

المجلد: (السابع)

العدد: (الحادي عشر) يوليو (2021)



عدد خاص بالمؤتمر الدولي الرابع لتطوير التعليم العربي

تحت عنوان: إدارة التعليم الإلكتروني ضرورة حتمية لحل المشكلات التعليمية الناجمة عن انتشار جائحة فيروس كورونا (الآفاق، الرؤى، التطلعات، التحديات، الحلول).

International Journal of Research and Studies

# المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها أكاديمية

رواد التميز للتدريب

والإستشارات والتنمية البشرية

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

دراسة بعنوان:

التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي.

إعداد: د. أحمد محمد غانم، أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ

وقائم بعمل رئيس قسم الإدارة التعليمية، والتربية المقارنة

كلية التربية، جامعة بني سويف.

مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع تحت شعار:

(نشاطنا العلمي لن يتوقف رغم تحديات جائحة وباء كورونا).

وتحت عنوان:

[إدارة التعلم الإلكتروني ضرورة حتمية لحل المشكلات التعليمية الناجمة عن انتشار

جائحة فيروس كورونا(الآفاق، الرؤى، التطلعات، التحديات، الحلول)].

المنعقد عبر القاعات الصوتية للأكاديمية، وبرنامج الزووم، أيام(السبت - الأثنين) في

الفترة (13- 15 ذو القعدة 1441هـ) الموافق: (4-6 يوليو 2020م).

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

مستخلص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى: تعرف كيفية تحول الجامعة من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الإداري الافتراضي الذي بدأ في الظهور، والانتشار بفعل العولمة الاقتصادية، والتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات الإلكترونية، ولأسباب أخرى. واستعرضت الدراسة أنماط الجامعات التقليدية والجامعات الافتراضية، والجامعات الخلية، أو الهجين؛ أي التي تجمع بين التقليدية، والافتراضية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومنها: مصفوفة تجمع بين أنماط الجامعات المختلفة في تقاطعها مع أنماط التنظيم التقليدية، والافتراضية، ولتحقيق الدراسة لأهدافها بينت مفهوم كل من التنظيم التقليدي، والتنظيم الافتراضي، ومتطلبات تنفيذ الأخير، وكيفية التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم، وقدمت نماذج من الجامعات، ومؤسسات الأعمال. الكلمات المفتاحية: (التحول من التقليدية، الافتراضية، التنظيم الجامعي).

**Abstract.**

### **Transforming the University from a Traditional Organization to a Virtual Organization.**

**The study aims to:** Know how the university has transformed from the traditional administrative organization to the default administrative organization that began to appear, spread as a result of economic globalization, and the progress in the field of information technology, electronic communication, and other reasons.

The study reviewed the patterns of traditional universities, virtual universities, and hybrid or hybrid universities. It that combines the traditional and the virtual.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

**The study reached a set of results, including:** a matrix that combines the patterns of different universities in their intersection with the traditional and virtual organizational patterns, and in order to achieve its objectives, the study showed the concept of both the traditional organization, the default organization, the requirements for the implementation of the latter, and how to shift from traditional to virtual in organization, Samples were provided from universities and businesses.

**Key words:** (shifting from traditional, virtual, university organization).

التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي.

غيرت التطورات التكنولوجية خصائص بيئة العمل، والطريقة التي نعمل بها، وسيطر مصطلح الحلول الرقمية، والتطبيقات على الكثير من المجالات خلال عام 2018م مما ساعد في زيادة أعداد المهنيين، وفرق العمل الذين يفضلون العمل عن بُعد.

وتشير الكثير من التقارير أن العمل عن بُعد سوف ينافس العمل داخل المكاتب الثابتة بحلول عام 2025م حيث نما العمل عن بُعد بنسبة (140%) منذ عام 2005م أي ما يقرب من عشر مرات أسرع من بقية القوى العاملة، أو العاملين في شركات خاصة، كما يمهد تطور تقنيات الحوسبة السحابية إلى توسع ظاهرة العمل عن بُعد أكثر ويسمح للشركات وفرق العمل بالتواصل، والتعاون (<https://aitnews.com/2019>) كما لو كانوا موجودين تحت سقف واحد.

وفيما يتعلق بجائحة الكورونا فقد أوضح (معتز خورشيد، 2020) أنه من المتوقع أن تُنقذ مُتخذ القرار بضرورة صياغة «خريطة طريق» جديدة رامية إلى إعادة هيكلة منظومة التعليم العالي المصرى، من أجل تحقيق أهداف «الجودة، والإتاحة، والعدالة» واعتماد أساليب التدريس، والتعلم المتقدمة، وتكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات الحديثة بالألفية الثالثة، فى ظل صعوبة توفير الطاقة الاستيعابية المناسبة فى ظل التعلم المنتظم، وجهاً لوجه.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

ومن ثم فإن الاعتماد تدريجيًا على منهجية «التعلم المدمج» المعتمد على «التعلم الإلكتروني المتزامن، وغير المتزامن» في ظل إطار متكامل «للتعلم عن بعد» يُعد بديلاً أكثر ملاءمة في هذا المجال.

بيد أن هذا الاختيار يجب دعمه ببنية تحتية رقمية أكثر اتساعاً وتطوراً، ونظم متقدمة لضمان الجودة، والاعتماد وآليات مرنة لتطبيقها، وإطار مؤسسي، وتنظيمي متكامل لتطوير المنهجيات، والبرامج، وإدارة العملية التعليمية.

ومن المعروف أن تحقيق أي مؤسسة لأهدافها في العصر الحديث يعتمد على توفر إدارة فعالة تقوم علي عمليات إدارية معروفة تسير في دورة مستمرة من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، أو المتابعة، ثم الرقابة، وأخيراً التقويم المبني علي توافر معايير الجودة والاعتماد القياسية للتحقق من تطابق عناصر المنظومة المؤسسية مع هذه المعايير، وتركز هذه الدراسة علي عملية التنظيم الإداري في السياق العام لعمليات الإدارة في الجامعات العربية.

وقد دأبت الجامعات العربية منذ نشأتها الأولى، كغيرها من جامعات العالم، علي تبني التنظيمات الإدارية المعروفة في ذلك الحين، والتي قامت في معظمها استناداً علي المبادئ الأولية لنظرية التنظيم الإداري لهنري فايول (1847-1925).

وقد شهدت الساحة العالمية لعلم الإداري - تنظيمياً، وتطبيقاً - العديد من التطورات العلمية في مجال التنظيم الإداري والتي ظهرت من خلال تطور أشكال البنية التنظيمية الهرمية، والمسطحة، والشبكية حتي ظهور ما يسمي بالتنظيم الافتراضي، وقد حتم ذلك حدوث تطورات راديكالية في أشكال التنظيم الإداري، وكذا في أساليب العمل الأكاديمي والإداري.

وقد شهدت الساحة العالمية - أيضاً - الكثير من التغييرات الحاسمة في البيئة التي تضم المنظومة الإدارية بمجتمعاتنا المعاصرة، وقد نشأت كل هذه التغييرات بوصفها نتيجة حتمية لما أفرزته تقنيات المعلومات، والاتصال الرقمي التي مدّت جذورها إلى طبقات عميقة من هذه البيئة (Bennet, 2002).

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

ويري الرزوز (2008) أن هناك ثمة ثلاثة عوامل حاسمة أسهمت الى حد كبير في تغيير خارطة المنظومة التقليدية، وساهمت بإقصائها بعد أن رسخت أهمية المنظمة المعرفية، وجعلت من مسألة بروزها على أرض الواقع أمراً حتمياً، وقد تزايد الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه المعرفة في تحديد معالم المنظومة الإدارية الجديدة، وتتحدد أهم هذه العوامل، التي مازالت ماثلة حتى الآن في:

العولمة:

لقد أضحت المنتجات والخدمات، والأسواق تعيش عصر العولمة بجميع تفاصيله الدقيقة، بعد أن زالت الحدود الإقليمية، وبلغت هذه الفقرات في متناول جميع الذين يقطنون الكرة الأرضية، من أجل هذا؛ فإن كثيراً من الشركات، والمنظمات الحديثة بدأت تسهم في عملية الانفتاح باتجاه الإنتاج وتطوير السلع لصالح الغير الذي يقطن بعيداً عنها.

سلطة المعلومات / المعرفة:

التي لم تعد تتمكن من اللحاق بالآلة التي تسابق الزمن في حركتها الدؤوبة، حيث بدأت المعلومات، والمعرفة تشكل جزءاً لا يستهان به من القاعدة المتينة التي تركز إليها عملية الإنتاج، والتسويق، ولقد تجاوزت نسبة العاملين بميدان المعلوماتية على 70% من العدد الكلي للعاملين في منظمات الإنتاج المختلفة، واتجه العاملون إلى استخدام مهاراتهم المعرفية بدلاً من استخدام أيديهم.

سيادة الشبكات، والارتباطات:

إن التحولات السريعة التي تمر بها شبكة الانترنت، وزيادة كثافة وطاقة شبكات الاتصالات قد حولت العالم الى قرية إلكترونية صغيرة، وبدأت الشبكة بفتح الأبواب أمام عمليات تطوير السلع والخدمات، وبيعها، وشراءها، وتجهيزها من خلال عقدها المعلوماتية موفرة حجماً كبيراً من الكلف التي يتحملها الزبون والشركة المصنعة .

وتشمل الحالات التي تحرك العديد من المنظمات لدراسة، وتنفيذ التنظيم الافتراضي - الحاجة إلى الابتكار - يأتي هذا - غالباً - من الدافع الناتج من الضغوط التنافسية ومطالب أصحاب المصالح وعوامل أخرى لتحقيق زيادة في الإنتاجية والجودة، وهناك عادة 30 إلى 50 في المئة زيادة في الإنتاجية كنتيجة لتنفيذ التنظيم الافتراضي (Less Pang, 2001).

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

وقد شهدت الساحة العربية خلال القرن العشرين، وبصفة خاصة في نصفه الأخير، مرحلة من النمو والإزدهار حيث تم إنشاء العديد من الجامعات بالشكل التقليدي الذي كان سائدا حينذاك، وقد أصبحت هذه الجامعات تعتمد نسبياً علي استخدام معينات الإدارة الإلكترونية فيما بعد، وقد ظهرت - أيضاً - الصيغة الجديدة من التعليم الجامعي الافتراضي، ولكن بشكل محدود. فقد شهد العقد الأول من القرن الحادي، والعشرين إنشاء عدد محدود من الجامعات الافتراضية، وهي جامعات عابرة للحدود بطبيعة الحال؛ منها علي المستوي الأقليمي جامعة إفريقيا الافتراضية لخدمة الطلاب علي مستوي الدول العربية لشمال إفريقيا، وغيرها من الدول الإفريقية، وكذا جامعة تونس الافتراضية، وجامعة سوريا الافتراضية، ويبدو أن الأفق يبشر بالمزيد.

ويرى (زيدان 2010) أن ظهور الجامعات الافتراضية قد تطور نتيجة التطور المستمر في تكنولوجيا الاتصالات، وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، وعدم قدرة الجامعات التقليدية على تلبية، والوفاء به، إضافة إلى تغير حاجات الطلاب، ومطالبهم، وحلول مؤسسات أخرى في ميدان تقديم المعرفة، وغير ذلك من الأمور التي عجزت الجامعات التقليدية عن مواجهتها؛ فاستخدام تلك المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، يمكن أن يوفر مخرجاً من مأزق التعليم الجامعي الحالي، وذلك عن طريق توفير التعليم الجامعي لأعداد كبيرة بنفقات أقل، وبجودة أعلى، ولعل ذلك، هو ما دعا بعض الدول المتقدمة للأخذ بهذا الاتجاه، وكذا عدد من الدول العربية؛ ومن بينها سوريا، وبعض دول الخليج العربي، ومع تنامي عدد الجامعات الافتراضية، يمكن التنبؤ بأن هذا النوع من الجامعات سيكون له دور تربوي، وحضاري كبير في القرن الحالي الحادي، والعشرين.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

### مشكلة الدراسة:

حيث تهدف الدراسة إلى بيان كيفية التحول، أو التغيير من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الافتراضي باعتبار أن التنظيم الذي تتوجه إليه أنظار الجامعات علي المستويين العالمي، والعربي، وللتوصل إلى حل هذه المشكلة؛ فإن ذلك يتطلب استدعاء إجابات علمية لكل مما يلي:

السؤال الرئيسي: "كيف يمكن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الإداري الافتراضي للجامعات العربية؟" ويتطلب ذلك استقصاء عدد من النقاط المتصلة بالموضوع، والإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما المفاهيم ذات الصلة بالتنظيم الإداري التقليدي، والتنظيم الإداري الافتراضي في الجامعات؟
2. ما متطلبات التنظيم الإداري الافتراضي للجامعات؟
3. ما مدي قدرة التنظيم الإداري التقليدي للتحول إلى التنظيم الافتراضي لهذه الجامعات؟
4. ما الأسلوب المعرفي المأمول للتنظيمات الإدارية التقليدية الحالية، والمنتظر إنشاؤها في المستقبل، لتبني نموذج إداري افتراضي يقوم علي أسس علمية، وتطبيقاتها لعلم التنظيم الإداري (الإفتراضي)؟ وفيما يلي عرض ذلك:

### 1. المفاهيم ذات الصلة.

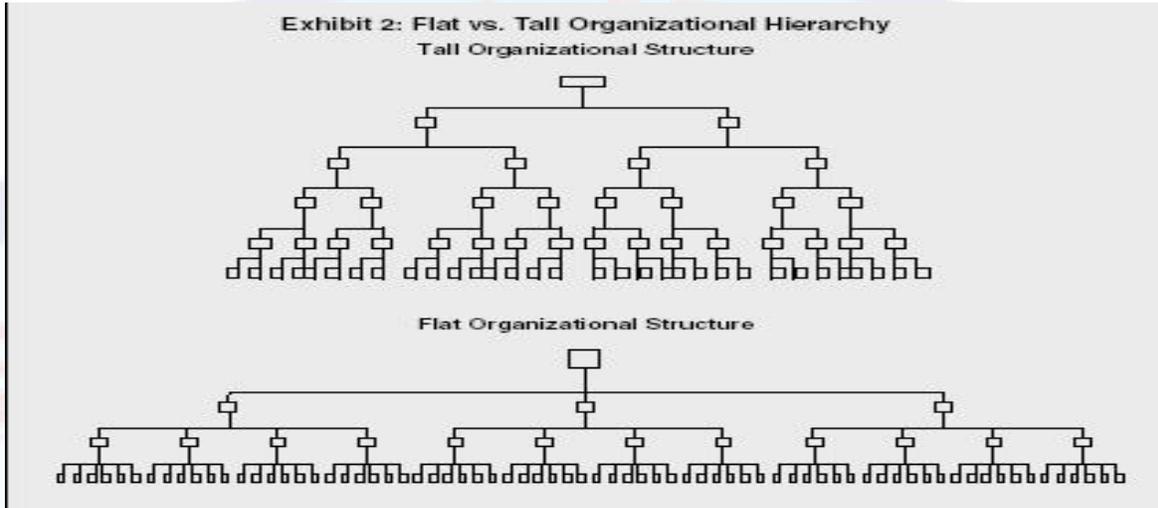
#### أولاً: التنظيم الإداري التقليدي:

يعتمد التنظيم الإداري التقليدي علي الشكل البيروقراطي ذي المستويات السلطوية المتعددة، وتخضع هذه المنظمات لقيود الاتصالات، المستوي التعليمي المتواضع لقوي العمل، والقدرات المحدودة للعاملين إزاء جمع وعرض، وتداول المعلومات، وقد أسهم هذا النموذج في إيجاد أنظمة إدارية قوية تتمتع بقدر عالٍ من المركزية، والرقابة، وقد أدار المديرين هذا النموذج من خلال الهرمية، السلطوية، والرقابة، والتعليمات.

ويمكن القول إن الأشكال التنظيمية للجامعات العربية تراوحت من الشكل الهرمي إلى الشكل المسطح، واقترب البعض منها من الشكل الشبكي بدرجة ما، أما الشكل الافتراضي، فما زال في خطواته الأولى في منظمات الاعمال، وقبل ذلك في التنظيمات الجامعية.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

والشكل التالي يوضح الهرم التنظيمي لترتيب السلطة الإدارية في المنظمات التقليدية بشكلها الرأسي، والمسطح.



(<https://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Levels.html>): retrieved at 24/6/2020.

ثانياً: التنظيم الافتراضي:

بدأ استخدام المصطلح "افتراضي" منذ نهاية السبعينيات (من القرن الماضي) ليصف البيئات عالية التفاعل للكمبيوتر، مثلما كان يحدث في أساليب المحاكاة لقمرة القيادة في الطائرات الحربية، وبنهاية الثمانينيات تم صك، وتسويق المصطلح "الواقع الافتراضي" وبنهاية التسعينيات بدأ مصطلح "التنظيم الافتراضي" في الظهور في مجلات علم الإدارة، ودورياته، وفي الحقيقة.

فإن كتاب علم الإدارة المعاصر يزعمون أن التطورات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل: البريد الإلكتروني، جماعات الإدارة الإلكترونية (groupware) والإنترنت، والواقع الافتراضي؛ موجّهات ذات قوة، وتأثير نحو إيجاد التنظيم الافتراضي، وموجهات لها سيادة

للتنظيم في القرن الجديد (Brigham & Corbett, 2000)

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

وتعني الافتراضية ما له جوهر، وتأثير، ولكن لا يوجد في الحقيقة، أو الواقع، والحقيقة الافتراضية، والمنظمات الافتراضية، هي حقيقة، ولكنها خيال، وقمة وجود القوي الافتراضية تأتي من محاولة تتبع الحدود بين الواقع، والواقع الافتراضي، وبين المنظمة، والمنظمة الافتراضية (2000, Corbett & Brigham).

ويعتبر كل ما هو ليس ماديًا، بالتعريف، افتراضيًا، وتستند المنشأة الافتراضية إلى مفهوم الإدارة الجماعية من خلال الشبكات (groupware) التي تربط فيما بينها الأشخاص الذين لا يعملون بدنيًا في مكان واحد، وهناك نوعان من المنشآت الافتراضية:

- **المكان الافتراضي:** الذي يجمع العديد من الأشخاص في المنشأة نفسها.
- **المشروع الافتراضي:** الذي بمقتضاه يقوم العديد من الأشخاص التابعين لمنشآت مختلفة بالعمل في مشروع واحد (1998, Voir Collectif).

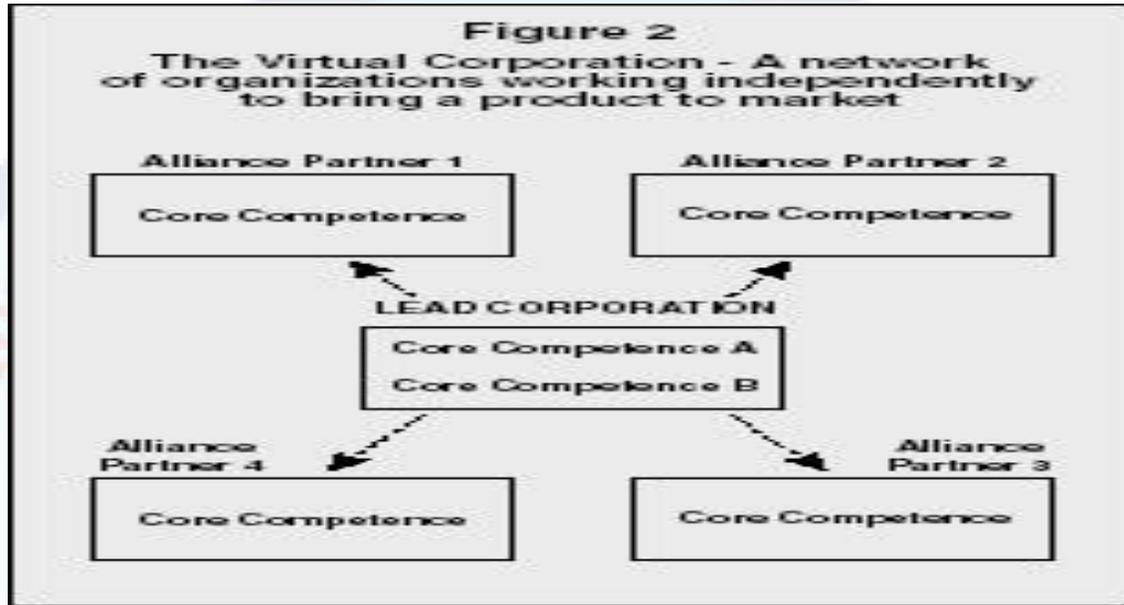
ويعرّف التنظيم الافتراضي - أيضاً - بأنه شبكة مرنة لكيانات مستقلة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات لتبادل المهارات، والمعارف، والحصول على خبرات الآخرين بطرق غير تقليدية، أو شكل من أشكال التعاون التي تشمل الشركات، والمؤسسات، أو الأفراد لإيصال المنتج، أو الخدمة على أساس فهم الأعمال المشتركة.

والوحدات المشاركة في التعاون تقدم نفسها كمنظمة موحدة (2001, Less Pang) أو كبنية تنظيمية، سواء أكان شركة، أو منظمة خيرية، لا تنشأ في أي مكان مركزي، ولكن بدلاً من ذلك تنشأ بشكل رئيس خلال الإنترنت (2009, Wiktionary) و العديد من الأشياء غير المرتبطة ببعضها تسمى أيضاً بالتنظيم الافتراضي؛ ففي مجال الأعمال هي المنظمة التي يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:

- **عمل يتم إدارته بشكل رئيسي:** من خلال أساليب الكترونية، مثل: منظمات الأعمال الافتراضية virtual business
- **منظمات مستقلة تتشارك الموارد لتحقيق أهدافها،** مثل: المشروعات الافتراضية virtual enterprise.

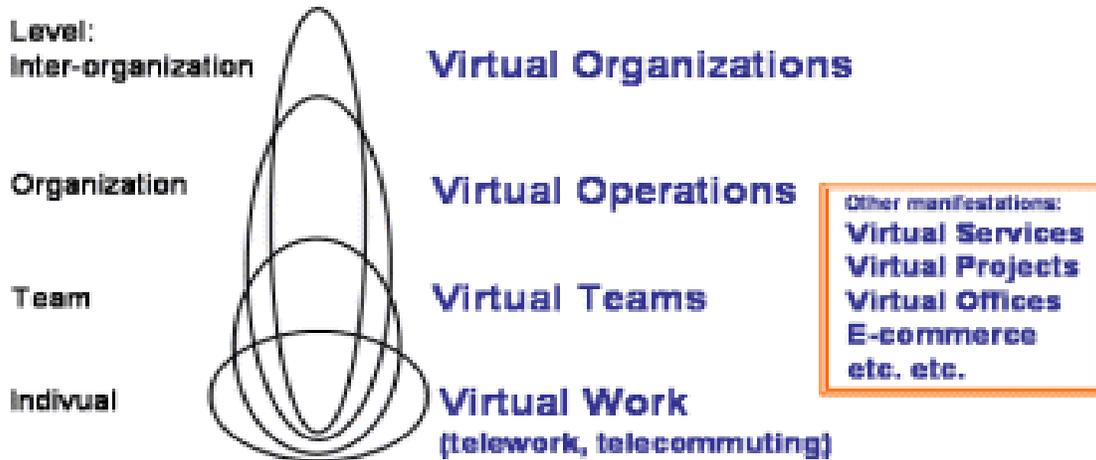
د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

- وفي مجال الحاسبات الشبكية: هي مجموعة تتشارك في موارد الحاسبات الآلية، واستخداماتها (utility computing) (Wikipedia, the free encyclopedia) والشكل التالي (2) يوضح علاقات الاتصال الشبكية بين أربعة من أقسام العمل بالمنظمة الافتراضية (كمثال):



وتتدرج مستويات العمل في المنظمة الافتراضية، في عدد من المستويات الرأسية من أسفل إلى أعلى: العمل الافتراضي، الفريق الافتراضي، العمليات الافتراضية، وأخيراً المنظمة الافتراضية، كما هو موضح في الشكل التالي (3).

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).



*Adapted from a network 'holonomy' - a whole yet a part  
(Koestler / Lipnack and Stamps)*

www.referenceforbusiness.com (EXAMPLES OF VIRTUAL ORGANIZATIONS Virtual Organizations - strategy, levels, examples, management > Tr-Z) retrieved at 24/6/2020.

### ثالثاً: المنظمة الافتراضية:

يمكن أن تدرك المنظمة الافتراضية علي أنها النهج التي تتخذها منظمة إزاء استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصال لتستبدل، أو تدمج بعض جوانب المنظمة، فالناس المنظمون افتراضياً يتفاعلون مع بعضهم بالوسائل الإلكترونية بشكل رئيس، فعلي سبيل المثال؛ كثير من أقسام مساعدة العملاء يوصلون العملاء بالمستشارين مع بعضهم بالهاتف، أو بالإنترنت، ويمكن أن يتم حل المشكلات دون حضور الناس مطلقاً ليواجهوا بعضهم بعضاً (Gold, 2010).

وعليه، فلا تحتاج المنظمات الافتراضية لجميع الأفراد، أو في بعض الأحيان أي من الأفراد، في مكان واحد لتوصيل الخدمة، فالمنظمة موجودة، ولكن لا يمكنك مشاهدتها، فهي شبكة، وليست مكتباً، وقد ظهر العديد من تطبيقات التواصل السمعي، والبصري التي ساعدت علي التحول إلي الافتراضية في بيئات العمل الجامعي (الأكاديمي، والإداري) مثل: تطبيقات سكيب (Skype) زووم (Zoome) ويبكس (Webex) وغيرها.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

وإذا كنت تدير أحد فرق العمل وتبحث عن طرق أكثر فاعلية لإدارة فريقك عن بُعد، فهناك مجموعة (https://aitnews.com/2019/01/30) من التطبيقات لإدارة المهام، وفرق العمل بالشركات، مثل:-

1. تطبيق (Smartsheet).

2. تطبيق (MeisterTask).

3. تطبيق (Redbooth).

4. تطبيق (Fuze).

5. تطبيق (Wrike).

**سمات المنظمة الافتراضية:** تتسم المنظمة الافتراضية بمجموعة من السمات، من أهمها:-

• يتم توزيع شبكة متناثرة من المهارات، والقدرات بين مواقع متعددة يسفر عن قدرة تصل إلى مجموعة أوسع من المهارات، والقدرات.

• استخدام الاتصالات السلكية، واللاسلكية، وتقنيات الحوسبة، هذه التكنولوجيات بمثابة التمكين الذي يجعل المنظمة الافتراضية موجودة، فالموظفين يمكنهم الاستعانة بمصادر خارجية ويمكنهم العمل في المنزل، ولكن الجديد أن التكنولوجيا قد جعلت ذلك أسهل بكثير لدعم فرق العمل الموزعة، وتم التغلب على حواجز المسافة، والوقت بالتكنولوجيا.

• مرنة، وديناميكية، فالمنظمات ليست مقيدة بالحواجز التقليدية للمكان والزمان، كما أن دعم المنظمات الافتراضية للتغيرات الدينامية للمنظمة بما في ذلك بيئات عمل الموظف وتجهيز الهياكل، ويشير التلمل إلى موقف عن طيب خاطر تغيير المنتجات والخدمات، وتشتتها الجغرافي، وأنماط الاتصال، وهذا ينطوي على إمكانية الرائدة نحو مستويات أعلى من الابتكار والإبداع.

• التكامل عند مختلف الأفراد، والجماعات، والمنظمات، يجب أن تتفاعل معاً لتحقيق النجاح، وهذا يعني زيادة مستويات، والتعاون، والثقة، وتحشد التكامل، والتآزر بين الأفراد (Less Pang,2001)

والأشكال التنظيمية الجديدة ربما تُظهر تكوينات بازغة نتجت من تكنولوجيا الاتصال، والمعلومات التي تيسر الاتصال الفرعي (العرضي) ولا تعطي اهتماماً كبيراً للتكوينات التنظيمية الهرمية.

وتشير البحوث في مجال وسائط الاتصال الكومبيوترية إلى أن الخصوصية (الفروق) الفردية، مثل: الدور، والمكانة لها تأثير أقل في أي اتصال، ومع هذا، فإن الحاجة إلى معالجة المعلومات بالنسبة

## د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

للأفراد تتنوع اعتماداً علي أدوارهم ومكانتهم في المنظمات الافتراضية، وتأثرها بأنماط اتصالات البريد الإلكتروني المتنوعة (Ahuja, & Carley,2007)

وعند هذا الحد، يبرز سؤال مهم في هذا السياق: هل من الضروري أن يكون التنظيم الإداري للجامعة، أو هيكلها الإداري افتراضيا حتي، وإن كانت تستخدم أساليب التعليم، والتعلم التقليدية كلياً، أو جزئياً، وتحت أي شكل من أشكال التعليم والتعلم؟ أو بمعنى آخر هل يمكن أن تتبنى الجامعات التقليدية أسلوب التنظيم الافتراضي، وتتحول إليه، حتي، وإن لم تكن هي جامعة افتراضية؟ في ظننا أن التنظيم الإداري الافتراضي للجامعة يمكن أن ينشأ في أي جامعة بصرف النظر عن أسلوب التعليم والتعلم المتبع في هذه الجامعة، ولمزيد من الاقتراب من الرد علي هذا التساؤل، فيجب أن ننقل من الضوء علي ماهية الجامعة الافتراضية.

### رابعاً:الجامعة الافتراضية:

تتسم الجامعة الافتراضية بعدد من السمات، ويمكن التعرف عليها من خلال ما يلي:

(أ) هي مؤسسة تهتم بصفقتها موفراً مباشراً لفرص التعليم والتعلم للطلاب وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتوزيع برامجها ومقرراتها وتوفر دعماً تعليمياً في مجالات أخرى، مثل:

- الإدارة: مثل: (التسويق، القبول والتسجيل، سجلات، أو ملفات الطلاب، دفع الرسوم ...الخ).
- تطوير المواد التعليمية، وإنتاجها ونشرها.
- التوزيع، والتعليم.
- الإرشاد، والتوجيه المهني، تقييم أولويات التعلم، والامتحانات.

(ب)هي منظمة، وجدت من خلال تحالفات، أو شراكات لتيسير حدوث عمليتي التعليم والتعلم دون أن تتورط بنفسها كموفر لعملية التدريس بشكل مباشر، ومن أمثلة لهذه الجامعات؛ وكالة التعليم المفتوح في أستراليا، جامعة محافظي (حكام) غرب الولايات المتحدة الأمريكية، الجامعة الدولية للتكنولوجيا (Ryan,s.,2000,p2)

من خلال هذا العرض الذي تناول التعرف علي ماهية التنظيم الافتراضي، والجامعة الافتراضية يتبين لنا أن الجامعة الافتراضية، والتنظيم الافتراضي يتشابهان في كثير من الأوجه، أو يمكن القول: بأنهما وجهان لعملة واحدة ، حيث يستخدم كل منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أهدافهما التعليمية، والإدارية، وإذا كان التدريس الافتراضي يتم بشكل غير مباشر دون لقاء وجهاً لوجه بين المحاضرين، والطلاب فإن أداء الاعمال الإدارية في التنظيم الافتراضي يتم - أيضاً -

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

دون لقاء العاملين الإداريين بعضهم البعض وليس هناك ضرورة للتواجد البدني في مكان واحد بين القادة والمشاركين في العمل وبين الزملاء، إلا أنه من الضروري أن تكون هناك لقاءات عارضة بين أطراف العملية التعليمية، وكذلك بين أطراف العمل الإداري لتحقيق التفاعل الانساني الضروري من حين لآخر.

أنماط الجامعات والتنظيمات الإدارية وإتجاه التحول من التقليدية إلى الافتراضية: يمكن تقسيم الجامعات في الوقت الحالي إلى ثلاثة نماذج، هي:

1. الجامعة التقليدية Traditional University: بوصفها منظمة تقدم تسهيلات التعليم، والتعلم بالصورة التقليدية حيث يتقابل أعضاء الهيئة التدريسية مع الطلاب وجهاً لوجه في المكان الزمان.

2. الجامعة الافتراضية (الإلكترونية) Virtual University: وهي الجامعة التي يلتقي فيها الطلاب مع محاضريهم بشكل افتراضي، أو من خلال أساليب الاتصال الإلكتروني.

3. الجامعة الهجين، أو المدمج، أو الخليط Hybrid Universit : وهي التي تجمع أو تمزج بين التعليم التقليدي وجها لوجه، والتعليم الافتراضي، أو الإلكتروني عن بعد، في آن واحد.

ومن الملاحظ أن: كثير من الجامعات حول العالم في الوقت الحالي - حتي في دول العالم الثالث - قد تجمع بين الأشكال الثلاثة من أساليب التعليم، والتعلم، ولكن بدرجات مختلفة، ومتفاوتة، ونسبية، وفيما يتعلق بالتنظيم الإداري للجامعات، فتشير الأدبيات إلى وجود ثلاثة أنواع من أشكال التنظيم الإداري:

- "التنظيم التقليدي" Traditional Organizing حيث يتواجد الموظفون، أو العاملون معاً في الزمان، والمكان بشكل طبيعي، وهو الشكل الشائع في الوقت الحالي.
- "التنظيم الافتراضي" Virtual Organizing حيث إنه ليس من الضروري أن يتواجد العاملون الإداريون في الزمان، والمكان بشكل طبيعي، إلا أنهم يتواجدون سويًا بشكل افتراضي من خلال الأساليب الإلكترونية للاتصال، وتبادل المعلومات، وهو الشكل الذي بدأ في الظهور منذ عقد من الزمان، أو يزيد.
- وهناك نوع ثالث من أشكال التنظيم الإداري - موجود بالفعل، ولكن بدرجة محدودة- وهو مايمكن أن يطلق عليه: "التنظيم المدمج، أو الهجين أو الخليط" Hybrid Organizing

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

■ وهناك ثمة تغييرات حاسمة عصفت بمقومات بيئة المنظمة التقليدية لكي تكون صالحة لسيادة المنظمة الجديدة، والتي يطلق عليها المنظمة المعرفية / الرقمية، لقد تحوّلت البيئة الفيزيائية الى بيئة افتراضية رقمية تتسم بمرونة عالية، وأضحت الحوسبة الذكية حلاً شاملاً لجلّ المسائل، والعقبات المقيمة أمام أداء المنظمة الرقمية، وضمان مقومات نجاحها، يضاف الى ذلك سيادة عنصر الاتصال الآني، وغياب المعايير الثابتة بعد أن أصبح الزبون العنصر الحاكم للمعايير التي تتبناها المنظمة الجديدة في تعاملها مع الآخر، ومن جهة أخرى لم يعد لمراتبية المعرفة قيمة مع غياب تبني سياسة التعلّم طوال العمر التي يتطلبها التغيير المستمر في الأنساق، والآليات المعرفية الجديدة (الرزو، 2008).

ويلخص الرزو (2008) أهم التغييرات المفاهيمية التي باتت مقيمة في البيئة الرقمية التي تقطن فيها المنظومات الإدارية بمختلف مستوياتها في الجدول التالي:

بيئة العمل التقليدية	البيئة المعلوماتية . الرقمية
ثابتة	مرنة.
عالمية.	تتعلم.
تقنية بيئية.	تقنية غير منظورة.
حاضرة.	افتراضية.
الفاعلية.	الأداء.
العنصر البشري يدعم التقنية.	التقنية تدعم العنصر البشري.
حسابية.	اتصالية.
متمركزة.	شاملة / كلية.
اختلاط معلوماتي.	معرفة متمركزة.
تحكمها معايير ثابتة.	معاييرها منفتحة.
حلول معزولة	إجرائية شاملة.
قيادة أزمات.	قيادة إستراتيجيات.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

وفي ضوء التعبير الاقتصادي؛ فإن الخاصية الجوهرية للثورة المعلوماتية، تكمن في قدرتها على المعالجة، و تخزين، ونقل كم هائل من البيانات، والمعلومات الرقمية بتكلفة زهيدة جداً.

والخاصية الثانية: التي تتميز بها تقنيات هذه الثورة العصرية ترتبط بقدرتها الفائقة على التغلغل في جميع مفردات التطبيقات الإنسانية، وبشئى مستوياتها بحيث لم يعد هناك باب من أبواب النشاط الإنساني موصداً أمامها.

ووفقاً لما تم طرحه، تقترح الدراسة الشكل التوضيحي التالي لتوضيح الحدود، والتداخل بين كل من هذه النماذج السابق الإشارة إليهما، وهذا الشكل مستنتج نظرياً من الواقع العملي، وإن لم يكن بصورة متوازنة (وهو من تصميم معد هذه الدراسة):

تنظيم إداري تقليدي (1) Traditional Organizing	تنظيم إداري مدمج أومختلط أوهجين (2) Hybrid Organizing	تنظيم الإداري افتراضي (3) Virtual Organizing	
جامعة تقليدية / تنظيم إداري تقليدي (1/1)	جامعة تقليدية يدمج فيها التنظيم الإداري التقليدي مع التنظيم الإداري الافتراضي (1/2)	جامعة تقليدية / تنظيم إداري افتراضي (1/3)	جامعة تقليدية (1) Traditional University
جامعة هجين يغلب فيها التنظيم الإداري التقليدي علي التنظيم الإداري الافتراضي (1/2)	جامعة هجين تستخدم التنظيم الإداري التقليدي والافتراضي بشكل متوازن (2/2)	جامعة هجين يغلب فيها التنظيم الإداري الافتراضي علي التنظيم الإداري التقليدي (3/2)	جامعة مختلطة أوهجين (2) Hybrid University
جامعة افتراضية / تنظيم إداري تقليدي (1/3)	جامعة افتراضية يغلب فيها التنظيم الإداري الافتراضي علي التقليدي (2/3)	جامعة افتراضية / تنظيم إداري افتراضي (3/3)	جامعة افتراضية (3) Virtual University

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدي إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

(شكل يوضح العلاقة بين نوع الجامعة، ونوع التنظيم الإداري الذي تتبناه الدراسة، واتجاه التحول)

مبررات التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الإداري الافتراضي الكلي، أو المختلط: هناك من النتائج التي تعمل في صالح التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم العالي بوجه عام، فالتكنولوجيا الحديثة توفر مزيداً من الفرص للمشاركة، وتسمح لعملية اتخاذ القرار، لأن تكون أكثر ديمقراطية.

كما أن الحاجة إلى المرونة والاستجابة السريعة للأسواق الجديدة ربما تجعل مؤسسات التعليم العالي موجهة بالإدارة أكثر من ذي قبل ( Ryan,S,et al,2000,p163) وهذا يقودنا نحو الإيمان بأهمية تبني التنظيم الإداري الافتراضي القائم أساساً على توفر التكنولوجيا الحديثة للمعلومات، والاتصال في النطاق الوطني، والنطاق العالمي.

وفي نفس السياق لنا أن نتساءل عن العوامل التي تقود المنظمات نحو التحول إلى التنظيم الافتراضي؟ هناك ثلاثة أسباب رئيسة لذلك؛ الاستجابة للتغير السريع في قوي السوق، القدرات التكنولوجية التي أصبحت متاحة، والحاجة إلى خفض التكلفة (Gould ,n.d. accessed a20/6/2020)

كما أن هناك عدد من المبررات التي تأتي في صالح التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الإداري الافتراضي، أو بمعنى آخر نحو تبني التنظيم الإداري الافتراضي في أي منظمة، مثل:

- تبادل الكفايات الأساسية: يساعد التنظيم الافتراضي في معالجة الفراغات في المؤسسة الناجمة عن دوران وتنقلات العمالة والتقاعد.
- العولمة: يدرك العديد من المنظمات أن هناك مجموعة كبيرة غير مستغلة المهارات، والمعارف والقدرات في جميع أنحاء العالم.
- العمال المتنقلين: مفاهيم التنظيم الافتراضي يمكن أن تساعد العديد من شركات توظيف العمال المتنقلين، مثل: مراجعي الحسابات والخبراء الاستشاريين، وبائعات، وفنيي الخدمة.
- التكلفة الحدية، وتحسين الكفاءة: فكثيراً ما تستخدم وسائل الحد من النفقات العامة، مثل الأصول المادية لدعم بيئات العمل التقليدية، أو إعادة توزيع التكاليف على مدى عدة مواقع المادية.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

• **التغييرات في قيم الموظفين، والمواقف تجاه العمل:** فنوعية الحياة تشكل عاملاً، رئيسياً، ولا سيما في اجتذاب، واستبقاء الموظفين من ذوي الجودة العالية، وقد أدرك أصحاب العمل أن التوازن بين العمل، والحياة الشخصية، ومتطلبات الأسرة، ووفاء الشخصية، والمرونة اعتبارات هامة بين الموظفين.

• **التكاليف، ومشاكل السفر:** فالتنظيم الافتراضي يعمل علي معالجة قضايا النقل، والوقت اليومي غير المنتج، ومتاعب حركة المرور، تكلفة الوقود، والأثر البيئي لتقل المركبات. (Less Pang,2001)

**متطلبات التنظيم الافتراضي:** يتطلب التنظيم الافتراضي طرق مختلفة من إدراك العالم الافتراضي من الراغبين في المشاركة فيه، وهناك أربعة خصائص مفتاحية للتنظيم الافتراضي كعملية process: الأول: يتطلب التنظيم الافتراضي تطوير العلاقات مع مدي واسع من الشركاء الأساسيين، الذين يمتلك كل منهم كفايات خاصة تكمل الآخرين.

**الثاني:** التنظيم الافتراضي يعمل علي تعظيم الحركية، والاستجابة في مجال الاتصال للتغلب علي مشكلات البعد، والمسافة.

**الثالث:** يعد الوقت مكوناً رئيساً في العلاقات مع العاملين الذين لديهم الاستجابة، والإتاحة، لأن يتخيروا من بين البدائل.

**الرابع، والأخير:** يجب توفر الثقة بين العاملين المنفصلين مكانياً حتي تكون المنظمة الافتراضية فعالة ( Scott M. Preston,2010 )

ويمكن حصر أهم متطلبات تنفيذ التنظيم الافتراضي المادية والبشرية في:

• **معدات العمل عن بعد (Telecommuting):** فالموظفون يعملون في مكان بعيداً من مكان العمل المعتادة، ولكن ليس بالضرورة في المنزل، ويتم استخدام أجهزة الكمبيوتر، ومعدات الاتصالات للحفاظ على الاتصال بين مكان العمل، والمكتب المنزلي.

• **مراكز العمل عن بعد (Telecenters):** هذه المكاتب متصلة بالأقمار الصناعية عادة، وموجودة في مجتمعات خارج المدن الكبرى، وتوفير الفضائية، والمعدات للموظفين عمومًا غير متوفرة في معدات العمل عن بعد telecommuter و بين المنزل.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

- **العمل بالتجوال (Mobile working):** يشير ذلك إلى بيئة العمل للعاملين المتنقلين الذين يتطلب عملهم أدوات مثل الهواتف المحمولة، وأجهزة لاسلكية، وأجهزة الاستدعاء، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، والبريد الإلكتروني.
- **مبغات العمل (Hot desking):** هذا الترتيب يصلح للمكاتب التي ينفق الموظفون فيها قدرًا كبيرًا من الوقت في أماكن عمل العملاء، وعند وصول هؤلاء الموظفين، أو بعضهم إلى هذه المكاتب؛ فإنهم لديهم محطة عمل (computer workstation) وهو جهاز كمبيوتر حيث يمكن الوصول إلى الوثائق، والملفات، والتطبيقات، والإلكترونية.
- **خط ساخن (Hot line):** عندما يوفر العميل مكتبة ساخنة للعاملين في تنظيم إفتراضي.
- فرق افتراضية- يتعاون الموظفون من مواقع بعيدة باستخدام البريد الإلكتروني، أو الشبكات الرئيسية groupware أو الشبكة الداخلية، أو مؤتمرات الفيديو.
- وتشمل التكنولوجيات والمعارف التي تدعم التنظيمات الافتراضية:
  - التكنولوجيا التعاونية.
  - لغة الترميز.
  - الشبكات الداخلية، والشبكات الخارجية.
  - الأجهزة الشخصية.
  - التقنيات اللاسلكية.
  - الواقع الافتراضي (VR).
  - بوابات (Portals).

نموذج لتنظيم إفتراضي:إتحاد "لويس ستوكس" في بورتوريكو لمشاركة الأقليات، المرحلة الرابعة: هو اتحاد بين المؤسسة الوطنية للعلوم ونظام جامعة بورتوريكو، وجامعتين من الجامعات الخاصة المرتبطة بالجامعات الأمريكية، وجامعة بورتوريكو الدينية، ويهدف هذا الإتحاد إلى ترقية مستوى الإصلاح التربوي وذلك من خلال زيادة عدد الطلاب الذين يحصلون على البكالوريا في: العلوم، الهندسة، التكنولوجيا، والرياضيات، ومن ثم السعي نحو التخرج بدرجات علمية جامعية في نفس التخصصات.

(لمزيد من التفاصيل حول الشكل التنظيمي الافتراضي لهذا الاتحاد يرجى الرجوع إلى الموقع التالي:

[http://www.prlsmp.org/what\\_is\\_prlsmp/Organizational](http://www.prlsmp.org/what_is_prlsmp/Organizational)

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

نموذج لتنظيم افتراضي مبني علي العميل الافتراضي: يعتمد هذا النموذج علي الاستجابة لقيم العملاء ، أو المستهلكين الافتراضيين الذين لا يمكن تصورهم فيما يتعلق بمواقعهم الديموجرافية، النفسية، الجغرافية، أو أنظمتهم الاجتماعية في ظروف التحديات التي تواجه السوق الإلكتروني (marketer) والمستهلك الافتراضي يقع في محور الاهتمام للتنظيم الافتراضي.

جميع العوائد في هذه المنظمات تجني بشكل أساسي من هؤلاء المستخدمين، أو المستهدفين الأساسيين لممارسات هذه المؤسسات .ولهذا فإن مراعاة القيم الخاصة بالعمل، والعمل علي تحقيق بهجته يعد أمراً مفروضاً لكي تطور المنظمة الافتراضية القيم الخاصة بها، والمسوقون مطالبون بأن يفهموا - ليس حاجات ورغبات المستهلك المعلنة، والضمنية - فقط- ولكن يوجدون ممارسات مناسبة للعمل مع المنظمة.

#### التحول إلى التنظيم الافتراضي:

تقوم الفكرة الرئيسة وفقاً لما يؤمن به معد الدراسة، علي تطبيق مفهوم التحول، أو التغيير المتدرج الذي يتجاوب مع التحديات والمتغيرات العالمية من نموذج التنظيم الإداري التقليدي للجامعات العربية إلي النموذج التنظيمي الإداري الافتراضي المعاصر دون إحداث تغييرات جذرية راديكالية وبطريقة سلسة smooth حتي يمكن التوصل إلي تنظيم إداري افتراضي virtual organization يتجاوب، ويتناغم مع التطور العالمي في هذا المجال.

وتشير أدبيات الإدارة إلي أن التحول التنظيمي يمكن أن يحدث وفق استخدام عدد من التقنيات التي تستخدم بصورة شبكية، ومتزامنة، مثل:

إدارة التغيير وفق نموذج كيرت ليفن: يشير هذا النموذج إلي أنه لتحليل عملية التغيير، سنرى أن عملية إدارة التغيير التنظيمي في أي منظمة تمر بثلاث مراحل:-

1. مرحلة التحلل، والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم (Unfreezing).
2. مرحلة التغيير (Change).
3. مرحلة تبني، وتثبيت التغيير، والمحافظة علي (Refreezing)

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

**المرحلة الأولى:** تمثل مرحلة التخلي عن أساليب، وأنماط الإدارة المعمول بها في السابق، حيث لا بد أن تشجع الإدارة خلال هذه المرحلة العاملين على تبني أنماط، وسلوكيات تتماشى مع أهداف المنظمة لاجداث عملية التغيير التنظيمي.

وخلال هذه المرحلة لا بد أن تقوم الإدارة بتشخيص القوى الدافعة لعملية التغيير، حيث يتم التعرف على الفوائد المتوقعة من عملية التغيير، وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير، وتلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في توضيح الرؤية، وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني عملية التغيير، حيث تقوم القيادة الإدارية باقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية التغيير للمنظمة، والعاملين.

ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي، واستمرارها على قناعة القيادات الإدارية ورغبتها في تبني عملية التغيير؛ إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توفر قناعة بحتمية التغيير.

**المرحلة الثانية:** مرحلة التغيير، وتمثل سلسلة من التغيرات المتعلقة برؤية، وأهداف، وإستراتيجية المنظمة، وهياكلها التنظيمية، وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة أولوياتها في أحداث عملية التغيير التنظيمي، وقد تشمل أولويات المنظمة أحد العناصر التالية:-

أ. الهياكل التنظيمية.

ب. الموارد البشرية.

ج. العمليات، والإجراءات والمهام.

خلال هذه الفترة لا بد أن تضع القيادات الإدارية الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ويعتبر تحديد رؤية إدارة التغيير، والألويات، وتقع مسؤولية تحديد الرؤية بالدرجة الأولى على القيادات الإدارية حيث يتم تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة خلال فترة زمنية قادمة.

إدارة التغيير وفق رؤية "لامري Lamiri":

تتمثل هذه المراحل في الفترات المختلفة التي تتطلبها إدارة التغيير وهي الإعلام، رد الفعل، التصميم والتنفيذ، التأثير، وفق مايلي (Lamiri,2003,p47):

أولاً: فترة الإعلام: وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغيرات الخارجية، من خلال جمع، ومعالجة المعلومات (نظام الإعلام الإستراتيجي).

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

ثانياً: فترة رد الفعل: تتمثل في الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، وهناك اختلاف في تعامل المؤسسات مع التغيير، فتوجد هناك الإدارة البطيئة، وهناك الإدارة السريعة (التي لا تستغرق وقتاً طويلاً) وهناك - أيضاً - الإدارة النائمة (ليس لها نظام للترصد، واليقظة)... إلخ ثالثاً: فترة التصميم: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل، وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة، حيث يتم اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية، أو يتم إشراك النقابة، وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.

رابعاً: فترة التنفيذ: يتم في هذه الفترة تجسيد، وتطبيق الإجراءات المتخذة، أي: تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع من خلال تأثير السلطة الرسمية، والشخصية الكارزماتية للمدراء، والمرونة الداخلية، ومختلف الحوافز.

خامساً: فترة التأثير: في هذه الفترة يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير، بمعنى الحكم على ما تم فعله.

#### إستراتيجيات مقاومة التغيير:

هذا وتوضح العديد من أدبيات التغيير أن هنالك العديد من الإستراتيجيات، والتي تتبعها المنظمات للتعامل مع مقاومة التغيير، ومن تلك الإستراتيجيات التي نتحدث عنها تلك الأدبيات:-

1. إستراتيجية المشاركة والإقناع.

2. إستراتيجية الاحتواء.

3. الإستراتيجية الإكراهية، أو القسرية.

4. إستراتيجية التمية، والمرواغة.

ولكل إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات الآليات التي تستخدمها، أما للحد من مقاومة التغيير، أو للمساعد في تأييد التغيير.

وقد تكون من أنجع الإستراتيجيات للحد من التغيير أتباع أسلوب المشاركة، والإقناع، حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية وتجارب الشركات أهمية مشاركة العاملين، وإيجاد القناعة لتأييد التغيير، وللحد من المقاومة.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

إعادة الهندسة (Re-engineering): يعبر مفهوم إعادة البناء التنظيمي عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات، والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات، بحيث تعظم من قيمة العميل. ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر (Hammer Michel) بأنها: عملية التفكير بشكل جذري، وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية، والهامة للأداء، مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة. مرتكزات إعادة البناء التنظيمي: تركز إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها في:

التفكير بطريقة جديدة: حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة، ويرتكز هذا النسق التفكير الجديد على جملة من المبادئ:  
أ. التخلي على الافتراضات المسبقة.

- طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير.
- التخلي عن الأفكار الحالية.
- التطلع إلى ما يجب أن يكون.
- وضع الفضل في الاعتبار.

ب. إعادة تصميم العمليات: يجري التركيز في إعادة البناء التنظيمي على العملية، والمقصود بالمعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدداً من المدخلات للحصول على مخرجات محددة؛ نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز بشكل خاص على تغيير، وظيفي وإعادة توزيع للموارد، والمهام، أو تغييرات في الهياكل، أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب، والتنمية الإدارية.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

ج. الابتكار، والتجديد: تركز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات، أو العلاقات، أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة؛ أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماماً، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.

د. اعتماد تكنولوجيا، وتنظيماً متقدمين: يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي استخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون.

هـ. التركيز على تكنولوجيا المعلومات: وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع، اعتماد إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان، والآله وإنشاء قاعدة بيانات (عبدالوهاب، 1998)

التغيير الناجح، والخطوات الثمانية لـ "جون كوتر":

نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Change Model) الخطوات الثمانية للتغيير: وهو النموذج الذي قام جون كوتر، الأستاذ في كلية إدارة الأعمال، بجامعة هارفارد، وخبير التغيير المشهور، بطرحه في كتابه قيادة التغيير (Leading Change) عام 1996م، وهو عبارة عن نموذج يتكون من 8 خطوات للتطور، والتغيير والذي تم وضعه على أساس بحث شمل 100 منظمة مرت بعملية التغيير، وقد وصف (جون كوتر، 2002) ثمانية خطوات لنموذج مفيد لفهم، وإدارة التغيير فيما يتعلق باستجابات الأفراد، ومقارباتهم نحو التغيير حيث يري الناس، ويشعرون، ثم يتغيرون، و تشمل الخطوات الثمانية في عملية التغيير:

1. خلق شعور بوجود مشكلة تتطلب حلاً عاجلاً.
2. تشكيل تحالفات، أو إئتلافات إرشادية قوية.
3. تطوير رؤية إستراتيجية.
4. إيصال الرؤية.
5. إزالة العقبات التي قد تواجه عملية التغيير، وتمكين الموظفين.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

6. تحقيق مكاسب قصيرة الأجل.

7. تعزيز المكاسب.

8. دمج التغييرات في ثقافة المؤسسة.

ويتميز نموذج كوتر بأنه؛ نموذج سهل يوفر خطوات محددة لعملية التغيير، ويُركّز على إشراك الموظفين في عملية تنفيذ التغيير، وقبولهم بها، إلا أنه يحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه، وقد يتسبب تخطي إحدى تلك الخطوات إلى حدوث مشكلة في التنفيذ، كما أنه يعتبر نهجاً من أعلى إلى أسفل، أي أنه لا يُشجع على مشاركة الموظفين في إعداده، أو إنشائه.

#### خلاصة الدراسة:

نخلص من هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنماط من الجامعات الموجودة حالياً علي المستوي العالمي وهي النمط التقليدي، والنمط الافتراضي، والنمط المدمج، أو المختلط، أو الهجين، وهي تتبنى ثلاثة أنماط من التنظيم الإداري: التقليدي، والافتراضي، المدمج، أو الهجين وفقاً لمسمي كل منها.

ويمكن وضع هذه الأنماط في مصفوفة متقاطعة  $3 \times 3$  لنخرج بـ 9 (تسعة) أنماط مختلفة في علاقة كل منها بالآخر.

وتلخص الدراسة إلى أن التحول من النمط التقليدي إلى النمط المختلط، أو الافتراضي في التنظيم يحدث بالفعل بتأثير التطور الإلكتروني، ويفضل أن تتم بصورة متدرجة، ولكن يمكن أن يتم بسرعة إذا توفرت له متطلباته، وهناك عدد من نماذج التغيير التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الهدف.

#### المراجع.

#### المراجع العربية.

1. الرزّو، حسن مظفر (2008): أنموذج منطقي لتقييم كفاءة أداء المنظمة المعرفية، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، شبكة الألوكة الثقافية.
2. زيدان، أسامة محمود (2010): الجامعة الافتراضية: مدخل جديد لتطوير التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد، ع 42، ص ص: 289 - 221.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

3. عبد الوهاب، علي محمد (1998): إعادة هندسة الإدارة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير، وتطوير منظمات الأعمال العربية، جمهورية مصر العربية، 1998.

4. خورشيد، معتز (2020): كورونا.. والتعليم العالي.. «الإطار التنظيمي والأكاديمي» جريدة المصري اليوم، الخميس 02-07-2020، ص:3-4.  
المراجع الأجنبية.

5. Ahuja, Manju K. & Carley, Kathleen M. (2007) Network Structure in Virtual Organizations, The Journal of Computer-Mediated Communication(31-1)

6. Bennet, A(2002) Building the Knowledge Enterprise, Department of The Navy, U.S.A., 2002.

7. Brigham, M and Corbett, M (2000) Virtual organizing, virtual worlds: an ethnography of (actor-net)working. Working Paper. The Department of Organization, Work and Technology, Lancaster University. (Unpublished)

8. David Gould( 2010 ) Virtual Organization Accessed at : 20/6/2020  
<http://www.seanet.com/~daveg/Virtual%20Organizing.pdf>

9. Ryan, Steve ,et al(2000) The Virtual University,The International and Resource-Based Learning,Kogan Page ,London \*Sterling (USA) .

10.Scott M. Preston, Virtual Organization as Process: Integrating Cognitive and Social Structure Across Time and Space.Paper submitted to joint issue of Journal of Computer-Mediated Communication and Organization Science on Virtual Organization-,accessed at:10/2010)

ثالثاً: مراجع مترجمة إلى العربية.

11.Voir Collectif (1998) La travail en groupe ^a I' age des reseaux Paris,Economica, p14. نقلاً عن: المجلس الأعلى للثقافة (المشروع القومي للترجمة) .  
والمركز الثقافي الفرنسي (2005) جامعة كل المعارف، ما المجتمع؟ إشراف: إيف ميشو، الجزء الثالث(717) القاهرة، ص:979.

د. أحمد محمد غانم ، (التحول من التقليدية إلى الافتراضية في التنظيم الجامعي).

رابعًا: مواقع إلكترونية:

12. <https://aitnews.com/2019/01/30>.
13. <http://www.hrdiscussion.com/hr2067.html#ixzz134zuctQW>
14. (www.term papers termpapers.com/dbs/a5/bmu300.shtml).
15. EXAMPLES OF VIRTUAL ORGANIZATIONS Virtual Organizations - strategy, levels, examples, ...www.referenceforbusiness.com > management > Tr-Z: retrieved at 24/6/2020.
16. Kotter's Step Model: <https://www.meemapps.com/term//>:retrieved at :24/6/2020.



# **International Journal of Research and Studies**

**( IJS )**

**( IJS )**