استراتيجي، ومن ثم يكون التغيير ضرورياً وبشكل قائم على المبادرة والسبق.

فالتعليم الجامعي قديماً كان يتحرك ببطء تجاه التغيير، ولكن حديثاً تجمعت عوامل خارجية دعت إلى دفع التعليم العالي والجامعي إلى التغيير، من هذه العوامل تطور شبكة المعلومات، وظهور نوعية جديدة من الطلبة،والنقص المستمر في مجال الدعم الحكومي،هذه العوامل مجتمعة دفعت مؤسسات التعليم الجامعي إلى إعادة النظر بخصوص العمل الذي تقوم به تلك المؤسسات، وكيفية القيام بوظائفها.[18]

وتؤكد بعض الدراسات وجود العديد من القوى والعوامل التي تستلزم تطوير التعليم الجامعي، منها التغييرات الحديثة في الرؤى السياسية والثقافية والتربوية في ظل الاتجاه نحو العولمة ، والتطور التكنولوجي وغيرها والتي يجب التعامل معها بشكل مناسب في التعليم الجامعي وإدارة مؤسساته.

وتتعرض المنظمات لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفى كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة تحدث تأثيرات متعددة نتيجتها في النهاية أحد أمرين: إما أن تكون هناك فرص أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز، أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المنظمة، وفى كلتا الحالتين يكون على المنظمة تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد.

ويؤكد أغلب الباحثين أنه من المناسب أن تتبنى المنظمة " أسلوب التغيير بالمشاركة" بما يسهم في إحداث تغيير طوعي لدى المستهدفين بالتغيير ويقلل من معارضتهم له، وتعنى المشاركة **Participation** التركيز على الأشخاص من خلال فرق العمل ومستخدمي الخدمات ، بما يؤدى إلى تحسين الاتصال والشراكة وزيادتها داخل المنظمة بحيث تتحسن أوضاع العمل وتتطور.[19]

فأعضاء المنظمة هم الذين يمكنهم أن يحددوا العوامل التي لها أكبر الأثر في فعاليتها، وهذا لا يمنع المنظمة من الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى المشابهة لها، وبالمشاركة يمكن تحقيق التغيير القائم على التوجه الاستراتيجي، و بناء فرق عالية الأداء تتسم بالإبداع والابتكار يمكنها اكتساب المهارات التنظيمية اللازمة لتحقيق نتائج كبيرة .

كما أن هناك أمور ينبغي امتلاكها قبل مبادرة التغيير للحد من المقاومة منها : [20]

أ- أن يكون لدى المنظمة قادة فاعلون، لهم القدرة على دفع الناس للتحدي.

ب- أن يكون الأفراد في المنظمة متحفزون ذاتياً للتغيير، وغير راضين عن الوضع الراهن.

ج- الحد من التسلسل الهرمي أو العمل علي تصحيحه من خلال تكليف الأفراد بمهام تعاونية.

وبوجه عامً فإن الجامعات في تحد كبير من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية ، ومن أجل تحقيق الفعالية والوصول إلى التميز في إدارتها المستقبلية ، وأن تحويل المنظمات الحالية إلى

منظمة القرن الـ 21 هو بمثابة نقلة شاملة وليس تغييراً جزئيا ، ويحدد "الهوا ري" خصائص التغيير الجذري في المنظمة في عدة نقاط من أهمهما:[21]

أ- أنه تغيير يترتب عليه ظهور كيان جديد للمنظمة.

ب- أنه يرتبط بتغييرات البيئة الخارجية للمنظمة، فهو بمثابة تغيير يرتبط بالمستقبل.

جـ- أنه يحتاج إلى فترة زمنية طويلة تمتد لعدة سنوات.

د- أن يصاحب هذا التغيير ألم من الوضع الحالي للمنظمة وأمل في وضع جديد.

هـ- أنه يحتاج إلى استشاريين خارجيين بما لديهم من خبرات ورؤية للمنظمة من زوايا مختلفة.

و- أن التغيير الشامل لا يأتي من فراغ وإنما بناءً على تشخيص دقيق للوضع الحالي للمنظمة.

ويتبين من هذه الخصائص أن منظمات المستقبل تختلف عن المنظمات التي وجدت في مناخ مستقر نسبياً، ولذا أصبح من الضروري أن تعمل في ظل منافسة وتقنية متقدمة وفى عالم مضطرب ، وهذا يتطلب إحداث تغيير في كيان المنظمة ، ويتطلب كذلك تشخيص دقيق للوضع الحالي للمنظمة ، والملاحظ أن هذه الخصائص تنطبق على الجامعات التي يطلب منها دور وجهد مضاعف لمواجهة المستقبل.

وعلى الإدارة الناجحة في أي منظمة أن تدرك أن كل مرحلة في حياة المنظمة تتطلب تطبيق هيكل تنظيمي متوافق مع متطلباتها وظروفها ، وإلا قد تتعرض إلى أزمات تحد من فعاليتها أو قد تقودها إلى

الانتهاء ، وبدأ يرى الكثير من المديرين الذين يملكون حساً استراتيجياً عدم كفاية الهيكل التنظيمي التقليدي رغم أهميته.

مما سبق يتضح أن التغيير المتسارع الذي يميز بنية المستقبل ، يتطلب من المنظمات أن تكون لها القدرة على الاستجابة لهذه التغيرات ،وأن ثمة تغييرات جذرية من الواجب أن تطرأ على الهياكل التنظيمية لإدارة المنظمات التعليمية, وتتمثل أهم هذه التغيرات في:[22]

- إن الهيكل التنظيمي الجديد يعتمد في الأساس على المعلومات.
- إن التنظيم الجديد سيكون مسطحا "FLAT" تقل فيه عدد المستويات التنظيمية.بسبب وفرة المعلومات وسهولة تداولها في التنظيم الجديد.
- أن تصبح المعلومات هي السلطة الجديدة، بدلاً من السلطة التقليدية في الهيكل التقليدي.
- بمساعدة نظم المعلومات والتقنيات المعاصرة أن تدفق العمل في كل المجالات في وقت واحد.
- أن التنظيم الجديد يتبنى مفاهيم الرقابة الذاتية أكثر من الاعتماد على أساليب الرقابة التقليدية.

أن الهيكل التنظيمي لمنظمات المستقبل يجب أن يكون مدمجاً عن طريق الإقلال من المستويات الإدارية ، فيصبح هيكلا ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ، ولا أثر فيه للإدارة الوسطى، ويتسع فيه نطاق الإشراف إلى أبعد مدى ويكون مدعوماُ بنظام معلومات تمكن العاملين أصحاب المعرفة من أن يشكلوا قوة حقيقية، فتصبح المنظمة عبارة عن فرق عمل "Work Teams" متناغمة وتستمد السلطة من المعرفة والمهارة وليس من مراكز رئاسية أعلى.

ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي والجامعي أهدافها، عليها أن تسعى لتهيئة أهم مقومات الفعالية التنظيمية؛ والمتمثلة في: [23]

- التنسيق الفعال وترتيب جهود وعلاقات الأفراد والوحدات التنظيمية في أداء غير متعارض.
- تخفيض التكاليف كأحد نتائج التنسيق الفعال.
- تناسب المستوى التنظيمي لكل وحدة مع عبء عملها.
- الابتعاد عن الهرم التنظيمي الذي يؤدي لبطء الاتصالات.

ويمكن تحديد أهم مميزات الهيكل التنظيمي في المنظمات الناجحة في:[24]

- الاهتمام بالنشاط الذي تعمل فيه المنظمة،وإعطاء صلاحيات عالية للمسؤولين.
- التغيير المستمر في هياكل التنظيم ووحداته بشكل يناسب التغيير في البيئة وخطوط النشاط.
- الاهتمام بالتنظيم الشبكي، والتنظيم المصفوفى وخلق قوة عمل لعلاج المشاكل الطارئة.
- وجود عدد قليل من رجال الإدارة العليا على قمة الهيكل التنظيمي.
- خلق وحدات جديدة مع دخول أنشطة جديدة، وعدم ضم الأنشطة الجديدة إلى وحدات قديمة.
- الاستخدام المحدود للهيكل التقليدي الذي يوفر الاستقرار، دون خلق لروح الابتكار والمبادأة.

ويتوقع أن تصبح منظمات المستقبل أصغر مما هي عليه الآن، من خلال تخفيض عدد المستويات الرأسية، وتقليص عدد المديرين في خط الوسط، وتوسيع نطاق الإشراف، ونقل السلطة للمستويات الدنيا، ذلك لأن التقنيات المستقبلية المحتملة ستقوم بإنجاز كثير من الأعمال التي كانت تنجز من قبل العاملين، وأن التنظيم الهرمي التقليدي سيختفي ليفسح المجال أمام أشكال أخرى، وفي مقدمتها شبكة الاختصاصيين Network of specialists كما أن تقسيم العمل أفقياً سيحل محل التقسيم الرأسي.[25]

يخلص الباحث مما سبق إلى أن صغر حجم المنظمات ومنها الجامعات، ودمج هياكلها ، بشكل مخطط سيؤدي في النهاية إلى كفاية المنظمة مما يتيح لها فرص عمل جديدة خاصة لذوي التعليم الجيد، ورغم أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يمكن تحديده بحيث يكون فعالاً في كل المنظمات وفي كل الأوقات ، فإن هناك هياكل تنظيمية ظهرت استجابة للتغييرات البيئية ، من أهمها:التنظيم المصفوفي والتنظيم الشبكي وتنظيم المشروع...وغيرها، ويمكن تحديد عدة مؤشرات لأنماط الهياكل المطلوبة للمنظمات الجامعية التي تتوفر في التنظيمات السابقة من أهمها:

- التحول إلى الهياكل المسطحة بدلاً من الهرمية؛ مما يقوي الاتصالات وينشر المسؤولية .
- التحول إلى التنظيم اللامركزي الذي يؤدي إلى تمكين المنظمة من الاستجابة للمتغيرات البيئية.
- التحول من الوحدات المتضخمة إلى الأنظمة الصغيرة وفرق العمل.

– أن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم ، والسماح بالنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع بمسؤوليات جديدة.

– تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة والوحدات سعياً لتحقيق أهداف الجامعة وفعاليتها.

- تحقيق الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل، وإعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقا لأهميتها.

– الاعتماد على المعرفة والمعلومات لتصبح السلطة الجديدة بديلا عن السلطة الرئاسية الأعلى.

– تبنى التنظيم الجديد مفاهيم الرقابة الذاتية أكثر من الاعتماد على الأساليب التقليدية للرقابة.

– التوزيع الوظيفي للأفراد، وزيادة مهامهم وصلاحياتهم الوظيفية،وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم.

– خلق وحدات جديدة مع دخول الأنشطة الجديدة، التي تواكب التطور في تقنية المعلومات.

ونظرا لأن فعالية التصميمات التنظيمية تعتمد على التقنية التي ينجز بها العمل فقد بدأت جميع المنظمات في إدخال التقنيات المتطورة في جميع عملياتها بشكل متسارع ، كما أن الاتصال الحديث وتقنية الحاسبات تسهل عملية التنسيق والسيطرة وتجعل التصميمات التنظيمية الجديدة صالحة وملائمة ويمكن أن تزيد الفعالية التنظيمية ، ومن ثم فإن أهم ما نحتاجه هو التدريب على تطبيق التقنيات الجديدة ، والبحث والتطوير الفعال ،والتحول إلى أشخاص ناجحين تقنياً.

وقد جعلت التطورات الواضحة في الأوساط المادية السائدة لأداء مختلف المهام الإدارية الجامعات واحدة من الميادين التي تتقدم الصفوف في استيعاب تلك التطورات ممثلة بالتقنيات الحديثة ، وبالتالي اضطرت معظم الجامعات إلى مغادرة الأساليب التقليدية التي اعتادت عليها لفترات طويلة إلى إدخال واسع النطاق للحواسيب وما يتبعها من أنظمة وبرمجيات.

عليه لا يمكن إغفال الدور المهم الذي تلعبه التقنية، في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، وذلك من خلال تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها، وتخفيض التكاليف وتحسين قنوات الاتصال وغيرها، لذا يجب أن يراجع هيكلها التقني باستمرار من أجل التغيير فيه.

ومن أهم الخطوات التي يمكن أن تتم في تطوير الجانب التقني ما يأتي : [26]

- حصر التقنيات المتاحة في مختلف مجالات الأنشطة بالمنظمة، ومدى الاستخدام الفعلي لها.
- مراجعة مستوى التقنيات المتاحة من حيث إمكانياتها وقدراتها على دعم أنشطة المنظمة.
- مراجعة اقتصاديات استخدام التقنيات المتاحة وتحقيق التحديث باستخدام تقنيات أكثر تطوراً.
- استبعاد التقنيات المتقادمة وضم تقنيات أكثر تطوراً وتناسباً مع احتياجات المنظمة.
- اتخاذ إجراءات تدريبية للموارد البشرية ، ووضع التقنيات الجديدة موضع التطبيق.

كما يجب العمل على تكوين رؤية تقنية بالمنظمات، وذلك بإعادة صياغة المفاهيم التقليدية وطرق التعامل معها ومن أهم مجالات التغيير والتطوير في هذا الشأن ما يلي:[27]

- ربط استخدام التقنيات بتغيير أسلوب تفكيرا لموظفين، وتهيئة قدراتهم الذهنية للتعامل معها.
- تدريب مستخدمي التقنيات المختلفة في كل قسم أو إدارة على عمليات نقل المعلومات وتبادلها.
- التدريب على كيفية استخدام أسلوب التفكير الاستنباطي في مجال تقنيات المعلومات.

وعلى الجامعات أن تتخذ القرار السليم فيما يتعلق بإدخال تقنية جديدة أو البقاء على التقنية الحالية ، مع الأخذ في الاعتبار إن إدخال تقنيات جديدة إلى المنظمة قد يصاحبه آثار سلبية على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ، ولتقليص تلك الآثار يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار عدة تساؤلات من أهمها:

- هل يجب على المنظمة الإبقاء على العاملين وعدم الاستغناء عنهم عند تطبيق تقنية جديدة؟
- هل تستطيع المنظمة إعادة تدريب العاملين أو إعادة توزيعهم في المنظمة ؟
- هل تستطيع المنظمة إعادة استقطاب العاملين ذوي المهارات اللازمة للتقنية الجديدة؟
- هل يمكن الاستغناء عن العمالة الزائدة نتيجة تطبيق التقنية الجديدة دون أي مشكلات؟

ويمكن القول أن : التغيير التقني يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الجامعي وتميزه ، وأن التقدير السليم لأعداد ونوعية العاملين المطلوبين في المستقبل قبل إحداث التغيير لابد أن يعتمد على تحليل المستوى التقني الذي سيدخل بالجامعة ، كما يجب أن تتم التغييرات في ضوء ظروف المجتمع وأهدافه وإمكاناته للاستفادة من هذه التقنيات الجديدة ، فالتقنية لا تقتصر فقط على المعدات والأجهزة والأدوات ، بل يمتد تأثيرها إلى جوانب كثيرة بما في ذلك الأفراد ، وتصميم الأعمال والهيكل التنظيمي.

في ضوء المعطيات السابقة يمكن استخلاص المؤشرات التالية عن التغيير التقني بالجامعات:

1- أن التغيير التقني ضروري ومهم لمواكبة التغييرات المستمرة، بالنسبة للجامعات خاصة.

2- أن التغيير التقني يقود إلى إعادة هيكلة المهام والأعمال الإدارية كي تستجيب لهذه التغييرات.

3- تعتبر التغييرات التقنية وتطويرها أداة فعالة لتخفيض حجم النفقات.

4- انخفاض أعداد مديري الإدارة الوسطى بسبب تكنولوجيا المعلومات وظهور المنظمة المسطحة.

5- تسهل التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا المعلومات عملية الرقابة والسيطرة على الأعمال.

6- يؤدى التغيير التقني إلى التغيير في أدوار المديرين وميلهم إلى التخصص في الجوانب الفنية.

يساعد على إيجاد قنوات اتصال جديدة، وزيادة سرعة تدفق ومعالجة المعلومات.

وبما أن التغيير والتطوير يبدأ بمعرفة الأشخاص، لذا يجب أن تبدأ جهود التغيير الناجح بتغيير مواقف الأفراد التي تؤدي إلى التغيير في سلوكهم، وتعتبر عمليات التغيير المرتبطة بالأفراد من أصعب أنواع التغيير؛ لأنها تتعلق بالاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية, والتي يمكن تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الشاملة والمستمرة وأساليب تقييم الأداء الحديثة, والاختيار الدقيق للأفراد.

والمنظمات تتغير بشكل مستمر في وظائفها وتقنياتها وأهدافها، فإذا لم يتطور الأفراد بحيث يحدث التوافق معها، سيؤدي هذا الأمر إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة.[28]

وعلى الجامعات أن تقوم بمراجعة نظام القيم السائد لديها ، وأن تدرك أنه من المستحيل إجراء تغييرات مستقبلية كبري قبل أن تتيح لأساتذتها وموظفيها مشاركة متكافئة في عملية التغيير، فأفضل الخطط صياغة لأي جامعة محكوم عليها بالفشل، إن لم يشارك جميع المتأثرين بعملية التغيير مشاركة نشطة في تطوير تلك الخطط وتطبيقها.

فالعاملون مصدر للمعرفة والخبرة ، ولديهم اهتمام بأن يشاركوا في التغيير، إذا توفرت الفرص والأشكال اللازمة لمشاركتهم واستغلال مواهبهم.[29] ولاسيما أن طبيعة الأعمال والمهام المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية – ومنها الجامعات - قد تغيرت بدرجات ملحوظة الأمر الذي يتطلب تغير مماثل في المواصفات والمهارات اللازم توافرها في الأفراد لأداء تلك الأعمال والمهام.[30]

كما أن التعامل مع أصحاب الاختصاص مثل الأطباء والأكاديميين بالجامعات، يختلف عن المنظمات الأخرى فهم يعولون أهمية كبيرة على حريتهم واستقلالهم في عملهم، ويقاومون التغيير المفروض عليهم.

عليه فإن على المنظمات عامة ومنها الجامعات أن تقوم بتحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة ، وتصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية المتوقعة لكي تحقق التغيير المطلوب لإنجاز أهدافها.[31]

ولتحقيق قدرة المنظمة على التكيف، واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ،عليها أن تسعى إلى إعادة تقويم نفسها من خلال الأفراد ، وقد ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشتد تأثيره في السنوات الأخيرة، وهو المنظمة المتعلمة the learning organization وهي تلك المنظمة التي سيتاح للعاملين فيها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف عما اعتادوا عليه.

وفي دراسة عن تغييرا لكليات والجامعات الأمريكية من خلال تمكين الأفراد ، أكدت بأنه من خلال تفويض وتمكين الأفراد ، يمكن لقيادة الجامعات أن تقدم تغييراً يؤدي إلى الجودة بهذه الجامعات.[32]

كما يتطلب التغيير أيضا تغييراً في الاتجاهات، فالفرد عندما يكون لديه التزام مسبق تجاه موضوع ما فإنه من الصعب أن تجد لديه استعداداً لتغيير هذا الاتجاه ، ولاسيما إذا كانت هذه الاتجاهات مبنية على أسس معرفية أو ثقافية معقدة.[33]

ويمكن أن تحقق الجامعات التطوير والتغيير البشري بأحد السبل الثلاثة التالية: [34]

1- تحديد الأفراد والأقسام التي لم تعد لها أماكن مناسبة ضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

2- تحديد البرامج التي تكون المؤسسة في حاجة إليها والتعاقد مع الأشخاص المؤهلين لها.

3- إعادة تدريب الموارد البشرية المتوافرة لتلبية الحاجات الناشئة للمؤسسة.

مع ملاحظة أن الأمر ليس بهذه السهولة علي صعيد التطبيق في الكليات والجامعات ، حيث أنه من الصعب طرد أستاذ أو موظف مثبت دون سبب محدد ، ولاسيما إذا لم توضع خططاً طويلة الأمد للتقليص المطلوب.

ومما سبق تتضح أهمية التطوير البشري لجامعات المستقبل في عدة أسباب نوجز أهمها في:

– أن الجامعات هي المصدر الأساس لرأس المال البشري بالمجتمع ، وأن تكوينه وإعداده يتوقف على كفاية أعضاء هيئة التدريس وخبرتهم.

– أن النمو المتزايد في حجم المعلومات والمعرفة، وسرعة انتشارها، يفرض على الجامعات بأن تعمل على تطوير العنصر البشري ، لمساعدته على كيفية الحصول علي المعرفة والاستفادة منها.

– ضرورة استبدال الثقافة التنظيمية القائمة بالجامعات بثقافة الجودة بما تشمله من قيم ومعتقدات.

– وجود فجوة في العلاقات الاجتماعية بين الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالجامعات، وما ينتج عنها من ضعف التعاون والتنسيق بينهما ، والتي يمكن معالجتها في المستقبل من خلال أساليب التغيير والتطوير المختلفة ومن خلال فرق العمل والمسئولية المشتركة بالعمل.

– أن طبيعة عمل الجامعات في المستقبل تعتمد على الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية ، والتأكيد على ضرورة التمسك بالقيم الأخلاقية الأساسية مثل " الصدق،والأمانة،والإتقان ، والمبادأة ، وغيرها".

– أن طبيعة جامعات المستقبل تفرض على الأفراد التحول من السعي لتقديم خدمات ذات جودة عالية لإرضاء رؤسائهم، إلى أداء عملهم بجودة وكفاءة وفعالية عالية لإرضاء المجتمع.

كما نلحظ في عموم الدراسات المهتمة بالإدارة الجامعية وجود دعوات متتالية لتعزيز استقلالية الكليات إدارياً ومالياً ، إلى حد وصف ممارسة هذه المهام من الإدارة المركزية للجامعات بالوصايا وربما عدم الشفافية، وقد ظهرت أساليب حديثة في تقييم المهام يمكن أن تناسب التغيرات المستقبلية بالجامعات والتي تتم في بقية المجالات الأخرى ومن بين هذه الأساليب ما يلي: [35]

أ- تصميم الأعمال على أساس فريق العمل: (Team – based approach) ويعتمد أساسا على إسناد مهام لفريق مكون من عدة أفراد ومنحهم استقلالية تامة،وهو ما يعرف بالإدارة الذاتية (self management) في تخطيط العمل وجدولته وتوزيعه والتنفيذ والمتابعة ، أو أن يمنح الفريق استقلالية جزئية، ويندرج تحت هذا المنهج لتصميم العمل ما يعرف بحلقة الجودة (quality circle) وهي عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد يقومون بأعمال متشابهة ويجتمعون مرة أسبوعياً لمناقشة العمل وتحديد المشكلات والحلول لها.

ب- التمكين:(Employee Empowerment) ويرتبط بالعمل الفريقي ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنحه الاستقلالية في العمل ومساءلته عن نتائج أعماله ، وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا.

جـ- تطبيق بدائل لجدولة العمل من بينها: " الأسبوع المضغوط، وساعات العمل المرنة ، ومكان العمل المرن، وتقاسم العمل، والانقطاع المؤقت عن العمل.

ولكل من الأساليب السابقة مزاياه وسلبياته ، ومن المهم تحقيق توازن بين كفاية المنظمة وفعاليتها ، وتحقيق حاجات ورغبات الفرد وتطلعاته ، وأن العامل الأساسي في الإدارة الناجحة لم يعد العثور على أفضل طريق لأداء المهمة ، بل هو الحاجة إلى المرونة والقدرة على التشخيص والتواؤم مع الأحوال المتغيرة.

وباستقراء ما سبق يمكن القول بأن الأداء الفعال لا يتم إلا عندما يكون هناك اتفاق بين سمات الفرد والدور المطلوب منه ، كما يجب أن يدرك المسئولون عن الجامعات أن المهمة يمكن أن تشكل حافزاً مهماً للفرد ، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة فإن الفرد سيبذل الجهد لتحقيق أداء

أفضل ، ولذلك يجب أن تبنى المهمة على أن تحقق مزيد من الحرية والاستقلالية ، وتفويض السلطة وإعطاء الفرد مسئوليات أكبر.

ونخلص مما سبق إلى أنه من الأمور المهمة التي تحتاجها جامعات المستقبل هو التغيير في المهام نظراً لما يعانيه قيادات هذه الجامعات وإداريوها حاليا من مشاكل يرجع أغلبها إلى عدم تحديد المهام بشكل علمي، والتغيير في المهام بالجامعات يتوقع أن يحقق نتائج إيجابية ويخلق الشعور بالمسؤولية عند الأفراد وبالتالي تقدير العمل والرضا عنه وزيادة الأداء.

ومن هنا يمكن أن نحدد بعض المؤشرات لتغيير المهمة بجامعات المستقبل في:

- التنويع في المهام وتحديدها وابتعادها عن الروتينية بما يحقق زيادة الأداء.
- تحديد طريقة أداء المهام في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف.
- مدى ما للعمل من تأثير على أعمال الأفراد وحياتهم داخل المنظمة وخارجها.
- مدى ما توفره المهمة للعامل من حرية التصرف في تحديد الإجراءات وجدولة العمل.
- مراعاة الهياكل التنظيمية والتقنيات المستخدمة ومدى مناسبتها للمهمة.
- مدى تفاعل الفرد مع غيره في أدائه لعمله.
- اعتماد المهام الحالية على إمكانية معرفة النتائج " التغذية الراجعة " لمعرفة جهوده الوظيفية.

ومع المستجدات البيئية التي تعيشها المنظمات المعاصرة ، كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادة في الجامعات والمنظمات الأخرى.

فالإدارة الجديدة للمنظمات التعليمية- والجامعات باعتبارها إحدى هذه المنظمات- تتطلب توافر عدة مهارات في القادة المسئولين تتمثل أهمها في : الرؤية النافذة للأمور والبصيرة المستقبلية والقدرة على التصور المستقبلي والإحساس بالآخرين، وتوقع التغيير وإحداثه والمهارة التقنية -القدرة على استيعاب التقنيات الإدارية الجديدة- وإدارة الضغوط والانفتاح، وإدارة الجماعات ومهارة اتخاذ القرارات، وتشكل هذه المهارات في مجموعها نظاماً متكاملاً، تتفاعل مع بعضها البعض لسلوك القائد وتحديد مدى فعاليته وكفايته في تطبيق السياسة المقترحة لأداء المنظمات التعليمية.[36]

وفي ظل الظروف المتغيرة والتوجهات المستقبلية، يجب أن تكون الإدارة بالمشاركة هي الاتجاه المستقبلي، ولا يشرك العاملون في التغيير والتطوير، إلا بأن يكون القائد مدركاً ولديه حكمة ومبتعداً عن الأنانية، وأن يتحلى بعدة سمات يمكن تلخيصها في الآتي: [37]

أ- وجود الرؤية(Vision) أي امتلاك قائد التغيير لرؤية واضحة استشرافية قادرة على قراءة التحديات.

ب- وجود الرسالة أو التصور(Mission): وتعبر الرسالة عن تفاصيل الرؤية وتوزيع المسئوليات وكيفية تنفيذها، وكأن الرسالة هي الخطوة العريضة أو الهيكل الواضح لعملية التغيير.

جـ- وجود القيم المهنية (Ethical professionalism): أي أخلاقيات المهنة المتمثلة بالصدق في العمل، والإخلاص فيه، وتأديته بكفاءة عالية، والالتزام بأسرار المهنة.

د- القدرة على التواصل الجيد (Positive communication): فالرسالة تحتاج إلى انتقال من قيادة التغيير إلى الفئات المستهدفة والمتابعة للتأكد من فهمها.

هـ- المبادرة (Initiation): لابد أن تكون قيادة التغيير مبادرة مستشرفة، تقود المجموعة والمؤسسة وتتقدم دائماً بخطوة، وهذه قدرات ضرورية لقيادة التغيير حتى يمكنها تحقيق التميز.

و- تحمل المخاطرة(Risk Takeover): قادة التغيير يجب أن يكونوا أشخاصاً قادرين على الاستشراف ويتحملون اتخاذ القرار بجرأة ومسئولية، رغم نسبة المخاطرة المتوقعة.

كما يجب تبني القيادة الأكثر انتشاراُ وقبولاً في المنظمات المعاصرة دائمة التغيير وهى القيادة التحويلية Transformational Leadership: ففي القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العمل ، ويأخذ القائد التحويلي بمبدأ الإدارة بالاستثناء؛ حيث لا يتدخل في العمل بدون أحداث استثنائية تبرر تدخله، وهو يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء.

والقيادة التحويلية هي"تلك العملية التي تعتمد إلى إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاهات أفراد التنظيم وميولهم، وبناء الولاء لديهم، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها".

ويبدو أن نمط القيادة التحويلية صيغ لكي بلائم تماماً ما تتطلبه قيادة منظمات المستقبل حيث أن من أهم خصائص القائد التحويلي ما يلي: [38]

أ- يرى أنه وكيل تغيير(Change Agent) والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول.

ب- شخص شجاع في مواجهة الواقع و يحب المخاطرة المحسوبة، ولا يحب الأحوال المستقرة.

جـ- موجه للقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوئها ويؤمن بقيمة الناس وليس دكتاتوراً.

د- يتعلم طوال عمره ، وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة استفاد منها.

هـ- قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

و- صاحب رؤية، قادر على ترجمة الأحلام والرؤى للآخرين ليتقاسموها معه.

يتضح أن مهام القائد التحويلي تتمثل في إدراك الحاجة للتغيير والرؤية المستقبلية وإحداث التغيير ومسارات التحويل وتعبئة الالتزام بنقلة حضارية ، وتنفيذ التغيير ومتابعة التحسين.

وقد حدد **(مايكل كأي)** ست نقاط تميز قادة التحويل وتؤهلهم ليكونوا قادة المستقبل هي: التغيير المتواصل، وتحقيق نتائج مالية استثنائية، وحمل الناس علي قبول رؤيتهم الإستراتيجية، والاستفادة من تجارب الآخرين ، **و**حث وتحريض عوامل التغيير المستقبلية، وبناء مجموعات جديدة من القادة.[39]

مما سبق يمكن القول أن نمط القيادة المناسب لجامعات المستقبل هو القيادة التحويلية ، حيث أن القائد التحويلي يتوقع التغيير باستمرار ، ويضع الرؤية الجديدة، ويطور القيم المشتركة بين التنظيم بمفهومه القديم ومفهومه الجديد ، ويشعر الأفراد بقوتهم من خلال مشاركتهم في هذه العملية ، وذلك كون الجامعات عبارة عن منظمات أغلب العاملين بها من ذوى المستويات التعليمية والثقافية العالية، وأنها في الغالب تمر بجهود تغيير بشكل مستمر نتيجة علاقتها وتأثيرها وتأثرها بالتغييرات المختلفة على المستوى المحلي والعالمي ، حيث تمكن المشاركة الاستفادة القصوى من الخبرات المنتشرة بالجامعات.

وأخيرا نستعرض رآي الكاتبين روزنفيلد وويلسون (Rosenfeld and Wilson) بشأن منظمة المستقبل ،حيث ركز الكاتبان على خمس مجالات رئيسة وهي:[40]

1) المنظمة المتعلمة The Learning Organization

2) رأس المال الفكري Intellectual

3) الريادة الداخلية Entrepreneurialism

4) تزايد قطاع الأعمال الصغيرة The Growth of the small business sector

5) عولمة الأعمال Globalization of business

6) تزايد أهمية أخلاقيات العمل The Increasing importance of business

ويخلص الكاتبان إلى أن التغييرات في المجالات السابقة من المحتمل أن تؤدي إلى الخصائص الآتية في منظمات المستقبل:

على المدى القصير	على المدى البعيد
- تركيز على النوعية / الجودة.	**- وضع رؤية مستقبلية .**
- اهتمام كبير بالمنتفعين / العملاء.	**- تطوير فكرة التكامل بصورة غير رسمية مع الموردين والعملاء لتأمين نقل القيمة إلى جميع الشركاء في السلسلة .**
-تنظيم على أساس الأسواق / المنتجات الحاليـة.	**- إيجاد وتطوير قدرات ومعارف جديدة تقود إلى تطوير أسواق / منتجات جديدة.**
- استراتيجيات موارد بشرية تعتمد على النصح والإرشاد والتدريب ومتابعة التقدم ووضع الأهداف الشخصية .	**- استراتيجيات موارد بشرية موجهة نحو دعم وتشجيع رأس المال الفكري الذي يمكن للمنظمة الاستفادة منه حين الحاجة، والتوافق بين أهداف الفرد المعرفية وأهداف المنظمة المعرفية.**
- المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيير .	**- هنالك شهية للتغيير تقودها الحاجة للإبداع والتجديد في المنتجات والأسواق والعمليات الداخلية.**

مما سبق يمكن التنبوء بأهم الاتجاهات المستقبلية التي يمكن أن تتجه إليها جامعات المستقبل وهي:

1) استخدام المنظمات الكبيرة والمتوسطة لعدد أقل من العاملين نظرا لتحولها إلى منظمات أصغر حجماً.

2) اختفاء التنظيم الهرمي التقليدي سيختفي لإفساح الطريق أمام أشكال أخرى ومن أبرزها شبكة الاختصاصيين **(Network of Specialists)** .

3)إحلال الفنيين محل عاملي التصنيع، ليشكلوا النخبة العاملة.

4)إحلال التقسيم الأفقي للعمل محل التقسيم الرأسي.

5) تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة والوحدات المختلفة لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف الجامعات وفعاليتها.

6)توسيع برامج التعاون العلمي والتقني بين الجامعات المختلفة ضماناً لتحقيق فعالية جامعات المستقبل

7)الاعتماد علي المعرفة والمعلومات لتصبح السلطة الجديدة بدلاً عن السلطة الوظيفية التقليدية.

8)تسهل التقنية ولاسيما تقنية المعلومات من الرقابة والسيطرة علي أعمال جامعات المستقبل

9)إن نموذج إنجاز العمل(Paradigm of doing business) سيتحول من إنتاج السلع إلى تقديم الخدمات.

10) إعادة تعريف/توصيف العمل على أنه تعلم مستمر مع التركيز على التفكير أكثر من الالتزام بمواعيد ساعات عمل محددة.

11) سيختار أفراد المجتمع الجامعي وفق الكفاية والحاجة، وتلقيهم تدريب مناسب يساعدهم على أداء العمل بطرق أكثر كفاءة.

12) استبدال الثقافة التنظيمية القائمة بالجامعات بثقافة الجودة بما تشمله من قيم ومعتقدات.

13) سيادة نمط القيادة التحويلية بجامعات المستقبل واختفاء بعض أنماط القيادة التقليدية.

ثانيا: عناصر الواقع المتعلقة بتنظيم وإدارة الجامعات الليبية:

هناك إحساس قوي ومناداة بضرورة إحداث تغييرات في بنية التعليم الجامعي الليبي، لتحقيق أهداف متعددة، منها ضرورة مواكبة المتغيرات المحلية والعالمية، ومواجهة هذه المتغيرات والتمهيد لها، وفوق هذا وذاك لاستباق المتغيرات المحلية والعالمية.

وبرزت قضية التعليم الجامعي في ليبيا في منتصف خمسينيات القرن العشرين باعتبارها قضية وطنية وملحة فرضتها الأسباب التالية:[41]

1- رغبة شعبية في إيجاد مؤسسات تعليمية عالية داخل الوطن.

2- زيادة عدد المدارس الثانوية وبالتالي زيادة عدد خريجيها ،الأمر الذي ترتب على إيفادهم للدراسة الجامعية بالخارج تكليف الدولة وأولياء الأمور أموالاً طائلة.

3- سد احتياجات البلاد من الموظفين والمدرسين والباحثين والفنيين المؤهلين تأهيلاً عالياً ليسهموا في بناء المجتمع وتطويره.

وقد تطور التعليم العالي في ليبيا إبان النصف الثاني من القرن العشرين وعرفت مؤسساته الجامعية طفرة نوعية وكمية كبيرة ، فأصبح يؤدى وظيفة حيوية للبلد ،هي وظيفة إنتاج المعرفة ونقدها، وخدمة المجتمع وقضاياه المتعددة من خلالها، ومساعدته على التحول إلى حضارة القرن الحادي والعشرين.[42]

وحتى يتمكن التعليم العالي من معايشة الألفية الثالثة ، عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليه أن يخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، وقد حددت عدة محاور لهذا التغيير بالجامعات الليبية من أهمها:[43]

- إعادة صياغة فلسفة مؤسسات التعليم العالي،وتحديث رؤية ورسالة التعليم العالي بما يعكس سمات ومعطيات العصر.
- تأكيد استقلالية مؤسسات التعليم العالي علمياً وفكرياً وإدارياً ومالياً.
- إعادة تصميم هياكل مؤسسات التعليم العالي باعتماد المرونة واللامركزية.

وفي إطار اهتمام الدولة الليبية بالتعليم العالي،ركزت استراتيجيه التعليم منذ البداية على تحسين كمية التعليم ونوعيته ورفع كفايته ليخدم احتياجات التنمية ، مما استدعى ضرورة وضع إستراتيجية طويلة المدى للخدمات التعليمية تهدف إلى إدخال التحسينات الهيكلية والنوعية اللازمة مع استمرار التوسع من حيث الكم ليلبي التعليم هدفين أساسيين أحدهما إشباع احتياجات الفرد والعمل على تنمية شخصيته، والثاني ربط التعليم بمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وفي إطار ذلك خصصت وأنفقت الدولة المبالغ الكبيرة على التعليم العالي بشكل خاص بغية تحقيق أهدافها المرسومة في خطط التنمية.[44]

وتشير أغلب التقارير والدراسات ، إلى أن قطاع التعليم الجامعي في ليبيا مع بداية القرن الحادي والعشرين ، رغم ما تحقق فيه من إنجازات ، ورغم المحاولات الواضحة للتغيير والتطوير، والزيادة الواضحة في أعداد الطلاب ، وتوفير المعدات والتقنيات المختلفة ، وإيفاد أعداد كبيرة للدراسة بالخارج ، وفتح بعض الأقسام ببعض الجامعات باب القبول بالدراسات العليا فيها ، وتنظيم برامج الإعارة لأعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات العربية المرموقة ، والانتشار الأفقي الواضح لهذه الجامعات والزيادة الواضحة في المخصصات المالية لها ، فإنه يلاحظ بعض القصور والسلبيات التي تعوق أدائها لمهامها،ويمكن التطرق إلي أهم المشكلات (نقاط الضعف) ، والايجابيات (نقاط القوة) الحالية للجامعات الليبية ،التي توصل إليها من نتائج مرحلة التشخيص والتي تضمنت نتائج قياس الفعالية التنظيمية ونتائج المقابلة المقننة مع عدد من قيادات الجامعات الليبية .

(أ) نقاط الضعف:

من أهم نقاط الضعف التي أظهرتها المقابلة المقننة ونتائج قياس الفاعلية الآتي :

1- فقدان التعليم الجامعي الليبي لكثير من الأسس التي ينبغي أن تقوم عليها أي مؤسسة ولاسيما المؤسسات التعليمية مثل: (الفلسفة التي تتبناها، ورؤيتها للمستقبل، ورسالتها، وأهدافها القريبة والبعيدة، وخططها للمستقبل، والتوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وعدم وضوح لمهام الأفراد أو الوحدات.

2- تدني مستوى الأداء في كثير من العمليات الإدارية مثل (عملية الاتصال ، والكشف عن الأخطاء والانحرافات عن الخطط والأهداف , وعمليات تقويم جودة الأداء وتحقيقه)

وما ترتب عليه من حدوث العديد من المشاكل الإدارية والقصور في تأدية الجامعات للمهام المطلوبة منها , وفقاً للاتجاهات الحديثة بالجامعات المعاصرة.

3- قصور العديد من النظم المتبعة في الجامعات الليبية مثل : نظام قبول الطلاب الذي لا يتيح لهم الالتحاق بالكليات التي تتناسب مع رغباتهم وقدراتهم , ونظام تقويم الطلاب الذي يركز على جانب الحفظ والاسترجاع للمعلومات , ونظام المعلومات الإدارية الذي يعانى من غياب المختصين , ونقص دقة المعلومات وغموضها وقلة توافرها ونظام تعيين الأفراد " الإداريين والأكاديميين " الذي لا يتم تبعاً للكفاءة الوظيفية التي يحتاجها لعمل الجامعي.

4- تعانى الهياكل التنظيمية والوظيفية من العديد من المشاكل المتمثلة في:الهرمية , والجمود وقلة المرونة , وضعف قدرتها على التكيف , وقلة الأخذ بالاتجاهات الحديثة في التنظيم, وتضخم الهياكل الوظيفية للأكاديميين والإداريين , وغياب الهياكل الوظيفية للأقسام العلمية.

5_ تتسم كثير من النظم والبرامج والمناهج الدراسية بالتشابه والنمطية بين الكليات المتناظرة, وقلة وجود نظم أو برامج جديدة تفي بمتطلبات سوق العمل المتغيرة وانحصار الجامعات الليبية في الحيز المحلى, وعدم انطلاقها إلى التعامل مع المصادر الخارجية.

6- ضعف الروابط بين الجامعات والمجتمعات المحيطة بها , فيما تقدمه الجامعة للمجتمع من خدمات , وعدم إشراك مؤسسات المجتمع للجامعات والتكيف معها ، مما أوجد فجوة وعزلة بين الجامعات ومجتمعاتها , وما تبعه من مشاكل أثرت على الدور الريادي الذي ينبغي أن تقوم به الجامعات الليبية في مجتمعها.

7- ضعف التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل الكلية أو الجامعة الواحدة , أو فيما بين الكليات أو الجامعات المختلفة , وعدم وجود آلية للتنسيق بينها, مما أدى إلى وجود حالة من الانعزالية والتباعد، وغياب التنسيق والتكامل بين الإدارات الأكاديمية، والإدارات التنفيذية بالجامعات والكليات.

8- قلة الموارد المالية المخصصة للكليات والوحدات الإدارية والأكاديمية , ووقوعها تحت قيود مالية وإدارية صارمة , لا تتناسب مع طبيعة العمل الجامعي ، بل تعوقها عن أداء مهامها بالجودة المطلوبة, وتؤدى إلى عدم الإفادة من مواردها على الوجه الأمثل.

9- ضعف استخدام التكنولوجيا الإدارية الحديثة لأداء المهام المطلوبة منها , مما يعوقها عن تحقيق الجودة في معايير الأداء الحاسمة (التكلفة, والجودة, والسرعة) ، وغالبا ما تستجلب التقنيات الحديثة للجامعات دون الاهتمام بمناسبتها للمهام التي ستستخدم لها.

10- تأتي التعليمات والتوجهات المتعلقة بالعمل الجامعي – في بعض الأحيان – من أكثر من مصدر، وغالباً ما يكون فيها تضارب ، يؤدي إلى نتائج سلبية في العمل ، وما يتبعها من ضعف في تفويض السلطات , وعدم التوازن بين سلطات الأفراد ومسؤولياتهم , مما يعوقهم عن تأدية عملهم بكفاءة.

11- ضعف برامج التنمية المهنية، التي تدعم العاملين في أدوارهم الجديدة، وندرة التركيز على عنصر التجديد والابتكار في الجامعات الليبية.

12- ندرة دراسة وتشخيص الوضع الحالي والوضع المستهدف للجامعات الليبية والاعتماد على التغييرات الجذرية دون الحاجة لها، وعدم استقرار هذه التغييرات وإعطاء وقت كاف لتقويمها.

(ب) نقاط القوة:

من أهم نقاط القوة في الواقع الحالي الذي أظهرته المقابلة مع بعض القيادات الجامعية الأتي:

1. توفر تقنيات الاتصال بالعالم الخارجي وإمكاناته , ومؤسسات التعليم الأجنبية المتطورة لدى مختلف الوحدات الجامعية , والتي لو أحسن تدريب الأفراد على كيفية الإفادة منها واستخدامها الاستخدام الأمثل لعاد بالنفع الكبير على المؤسسات الجامعية وبأقل تكلفة ممكنة .

2. الاهتمام بتوفير أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم، من خلال الإيفاد للدراسة بالخارج والداخل بالنسبة للعنصر الوطني، والعمل على التعاقد مع نوعية مختارة من أفضل أساتذة الجامعات العربية.

3. توافر بعض الإمكانيات التقنية بكثير من الوحدات الجامعية التي من الممكن أن تتيح لها أداء الكثير من عمليات بسرعة , وسهولة ,وجودة عالية , وتكلفة أقل.

4. توفر الدعم المالي الكافي للجامعات الليبية، الذي يمكن من خلاله تحقيق التغيير الفعال لو أحسن استخدامه، واستفادت منه مختلف الكليات والوحدات بهذه الجامعات.

5. وجود هيكل من الإمكانيات المادية المتمثلة في المباني والمواقع التي تشغلها الجامعات الليبية, والتي يمكن إعادة تنسيق صور استخدامها.

6. البحث المستمر بالجامعات الليبية عن طرائق جديدة لتطوير أساليب العمل، وتحقيق الجودة الشاملة

ثالثا:الرؤى المستقبلية والتغييرات الجوهرية لتطوير أداء الجامعات الليبية وتحسينها"التوصيات":

من خلال رصد واقع الجامعات الليبية ومشكلاتها وظروفها الحالية، وبعد التعرف على الاتجاهات الحديثة والتحديات المستقبلية لجامعات المستقبل من خلال الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وبالاستعانة بأحد أساليب الدراسات المستقبلية " أسلوب دلفي" تم التوصل إلي إجماع رأي عدد من الخبراء لتحديد أهم التغييرات المستقبلية المطلوبة للجامعات الليبية من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة ، وصولاً إلي تحقيق الكفاية والفعالية للجامعات الليبية ، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1- أن تصبح الجامعات الليبية في المستقبل أصغر مما هي عليه الآن، وأن تستخدم عدداً أقل من العاملين وذلك بتقليص المنظمة من خلال تخفيض عدد المستويات الرأسية، وتقليص عدد المديرين في خط الوسط ، وتوسيع نطاق الإشراف ونقل السلطة للمستويات الدنيا ، والاستفادة من التقنيات الحالية والمستقبلية في تحقيق ذلك.

2- ضرورة اختفاء التنظيم الهرمي التقليدي بالجامعات الليبية ليفسح المجال أمام أشكال أخري ، مثل التنظيمات الشبكية ، وفي مقدمتها شبكة الاختصاصيين، كما يجب أن يحل التقسيم الرأسي للعمل محل التقسيم الأفقي ، ويمثل هذا التحول تطور البناء التنظيمي حيث تقوي الاتصالات بين أجزاء المنظمة الجامعية وتوزع الأحمال بينها وتظهر بؤرة الاهتمام وتنتشر المسئولية بين الأطراف المختلفة.

3- على الجامعات الليبية أن تستفيد مما شهده القرن الماضي من عمليات دمج أو تعاون بين الكليات والجامعات المختلفة محلياً وعالمياً ، وذلك بأن تصبح حدود هذه الجامعات هلامية يصعب ملا حضتها وتحديدها ، وهذه الخصوصية للجامعات تجعلها تقوم بتنظيم أعمالها وتشكيل هياكلها التنظيمية واختيار قياداتها علي نحو يناسب هذه الخصوصية.

4- أن جامعات المستقبل لا تقنع بما تصل إليه بل تعتبر التطوير والتغيير المستمر هو رسالتها ولا يكون هذا التغيير مجرد رد فعل للمتغيرات الخارجية والداخلية ، وهذا ما يجب أن تتبناه الجامعات الليبية مستقبلاً.

5- أن تتجه الجامعات الليبية نحو تطبيق المزيد من اللامركزية، وأن يزداد اعتمادها مستقبلا على وحدات العمل التي تتمتع بالاستقلالية وتكون مسئولة عن أدائها، ولن تكون خاضعة لرقابة مشددة، مما يعمل على خفض المصروفات الإدارية الثابتة لهذه الجامعات.

6- إن مضمون عمليات التغيير والتطوير المستقبلي بالجامعات يشير إلى أنه قلما تنحصر هذه التغييرات في المجموعة المستهدفة ، فالتغييرات التقنية يمكن أن تحدث تغييرات في الهياكل التنظيمية والتي تحدث بدورها تغييرات في العنصر البشري الذي يتطلب بدوره التغيير في المهام ، وكل ذلك يتطلب قيادة قادرة علي إحداث هذا التغيير ، والنتيجة النهائية لذلك هي ضرورة قيام القائمين علي جهود التغيير بتحليل الآثار الجانبية لأي برنامج للتغيير ، وتقويم النشاط الكلي للتدخل.

7- ضرورة التحول من التقنيات المحدودة إلي التقنيات الفائقة ، والإفادة من إمكانياتها الهائلة في ترشيد القرارات ، وتجويد الخطط والسياسات وإزالة معوقات التنفيذ.

8- ضرورة الاهتمام بقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد بالجامعات الليبية، وتصميم الدورات التدريبية التي تساعد على تدعيم نمط الثقافة التنظيمية الذي يساعد على تحقيق النجاح والتميز، وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية التي تسعي إلى تحقيقها.

9- التحول من التعلم المتركز حول الأستاذ إلى التعليم المتمركز حول الدارسين , مستخدما التقنية الالكترونية , ونظم المعلومات والاتصالات , والذي يعتمد على جهود الطلاب في عملية التعليم بصفة أساسية , ويعتبر الأستاذ ميسرا ومرشدا للعملية التعليمية.

10- التحول من سرية المعلومات إلى الانفتاح والشفافية , وتقويم المعلومات في العمل الجامعي كرأس مال , يمكن من خلاله تنمية العمل وتطوره.

11- وجود مساحة من الاستقلال الذاتي والتشجيع على المبادرة بالتطور والإصلاح حسبما تقتضي الظروف , بما ينمي القيم الإيجابية والمبادأة لدى الأفراد , ويساعدهم على استغلال كافة

إمكاناتهم وقدراتهم في تطوير العمل وابتكار أساليب جديدة تساعد على الأداء بفاعلية وجودة أعلى.

12- اعتماد مبدأ الديمقراطية كمنهج حياة في كافة الأنشطة المختلفة (أنشطة التعليم والتعلم , والإدارة الجامعية , والتعامل مع مختلف الفئات والهيئات المجتمعة).

ويمكننا تحديد بعض المتطلبات التي يمكن أن تساعد في تحقيق توصيات البحث المتعلقة بتطوير الجامعات الليبية في المستقبل، وتتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي:

1- ضرورة توفير بيئة تنظيمية تحث على التطوير والتحديث داخل الجامعات وتعمل على تفعيله من خلال تكليف قادة تحوليين يتميزون بالكفاية ومهارات عالية في الاتصال و لديهم القدرة على إيجاد طرق وأساليب جديدة لإحداث التغيير والحفاظ عليه.

2- ضرورة قيام الإدارة باستخدام قواعد وأصول البحث العلمي ، كوسيلة للعمل على تحديد المشاكل التي تواجه الجامعة حاليا ومتطلباتها المستقبلية ، وضرورة إعطاء الفرص الكافية للأفراد لإبداء آرائهم ومشاركتهم في صنع القرار.

3- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والتوجه نحو الهياكل التنظيمية المرنة لتواكب المستجدات والمتغيرات البيئية، والاهتمام بفرق العمل، وتنفيذ المهام من خلال مجموعات من الفرق المتفاعلة.

4- تزويد الجامعات بالإمكانات المادية والتقنية الحديثة اللازمة لتنمية العمل الإداري ، وتوفير الموارد البشرية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

5- تدريب أفراد المجتمع الجامعي حتى يتمكنوا من مواكبة التغيير في التقنيات الحديثة وفي طرق العمل وأداء المهام، والعمل على ضرورة التخلص من القيم والأنماط السلوكية غير الملائمة، والعمل على تكوين قيم وأنماط سلوكية جديدة تساعد على إحداث التغيير الإيجابي.

6- مراقبة الخطط والإجراءات المستقبلية الموجهة لتطوير الجامعات وتعديلها استجابة للمشكلات التي تظهر خلال عملية التغيير، الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في مجال التغيير المستقبلي.

رابعاً: معوقات متوقعة أمام تنفيذ توصيات الدراسة وسبل التغلب عليها:

من أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه تطوير الجامعات الليبية في المستقبل ما يأتي:

1- ميل بعض أفراد المجتمع الجامعي إلى مقاومة التغيير والتطوير في كافة مجالات العمل الجامعي، بسبب تجارب التغيير السابقة، وبسبب غموض مفهوم وأهداف التغيير المستقبلي.

2- عدم تأهيل بعض القيادات الجامعية بخصائص تؤهلهم لإدارة التغيير المستقبلي المدروس بنجاح.

3- قلة وعي بعض أفراد المجتمع الجامعي وكفايتهم، نتيجة تمسكهم بأساليب تقليدية في تنفيذ أنشطة العمل، الأمر الذي يصعب معه الاستجابة بشكل فاعل مع التوجهات المستقبلية.

4- صعوبة التخلص من القوالب التنظيمية التقليدية ، والتحول منها إلى الأنماط التطويرية للهياكل.

5- صعوبة التنسيق بين الأجهزة الأكاديمية والأجهزة الإدارية التنفيذية وتحديد العلاقة بينهما.

6- تراكم الالتزامات المالية والإدارية والفنية بالجامعات، نتيجة التغييرات المتلاحقة، الأمر الذي يعوق التحسينات المستهدفة في المستقبل.

ويمكن التغلب على المعوقات التي قد تعترض تنفيذ توصيات الدراسة في المستقبل من خلال إتباع السبل التالية:

1- توفير الكوادر الإدارية القادرة على الاستفادة من التوجهات المعاصرة في إدارة الجامعات.

2- توعية جميع أفراد المجتمع الجامعي بالتغييرات المستقبلية المطلوبة وأهدافها وفوائدها، من خلال الاجتماعات والندوات والنشرات وغيرها.

3- الاهتمام بتدريب أفراد المجتمع الجامعي على استخدام الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة، والاستفادة منها فعلياً في مختلف مجالات العمل الجامعي.

4- عقد لقاءات دورية بين المستويات الإدارية المختلفة ، لتكون فرصة لإحداث مراحل التطوير المختلفة وتقويمها ، ومن ثم تحديد جوانب القوة وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها.

5- عدم ثبات القيادات الإدارية بالجامعات ومحاولة التجديد فيها منعاً لنمطية العمل وجموده، والاعتماد على القدرات والمهارات الإدارية في اختيار وترقية القيادات الجامعية.

6- توفير مناخ صحي لتنمية العلاقات الجيدة بين أفراد المجتمع الجامعي من أكاديميين وإداريين، من خلال تحديث وتطوير القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي.

7- تسوية الالتزامات المالية والإدارية والفنية السابقة وعدم تحميل التغييرات المستقبلية بهذه الالتزامات.

مراجع الدراسة:

(1) شاكر محمد فتحي احمد، "تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة:تصور مقترح"، القاهرة: مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، الجزء 2، العدد 8 ، 2002.

(2) أسامة محمود قرني عبد ربه، التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"رسالة دكتوراه غير منشورة"، كلية التربية، جامعة القاهرة، ص46.

(3) يمكن الرجوع إلي:

- اللجنة الشعبية العامة للتفتيش والرقابة، التقرير السنوي للعرض على المؤتمرات الشعبية، (طرابلس:مكتب الأمين، 2007).

- اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي، تقرير للعرض على المؤتمرات الشعبية الأساسية، (سرت: مكتب الأمين، 2005).

(4)على الهادي الحوات ومحمد عبد العالي ألعوامي وبشير أحمد سعيد ، مسيرة التعليم العالي في ليبيا : إنجازات وطموحات، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي،(طرابلس: مطبعة بني أزناس، 2004)، ص114.

(5)اللجنة الشعبية العامة للتفتيش والرقابة، التقارير السنوية للعرض على المؤتمرات الشعبية، (طرابلس : مكتب الأمين، 2006-2007).

(6) اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي، تقرير للعرض على المؤتمرات الشعبية الأساسية،(سرت :مكتب الأمين ، 2005)، ص ص 10- 11.

(7)اللجنة الشعبية العامة،بند المتابعةوالتقارير المعروضة على المؤتمرات الشعبية،(سرت:مكتب الأمين،20)، ص242.

(8)اللجنة الشعبية العامة للتفتيش والرقابة، التقرير السنوي 2007 ، مرجع سابق، ص 43.

(9) زينب توفيق السيد عليوة ،" المصادر المكملة لتمويل التعليم الجامعي الحكومي في الوطن العربي"، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس)،الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين :الواقع والرؤى ،القاهرة: مركز التطوير الجامعي، جامعة عين شمس، 26– 27 نوفمبر 2006 .، ص17.

(10) فريد على محمد شوشه، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة: دارا لنهضة العربية، 1999)، ص299.

(11) Kenneth Cloke and Joan Goldsmith , The End of Management and the Rise of Organizational Democracy , (San Francisco :Gossey-Bass A wily company ,2002), P. 260.

(12) سلامة عبد العظيم حسين، "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة : دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات لجامعة بنها" ، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) ، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين : الواقع والرؤى ، القاهرة: مركز التطوير الجامعي – جامعة عين شمس ، 26 – 27 نوفمبر 2006 .، ص 74.

(13) دانييل جيمس راولي وهيربيرت شيرمان، من التخطيط إلى التغيير:تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي،ترجمة:ياسين كلاس،(الرياض:مكتبة العبيكان،2007)، ص426 .

(14) M..C. S HUKLA, Management and Education , (new Delhi :chand and company"pvt"ltd,1996) , pp . 57- 62

(15) بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، (القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 200)، ص24 – ص26.

(16) Roberts G. Owens, Organizational Behavior in Education (New York: Per as N, 2004), P.244

(17)Andrej Huezynski, Encyclopedia of Development methods ,(Hampshire: Gower Publishing) LTD,2001) P,36.

(18) Deirdre A. Folkers, Competing in the Markets place : incorporating online Education into Higher Educational perspective,(In formation Resources management journal : Jon – Mar. 2005; 18 , 1 , ABI/inform global. USA), p. 6.

(19) Jacqueline Reed and Maria vakola, "What role can A Training Needs Analysis play in Organizational Change", Journal of Organizational Change Management, vol19.N 3, 2006, P. 396.

(20) مايك بيير، إدارة التغيير والتحول : سلسلة هارفارد لأساسيات الأعمال ، تعريب محمد رياض الأبرشي ،(بيروت: شركة الحوار الثقافي ،2006) ص ص 39 :40.

(21) سيد الهوا ري، خصائص منظمة القرن ال21، (القاهرة: دار الجيل للطباعة،2005)، ص ص207 – 210 .

(22) شاكر محمد فتحي ، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة،(القاهرة:دار المعارف، 1996)،ص 67.

(23)أحمد سيد مصطفى،المدير وتحديات العولمة:إدارة جديدة لعالم جديد،(القاهرة: دارا لكتب المصرية،2001)،ص 291.

(24) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في: الإدارة الإستراتيجية،(الإسكندرية: الدار الجامعية،1999)، ص 262.

(25) حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003)، ص ص 329-330.

(26)على السلمي،إدارة التميز:نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة،(القاهرة : دارغريب للنشر، 200)، ص166.

(27) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسس للأجهزة الحكومية،(القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص ص69-70.

[28]Wayne K. Hay and Cecil Gmiskel , Educational Administration :Theory Research and Practice (New York; McGraw Hill ;1996)pp.9192.

[29] Fang Lee Cooke , Maintaining Change : The Maintenance Function and Change process. (Oxford :Blackwell publishing it , 2003), p.36

[30] شاكر محمد فتحي احمد ، تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة ، مرجع سابق ، ص 12 .

[31] عادل زايد، الإعداد التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل،(القاهرة :المنظمة للتنمية الإدارية 2003)، ص 33 .

[32] Molissa contrtas me Gavin , changes colleges and universities through Individual Empowerment , (university of southern California , master of education , 2004) , p.7 .

[33] محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، (الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية ، 2005)، ص 180 .

[34] دانييل جيمس راولي وهيربيرت شيرمان، من التخطيط إلى التغيير :تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة يس كلاس، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2007).، ص285 .

[35] حسين حريم ، مرجع سابق ، ص ص 114 – 115 .

[36] شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية، مرجع سابق، ص ص70-71 .

[37] رفعت عبدا لحليم الفاغوري، إدارة الإبداع التنظيمي،(القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2005)،ص 180.

[38] سيد الهوا ري ، مرجع سابق ، ص ص 34 – 34 .

[39] مايكل كاي ، التغير المتواصل ، ترجمة فواز عرور، (الرياض : مكتبة العبيكان،2003)، ص ص 30– 35.

[40] حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 338 .

[41] بالنور الدوكالى على،" التخطيط العلمي والتعليم العالي"، مجلة الجامعي: عدد خاص عن التعليم العالي، عدد 9، طرابلس: نقابة أعضاء هيئة التدريس الجامعي، 2005، ص 284 .

[42] على الهادي الحوات ومحمد عبد العال العوامى، وبشير أحمد سعيد، مسيرة التعليم العالي في ليبيا: إنجازات وطموحات، (طرابلس : النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، 2004).، ص 14.

[43] منصور الصيد شيته،"التخطيط لتحديث التعليم العالي وتفعيل مخرجاته"، طرابلس: مجلة الجامعي،العدد(9) لسنة2005 ص ص135- 136.

[44] جلال الهادي سالم، الإنفاق على التعليم العالي ومستوى الكفاءة والإنتاجية، ندوة التعليم العالي والتنمية،2006، مرجع سابق، ص ص377-402 .