

دور إدارة التغيير في تشكيل الصورة الذهنية للجودة بالتطبيق على المعاهد العليا للسياحة والفنادق بجمهورية مصر العربية

أحمد عرفان الطوبجي

المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية (إيجوث)

الملخص

يعد نشر ثقافة الجودة بمثابة الأساس الذي يجب أن يركز عليه نجاح المنظمات التعليمية عند التحول من أنظمة العمل التقليدية إلى آليات عمل أنظمة الجودة، إلا أن أهم المشكلات التي تقف عائقاً أمام بناء ونشر هذه الثقافة هي تكوين الأفراد لصورة ذهنية سلبية حول أنظمة الجودة تحول دون تحقيق النجاح. ومن ثم فإن هذا البحث يهتم بتقديم نموذجاً عملياً لإدارة التغيير نحو تطبيق آليات عمل نظام الجودة يركز على التحكم في كافة مصادر تشكيل الصورة الذهنية لدى الأفراد المعنيين بالتطبيق بحيث يضمن عدم وجود تباين بين الصورة المرغوب فيها من قبل المنظمة وبين الصورة المدركة من قبل الأفراد. وبناء على ذلك تم عمل دراسة ميدانية استهدفت المعاهد العليا للسياحة والفنادق والتي أسفرت في أهم نتائجها عن أن عدم التحكم في مصادر تشكيل الصورة الذهنية للجودة لدى أعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى نقل وتبادل صورة سلبية تحول دون التفاعل الإيجابي بينهم وبين المنظمة.

كلمات دالة: الصورة الذهنية، الجودة، أعضاء هيئة التدريس، إدارة التغيير

المقدمة

لا شك في أن التصاعد المستمر لحدة المنافسة من ناحية، وارتفاع درجة الوعي لدى المستفيدين من ناحية أخرى دفع كافة المؤسسات الصناعية والخدمية ولا سيما التعليمية إلى الأخذ بكافة أسباب رفع مستوى جودة المخرجات وفق معايير محددة تضمن الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب، وليس أدل على ذلك مما قامت به دول الاتحاد الأوروبي التي عقدت سلسلة اجتماعات واتفاقات بين وزراء التعليم العالي الممثلين لهذه الدول منذ عام 1999 لضمان الوصول إلى معايير تحقق جودة مؤهلات التعليم العالي (Council of Europe, 1999)، بالإضافة إلى تعديل أشهر نماذج الجودة العالمية بعد نجاحها في المجال الصناعي مثل نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي وأيضاً النموذج الأوروبي لكي تقدم معايير تتناسب مع المؤسسات التعليمية (العدواني، 2013). تشير كلمة معايير إلى عناصر القياس التي تحقق التميز على مستوى مخرجات العملية التعليمية في إطار نظام مبني على عمليات متكاملة (Fengchun et al, 2014) ويعرف المعهد الوطني الأمريكي معايير جودة التعليم بأنها "قاعدة المعرفة التي يستخدمها خريج العملية التعليمية في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل

العمل من خلال وظائف العملية الادارية" (العدواني، 2013). وقد تعددت التعريفات التي تناولت معايير جودة التعليم والتي حاول Craiy Et Johnson استخلاص الأسس التي بنيت عليها في ست عناصر هي: قيادة واعية، فهم جيد لأصحاب المصلحة، أسلوب واقعي في صياغة القرار، المشاركة الجماعية، مدخل العمليات، والتحسين المستمر" (قادة، 2012)، هذا بالإضافة إلى أن الجميع قد اتفق على أن مراحل تطبيق نظام الجودة يجب ان يسبقها ثقافة تنظيمية تتقبل وتتفاعل بشكل ايجابي مع النظام الجديد (قادة، 2012).

يرتبط مفهوم ثقافة الجودة بشكل كبير بالثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية التي تسعى إلى التوفيق بين أهدافها الاستراتيجية وبين شكل الثقافة الداخلية المتطلبة لتحقيق هذه الأهداف (Loukkola et al 2010)، وهو ما يستدعي ضرورة التدخل من قبل الادارة لتهيئة المناخ التنظيمي قبل تطبيق نظام الجودة (رفاعي، 2003). ان كافة مفاهيم الجودة تضع أطر التطبيق وفق فهم وادراك إدارة هذه المؤسسات على الرغم من أن مسؤولية التطبيق تقع على عاتق الجميع ومن ثم فإن أكبر التحديات التي تواجه هذه المؤسسات هو بناء ثقافة ايجابية لتقبل آليات عمل نظام الجودة (Vettori et al, 2007) تستند إلى عدة مقومات اساسية (عبد الرحمان، 2016):

- توفير المعلومات اللازمة وتوظيفها والاستفادة منها بصورة فعالة.
 - اعداد نخبة مؤهلة لقيادة الأفراد نحو آليات العمل الجديدة.
 - توجيه أنظار الأفراد إلى الفوائد المادية والمعنوية العائدة على كلاً من المنظمة والأفراد على حد سواء.
 - تهيئة مناخ العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل تعمل من أجل هدف مشترك.
 - دعم الشعور بالأمان لدى الأفراد وإزالة أي مخاوف متوقعة مع تطبيق نظام الجودة.
 - شفافية وعدالة التعامل بين إدارة المنظمة وبين العاملين لدعم الثقة المتبادلة بينهم.
- تشير هذه المقومات جميعها إلى أن بناء ثقافة الجودة يحتاج إلى عمل تحضيرى يمكن المنظمة من إدارة كافة العناصر التي تهيئ الأفراد إلى تقبل ثقافة العمل وفق معايير نظام الجودة، وترسيخ صورة ايجابية في أذهانهم خاصة مع ادراكها بأن ثقافة الجودة قد تتشكل وفق تفسير كل فرد بناء على مداخل التأثير المتمثلة في عدة عوامل هي: الخبرات، حجم المعرفة، وشبكة العلاقات الاجتماعية (Vettori et al 2007)، وهي العوامل التي استند عليها مفهوم تشكيل الصورة الذهنية حيث تم تعريفها بأنها "الصورة التي تتشكل نتيجة امتزاج مجموعة من العناصر لدى الأفراد مثل حجم المعرفة، المشاعر، الآراء، والمعتقدات التي تتكون كنتيجة طبيعية لأنشطة المنظمة" (Motalebi et al, 2016).

ومن هنا يهدف هذا البحث إلى تقديم نموذجاً لإدارة التغيير يمكن منظمات التعليم العالي خلال مرحلة الانتقال نحو آليات العمل الجديدة من تحديد محاور تشكيل الصورة الذهنية للجودة والتحكم في مصادرها، وكذلك تجنب تكوين الأفراد لصورة سلبية تحول دون نجاح أنظمة الجودة.

مشكلة البحث

تم عمل دراسة استطلاعية استهدفت تكوين فكرة عامة عن مجال الدراسة وتحديد مشكلة البحث، وقد تم تصميم قائمة استقصاء موجهة لمسؤولي وحدات الجودة في المعاهد العليا للسياحة والفنادق محل الدراسة بلغ حجمها 10 استمارات فقط من أصل 17 هم اجمالي مجتمع الدراسة وذلك للوقوف على مدى اهتمام تلك المعاهد بالعمل على بناء ثقافة ايجابية لتقبل آليات عمل نظام الجودة من خلال استنادها إلى عدة مقومات تم توضيحها مسبقاً في المقدمة. وكانت نتيجة التحليل على النحو التالي:

جدول 1: الدراسة الاستطلاعية

العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
تهتم إدارة المعهد بالممارسات التالية:			
توفير المعلومات اللازمة وتوظيفها بشكل فعال.	2	1	7
اعداد أفراد مؤهلين لقيادة الأفراد نحو آليات العمل الجديدة.	4	0	6
توجيه نظر الأفراد إلى فوائد تطبيق النظام لكل من المنظمة والأفراد على حد سواء.	0	2	8
تهيئة مناخ العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل 0	4	0	6
دعم شعور الأفراد وازالة أي مخاوف متوقعة من آليات النظام الجديد	0	2	8
شفافية وعدالة التعامل بين إدارة المنظمة وبين العاملين لدعم الثقة المتبادلة بينهم	2	2	6
المجموع	12 (%20)	7 (%12)	41 (%68)

يوضح الجدول السابق وجود قصور في إدارة معظم المقومات التي تهيئ الأفراد لتقبل ثقافة العمل وفق معايير نظام الجودة، والذي يتضح من خلال عدم موافقة العينة على عبارات الاستبيان بنسبة وصلت إلى 68%، مما يعني أن الأفراد قد ينقلون ويتشاركون انطباعات خاطئة تؤثر على مستوى تقبلهم لآليات عمل نظام الجودة. وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (Vettori (2007) وأيضاً دراسة (Loukkola et al (2010) حيث أكدنا على أن تشكيل ثقافة الجودة يجب أن يعتمد على خطوات تحضيرية تسبق الاعلان عن تطبيق آليات

العمل الجديدة لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وثقافتها الداخلية، وهو أيضاً ما نبهت إلى أهميته دراسة كلاً من (قادة، 2012؛ و رفاعي، 2003).
في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث وفق التساؤل الرئيسي التالي:
- ما هو دور إدارة التغيير في تشكيل الصورة الذهنية المرغوب فيها لبناء ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي؟

الاطار النظري

مفهوم إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة التي أخذت بها كثير من المنظمات في الوقت الحالي كنتيجة طبيعية للتغيرات السريعة والمتلاحقة على كافة مستويات تحسين جودة الإنتاج واحراز مزايا تنافسية عالية، لاسيما فيما يخص تطبيق معايير الجودة (العنزي، 2013)، ويمكن تعريفها بأنها "إدخال تعديلات وتحسينات أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (اللوزي، 2009). وقد كانت استجابة مؤسسات التعليم العالي سريعة في الأخذ بكافة أسباب إدارة تغيير سلوك الأفراد نحو تقبل آليات العمل الجديدة وفق معايير تضمن تحقيق جودة في مخرجات التعليم العالي وذلك من خلال أحداث تغيير في النواحي التالية: (الهادي، 2013)

- الخروج من حيز المنافسة المحلية إلى حيز المنافسة الاقليمية والعالمية.
- بيئة العمل الحديثة تجعل كل فرد مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه.
- الوقوف على كافة حاجات مؤسسات التعليم العالي من مستوى أداء، جودة أكاديمية، وإدارة تكنولوجية.

- التوجه نحو التحسين والتطوير المستمر في جودة مخرجات المؤسسة التعليمية.
- تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للأفراد المعنيين بتطبيق آليات نظام الجودة من خلال نظام الادارة التشاركية.

ويجدر الإشارة إلى أن أحداث هذه التغييرات يجب أن يتم من خلال محاور تكوين الصورة الذهنية لدى الأفراد لكي يسهل توجيه سلوكهم بشكل ايجابي نحو تقبل آليات العمل الجديدة على النحو التالي: (AIRahimi, 2015)

- المكون الادراكي أو المعرفي (Cognitive): ويقصد به حجم المعرفة والمعلومات التي اكتسبها الفرد حول موضوع ما من خلال التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة به.

- المكون الوجداني (Afflictive): يتمثل في شكل الانفعالات الوجدانية التي يتأثر بها الفرد في موقف معين والتي تحرك سلوكه بالسلب أو الايجاب نحو أمر ما.
- المكون السلوكي (Behavioral): المواقف التي يتخذها الفرد والتي تعكس اتجاهه الحقيقي نحو قبول أو رفض أمر ما.
أي أن إدارة التغيير نحو آليات عمل أنظمة الجودة يجب أن تراعي تصميم كافة الممارسات التي تمكن المنظمة من التحكم في كافة مصادر تشكيل الصورة الذهنية للجودة لدى الأفراد على المستويات الثلاث (المعرفي، الوجداني، والسلوكي).

تغيير الصورة الذهنية

يجدر في البداية توضيح الفرق بين مصطلحين هما الصورة المدركة والصورة المرغوب فيها على النحو التالي (Boyle, 2002):
الصورة الذهنية المدركة: هي التصورات، الأحاسيس، والعلاقات التي تعكس إدراك الأفراد لأمر ما وينعكس على قراراتهم، والتي يمكن وصفها بـ ماذا يفكر الفرد ويؤثر على سلوكه تجاه المنظمة؟.

الصورة الذهنية المرغوبة: وتعرف أيضاً بالصورة المخطط لها ويقصد بها ما ترغب المنظمة في توصيله إلى الأفراد وينطبع في اذهانهم بنفس التصور المدرك والمقبول من المنظمة نفسها.

مما لا شك فيه أن التغيير بكافة نواحيه يستهدف الأفراد المعنيين بتطبيق آليات النظام الجديد وفق معايير واهداف قد تكون غير مدركة للجميع فيما عدا إدارة المنظمة (Ali, 2017) التي بالطبع حددت اهدافها من تطبيق معايير جديدة تحقق جودة التعليم العالي وفق صورة ذهنية واضحة ترغب في نقلها إلى جميع المعنيين بالتطبيق، ومن ثم البدء في تشكيل ثقافة الجودة اللازمة، إلا أنها قد تصطدم بأن الصورة المدركة من قبل الأفراد وفق مصادرهم الفردية عن أنظمة ومعايير الجودة هي صورة سلبية تقاوم تقبل ثقافة العمل الجديدة (الهادي، 2013) خاصتنا إذا بدأت المنظمة بانتهاج مسار خاطي وهو الاعلان عن آليات النظام الجديد والبدء في تطبيقه ومن ثم ظهور العقبات الواحدة تلو الأخرى التي تحول دون اظهار أي مؤشرات ملموسة للنجاح. مما يدعم رفع درجة المقاومة عند الأفراد بالإضافة إلى خفض درجة الحماس عند آخرين (Ford et al, 2008).

ومن ثم فإن مدخل إدارة التغيير يصبح هو المسار الذي يجب أن تتبعه مؤسسات التعليم العالي التي تهدف إلى تجنب مقاومة التغيير نحو تشكيل ثقافة الجودة.

مقاومة التغيير

تعني مقاومة التغيير "امتناع الفرد عن التغيير بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم" (عبيد، 2009) ويضيف Aguirre et al, 2004 أن المقاومة قد تطول كثير من القادة الذين لديهم صورة أولية سلبية عن معايير النظام الجديد ويستحضرون هذه الصورة مع ظهور بعض العقبات عند بداية التطبيق. علاوة على أن مقاومة التغيير كثيراً ما تتولد نتيجة ممارسات إدارية خاطئة من القادة المسؤولين عن التغيير (Pieterse et al, 2012)، وبشكل عام فإن مقاومة التغيير داخل المنظمات لها أسباب عدة: (عبيد، 2009)

- قناعة البعض بأن الوضع الحالي أنسب الأوضاع وأن التغيير مضيعة للوقت.
- خوف البعض من فقد السلطة أو الصلاحيات الكبيرة.
- عدم البدء من قبل المنظمة بالإعلان عن سبب واضح يدعو إلى التغيير.
- تشكيل صورة سلبية لدى بعض الأفراد عن عدم جدوى التغيير نتيجة تجربة محدودة أو مصدر معرفة ضعيف.

ويمكن الاستنتاج بأن إدارة تغيير الصورة الذهنية تختلف من منظمة لأخرى وفق أمرين الأول: هو مدى قدرتها على تجنب كافة أسباب نشوء مقاومة التغيير وبالتالي تبدأ مباشرة في إدارة تكوين الصورة الذهنية المرغوب فيها، والثاني: هو تشخيص الوضع الحالي بما يفيد وجود صورة ذهنية سلبية نتيجة كل أو بعض أسباب مقاومة التغيير وبالتالي العمل على إدارة التغيير بهدف إحلال الصورة الايجابية محل الصورة السلبية. مما يعني أن عملية التغيير قد تختلف باختلاف مدخلين للتغيير:

الأول: هي البدء بتشكيل صورة ذهنية ايجابية لدى الأفراد عن فاعلية وجدوى انتهاج معايير جودة التعليم التي تعود بالنفع على كل من المنظمة والأفراد على حد سواء وبالتالي يصبح مسار عملية التغيير هو التغيير الجذري في ثقافة المنظمة نحو المعايير الجديدة.

الثاني: في حالة ما إذا اصطدمت المنظمة بوجود صورة ذهنية سلبية لدى الأفراد حول فاعلية وجدوى تطبيق معايير الجودة فإنها يجب أن تنتهج مسار التغيير التدريجي نحو تشكيل الثقافة الجديدة.

ويعرف العنزي (2013) مدخلي التغيير (الجزري والشامل) على النحو التالي:

التغيير الجذري (الشامل): هو التغيير الذي يهدف إلى تحديد كافة عناصر بناء ثقافة الجودة وتحديد المداخل المناسبة لإحداث التغيير.

التغيير التدريجي: يتسم هذا الاسلوب في التغيير بالبطيء النسبي حيث يعمل على احداث تغييرات جوهرية ذات دلائل ملموسة تدعم تشكيل الصورة الذهنية الايجابية التي تهئ الأفراد لتقبل ثقافة العمل وفق معايير الجودة.

يستند أسلوب التغيير التدريجي في الأساس إلى وجود صورة ذهنية سلبية حول أنظمة الجودة تنشأ كنتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي الذي يتم بين الأفراد داخل بيئة العمل والذي ينتج عنه نقل الأفكار والآراء والمعتقدات السلبية حول أنظمة الجودة مثل: أن معايير الجودة بالمؤسسات التعليمية تعنى بالأوراق أكثر من المخرجات الملموسة، الجودة تتطلب إضافة عمليات كثيرة تستنزف الوقت والجهد، وكذا الجودة لا تحقق ميزة ملموسة تميز المؤسسة التعليمية التي تتجح في الحصول على الاعتماد عن غيرها. ومن ثم فإن عملية التغيير يجب أن تنتهج نموذج مبني على احداث تأثير عاطفي يعكس بشكل ايجابي على سلوك الأفراد المعنيين بالتغيير، وآخر مادي ملموس يتمثل في تقديم أدلة موضوعية توجه نحو المنافع المرجوة من تطبيق آليات نظام الجودة (Aguirre et al, 2004).

من أجل تحديد اسلوب التغيير المناسب فإن المنظمة تحدد أولاً مراحل عملية إدارة التغيير وفق الوضع الراهن بهدف الكشف عن مدى وجود فجوة بين الصورة الذهنية المرغوبة والصورة الذهنية المدركة، ثم التجهيز للتغيير المطلوب بكافة عناصره، و التخطيط له وفق هدف واضح، ثم تنفيذ التغيير على محاور الصورة الذهنية الثلاث (المعرفي، الوجداني، والسلوكي)، وصولاً إلى مرحلة التقييم التي تقيس فاعلية التغيير (الهادي،2013).

نماذج إدارة التغيير

توضح جامعة نورث ويست لتكنولوجيا المعلومات (NUIT) أهمية تبني نموذج لإدارة التغيير في أنه الحل العملي نحو تحسين الجودة بأقل تكلفة، وقد قامت الجامعة بتصميم وتطبيق عملية متكاملة لإدارة التغيير داخل الجامعة انطلاقاً من أن هذه العملية يجب أن تستهدف تقليل وقت المرحلة الانتقالية نحو التغيير، وكذلك أن تستند إلى معايير واجراءات وتسهيلات فعالة تؤمن مسار عملية التغيير، وتحقق التوازن بين ما ترغب المنظمة في تغييره وبين تجنب أي آثار سلبية متوقعة (NUIT,2011).

كما دأب الكثير من الباحثين على تصميم نماذج تمكن المنظمات من إدارة عملية التغيير نحو الوضع الجديد الذي تستهدف تقبل الأفراد له. ولعل من أشهرها نموذج (Kurt Lewin) الذي يهدف إلى احداث التغيير وفق ثلاث مراحل هي (عبيد،2009):

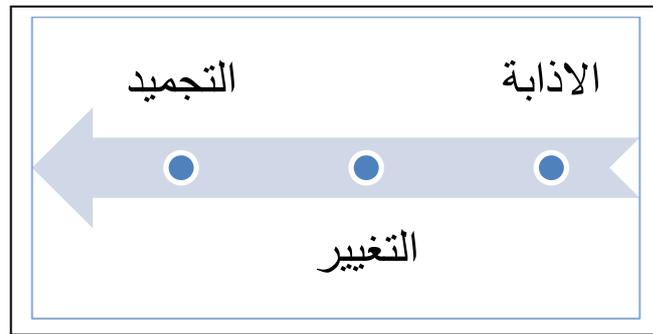
المرحلة الأولى إذابة الجليد: بما أن المنظمة قد شخصت وجود صورة مدركة سلبية لدى الأفراد تجاه النظام الجديد المستهدف تطبيقه (معايير الجودة)، فيجب عليها البدء في التخلص

من عناصر تكوين هذه الصورة والمتمثلة في مجموع الاتجاهات، القيم، الممارسات، والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم الحالي من خلال تسليط الضوء على الأفراد المتقبلين لتطبيق معايير الجودة و إتاحة الفرصة لهم لنشر اتجاهاتهم وآرائهم بواسطة قنوات اتصال واضحة ومعلنة، إلى جانب تعمد تجاهل مواقف مقاومي التغيير حتى يخرجون تماماً من دائرة الضوء.

المرحلة الثانية (التغيير): في هذه المرحلة يتم التركيز على تعليم الأفراد آليات ومهارات العمل الجديدة، بحيث يتوفر لديهم البدائل الجيدة لأداء الأعمال خاصة وأن تطبيق معايير الجودة يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي ومن ثم تعديل مهام وواجبات الأفراد. وبناء عليه فإن نجاح المنظمة في اكتساب الأفراد المهارات الجديدة بصورة تبرز تغير ملموس على أداء عمل الأفراد سوف يعمل على دعم ثقتهم في فاعلية تطبيق النظام الجديد وإيجاد دوافع شخصية لهم تنعكس على تكوين ثقافة الجودة.

المرحلة الثالثة (إعادة التجميد): قد يصعب الحفاظ على ما تم انجازه إذا ما توقفت عملية إدارة التغيير عند المرحلة الثانية، ومن ثم فإن هذا النموذج يوجه إلى ضرورة التأكد من تثبيت التغيير في ذهن الأفراد وقياس النجاح من خلال نفس المؤشرات التي أظهرت وجود الصورة السلبية لديهم والمتمثلة في مجموع القيم والآراء والاتجاهات والسلوكيات الذي يتم مشاركتها بين الأفراد بعد أحداث التغيير.

شكل 1: نموذج Kurt Lewin



المصدر: عبيد، عوني "واقع إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"

- قام كل من Lippit, Watson, Westly بإدخال إضافات على مراحل نموذج Kurt Lewin بحيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم كالتالي (القيروني، 2008) :
- إثبات الحاجة إلى التغيير.
 - بناء جسر العلاقة بين أطراف التغيير (قادة التغيير والمعنيين بالتغيير).
 - إدخال التحسينات المطلوب تغييرها (آليات النظام الجديد).

- تثبيت التغيير .
- تقييم وقياس نجاح العلاقة بين أطراف التغيير .
- بالإضافة إلى النماذج السابقة يقترح الهادي (2013) في دراسته حول إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة الأداء نموذجاً يتناسب وطبيعة هذه المؤسسات حيث صمم النموذج وفق خمس مراحل:
- المرحلة الأولى:** تبدأ بتقييم الوضع الحالي لاكتشاف أي من أساليب التغيير يجب أن تنتهج (التدريجي أو الشامل)، فإذا كشف التقييم عن وجود فجوة بين ما هو واقع وبين ما هو مأمول مستقبلاً فهذا يعني ملائمة الأسلوب التدريجي، أما في حالة عدم وجود فجوة بين الوضعين فهذا يعني ملائمة الأسلوب الشامل في التغيير .
- المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتم التجهيز للتغيير من خلال تحديد الهدف وكذا كافة العناصر والأطراف المرتبطة بعملية التغيير .
- المرحلة الثالثة:** يتم التخطيط للتغيير من خلال تحديد كلاً من أدوات التأثير، نظم الاتصال، وكذلك نظم التغذية العكسية بين المنظمة وبين الأفراد .
- المرحلة الرابعة:** بناء استراتيجية التغيير والمهام المطلوبة داخل الخطة في ضوء ما تم تجميعه من معلومات خلال المراحل السابقة .
- المرحلة الخامسة:** في المرحلة الأخيرة يتم تقييم التغيير من خلال ملاحظة وقياس ما تم تغييره على الأفراد، ومن ثم التوجيه بالتعديل المطلوب .
- في ضوء ما تم عرضه من نماذج مختلفة لإدارة التغيير يقترح البحث النموذج التالي لإدارة تغيير الصورة المدركة لدى المعنيين بتطبيق معايير الجودة إلى الصورة المرغوب فيها من قبل إدارة منظمات التعليم العالي .

النموذج المقترح لإدارة تغيير الصورة الذهنية

تم تصميم هذا النموذج بالصورة التي تجيب عن التساؤل الذي تم طرحه في مشكلة البحث حول دور إدارة التغيير في تشكيل الصورة الذهنية المرغوب فيها لبناء ثقافة الجودة، حيث اعتمد الباحث في هذا النموذج على الدمج بين ما تم التأكيد عليه في الإطار النظري من ركائز لإدارة تغيير الصورة الذهنية وبين ما تناولته النماذج السابق عرضها لإدارة التغيير من مراحل بحيث يصبح النموذج المقترح أكثر شمولاً وقابلية للتطبيق .

شكل 2: نموذج إدارة تغيير الصورة الذهنية



المصدر: اعداد الشكل بواسطة الباحث

يعتمد هذا النموذج على خمس مراحل لإدارة تغيير الصورة الذهنية لدى الأفراد المعنيين بتطبيق آليات معايير الجودة في منظمات التعليم العالي وذلك بهدف تمهيد الطريق لنشر ثقافة الجودة على النحو التالي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة تشخيص المشكلة من خلال اختبار الصورة الذهنية المدركة لدى الأفراد حول مفهوم الجودة وآليات العمل ضمن أنظمة الجودة المختلفة، وذلك بهدف تحديد شكل التغيير المطلوب وكذلك الأفراد المستهدفين من التغيير.

المرحلة الثانية: يتم تحديد كلاً من قادة التغيير المسؤولين عن تشكيل الصورة المرغوب فيها من قبل المنظمة، والذين يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة والمعرفة بآليات عمل أنظمة الجودة، وكذلك الأفراد المعنيين بعملية التغيير وذلك بهدف الوقوف على كافة العناصر التي تعمل على مد جسر التواصل الفعال بين الطرفين.

المرحلة الثالثة: يتم في هذه المرحلة حصر كافة متطلبات أحداث التغيير والعمل على توفيرها سواء على مستوى البيئة المادية المتطلبة وفق آليات العمل الجديدة، أو قنوات الاتصال الفعال التي تتيح المعرفة اللازمة للأفراد من المصادر السليمة وكذا الرد على كافة

استفساراتهم واعتراضاتهم في بعض الأوقات والتي من شأنها إزالة المخاوف التي تشكلت بفضل الصورة المدركة لديهم، هذا بالإضافة إلى توفير كافة الخدمات المساعدة التي تدعم توجيه سلوكهم الايجابي نحو تقبل ثقافة الجودة.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة تبدأ عملية التغيير من خلال تحديد كافة الممارسات التي يجب أن يتبناها قادة التغيير والتي من شأنها أحداث الأثر على ثلاث مستويات بشكل متوازي، وهي المكون المعرفي الذي يمد الأفراد بكافة البيانات والمعلومات السليمة عن أهمية وفوائد تطبيق معايير الجودة بالنسبة لهم بشكل مباشر، المكون الوجداني الذي يعمل على أحداث الأثر العاطفي في نفوسهم وإزالة كافة المخاوف المتعلقة بالتطبيق، إلى جانب المكون السلوكي الذي يعمل على تشكيل اتجاهات الأفراد نحو عدم اتخاذ مواقف مسبقة قبل البدء في تنفيذ آليات العمل والحكم بصورة واقعية على مدى فاعلية تطبيق معايير الجودة.

المرحلة الخامسة: هي المرحلة التي يتم فيها قياس أثر الممارسات التي تم تنفيذها في المرحلة الرابعة بحيث يتم ملاحظة ورصد وتسجيل كافة المؤشرات التي تؤكد على تكوين الأفراد للصورة الجديدة المرغوب فيها.

الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة على المعاهد العليا للسياحة والفنادق بجمهورية مصر العربية وعددهم 17 معهداً، وذلك بسبب أن جميع هذه المعاهد لاتزال بصدد التحضير للحصول على الاعتماد الأكاديمي لتطبيق معايير جودة التعليم العالي أي أنها لا تزال في مرحلة التحول نحو تطبيق آليات معايير الجودة مما يجعل مجتمع الدراسة مناسباً لهدف البحث من حيث اختبار فاعلية الدور الذي تقوم به هذه المعاهد من أجل تشكيل ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس ومن ثم الخروج بالنتائج والتوصيات اللازمة.

بناء على ذلك تم توزيع عدد 150 استمارة استبيان لكي تغطي كافة أعضاء هيئة التدريس بهذه المعاهد، ثم جمع ما تم استكماله من هذه الاستمارات واستبعاد الغير صالح منها بحيث يصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 80 استمارة.

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان بمقياس ليكرت الثلاثي (أوافق، إلى حد ما، غير موافق) مقسمة إلى قسمين:

القسم الأول: يستطلع رأي مجتمع الدراسة حول الجهود التي يجب أن تقوم بها إدارة المعهد قبل البدء في وضع آليات عمل نظام الجودة لضمان بناء صورة ذهنية ايجابية لدى أعضاء هيئة التدريس حول فاعلية أنظمة الجودة ومردودها الايجابي على كلاً من المعهد وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء. وقد تم مراعاة اختيار العبارات بحيث تمثل جميعها ممارسات

تشكيل الصورة الذهنية وفق مكوناتها الثلاث (المعرفي، الوجداني، السلوكي) استناداً إلى ما جاء في الاطار النظري لدراسة AIRahimi (2015)، وكذلك التوفيق بين الصورة المدركة للأفراد وبين الصورة المرغوب فيها من قبل المنظمة وفق دراسة كلاً من Boyle (2002) ، الهادي (2013)، بالإضافة إلى النماذج العملية لإدارة التغيير التي تم عرضها. القسم الثاني: يستطلع رأي العينة عن بعض العبارات السلبية التي يصف بها أعضاء هيئة التدريس أنظمة جودة التعليم العالي في ضوء ما أشارت إليه دراسة (Aguirre et al, 2012; Pieterse et al, 2004)، والتي أيضاً تم رصدها أثناء عمل الدراسة الاستطلاعية للبحث.

ثم تم إجراء بعض العمليات الاحصائية باستخدام أساليب الاحصاء الوصفي من خلال برنامج SPSS version 17 لاستخراج المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لكافة عبارات استمارة الاستقصاء للكشف عن مدى غياب الجهود التي يجب أن تقوم بها إدارة المعاهد المعنية بالدراسة تجاه أعضاء هيئة التدريس قبل البدء في تنفيذ آليات نظام الجودة. كما تم استخدام أساليب التحليل الاحصائي الاستدلالي بواسطة اختبار معامل الارتباط بيرسون للتأكد على وجود ارتباط بين متغيري الدراسة، وبالتالي عمل اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر غياب كل أو بعض الجهود التي تقوم بها إدارة المعهد على تكوين أعضاء هيئة التدريس لصورة ذهنية سلبية حول فاعلية أنظمة الجودة.

تحليل نتائج الاستبيان

أولاً: تحليل آراء عينة الدراسة حول القسم الأول لاستمارة الاستبيان

يشمل القسم الأول لاستمارة الاستبيان استطلاع رأي العينة حول غياب ممارسات تشكيل الصورة الذهنية لفاعلية أنظمة الجودة على المستوى المعرفي، الوجداني، السلوكي والتي يجب أن تراعيها الإدارة قبل البدء في وضع وتنفيذ آليات عمل نظام الجودة.

جدول 2: غياب ممارسات تكوين الصورة الذهنية

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط	العبارات	
0.911	إلى حد ما	2.17	عقد سلسلة لقاءات تعريفية حول آليات تطبيق معايير الجودة والفوائد المرجوة منها قبل البدء في خطوات التطبيق.	1
0.810	موافق	2.54	عرض تجارب ناجحة لعدد من الجهات التي حققت نقلة نوعية في ظل تطبيق معايير جودة التعليم.	2
0.974	إلى حد ما	2.25	اشراك اعضاء هيئة التدريس في دورات تدريبية متخصصة لشرح	3

			آليات تطبيق معايير الجودة.	
0.826	موافق	2.48	اشراك أعضاء هيئة التدريس في طرح اقتراحات تطوير المخرجات الأكاديمية قبل الاعلان عن البدء في خطوات تطبيق آليات الجودة.	4
0.718	موافق	2.63	ابرار كافة جهود التطوير المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والبدء بتطويرها بما يتماشى مع المعايير الأكاديمية للجودة.	5
0.868	إلى حد ما	2.14	رفع درجة حماس أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق معايير الجودة من خلال تركيز نظرهم على المنافع العائدة عليهم بشكل مباشر.	6
0.783	موافق	2.36	عدم اظهار قيادات التغيير ضعف تقنهم في فاعلية أنظمة الجودة في اي موقف.	7
0.862	إلى حد ما	2.12	اتاحة قنوات اتصال واضحة للإجابة على استفسارات أعضاء هيئة التدريس حول معايير الجودة.	8
0.718	موافق	2.63	تجنب مناقشة الأفكار السلبية ممن ينتقون جدوى نظم إدارة الجودة.	9
0.875	موافق	2.36	اتاحة الفرصة لأصحاب السلوك الايجابي في توجيه سلوك أعضاء هيئة التدريس نحو تقبل ثقافة الجودة.	10
0.772	موافق	2.36	المجموع	

يوضح الجدول السابق اتفاق مجتمع الدراسة بشكل عام على غياب الممارسات التي يجب أن تقوم بها إدارة المعاهد العليا قبل البدء في تنفيذ آليات نظام الجودة وذلك بمتوسط بلغ 2.36 وانحراف معياري قدره 0.772. كما يوضح الجدول أن هناك عدد من الممارسات المتمثلة في العبارات (1,3,6,8) ليست غائبة تماماً إلا أنها لا ترتقي إلى الدرجة الكافية، بينما اتفقت العينة على غياب باقي الممارسات بنسب متقاربة جاء في مقدمتها العبارتان رقم (5, 9) بمتوسط بلغ 2.63 وانحراف معياري قدره 0.817 والتي توضح أن إدارة المعهد لا تراعي عند وضع آليات عمل نظام الجودة جهود التطوير المبذولة سابقاً من أعضاء هيئة التدريس وهو ما قد يؤثر سلباً على تقبلهم لآليات النظام وهو ما اشارت إليه دراسة كلاً ford et al, (2008; Pieterse,2012). وكذلك عدم الانتباه إلى أهمية تجاهل مناقشة الأفكار السلبية من قبل المشككين في فاعلية أنظمة الجودة حتى لا يتأثر باقي الأفراد بأرائهم وهو ما أشارت إليه دراسة الهادي (2013) وكذلك نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير. ثم تأتي بعد ذلك العبارتان رقم (2, 4) بمتوسطات بلغت 2.54, 2.48 على التوالي والتي توضح أن إدارة المعهد قد أغفلت عرض التجارب الناجحة في مجال جودة التعليم العالي بهدف دعم ثقة

الأفراد في فاعلية أنظمة الجودة، وكذلك عدم الاهتمام بأشراك أعضاء هيئة التدريس في تقديم مقترحات بناء آليات نظام الجودة بهدف اشعارهم بأنهم شركاء النجاح وهو ما اشارت إلى أهميته دراسة عبد الرحمان (2016) ضمن مقومات نشر ثقافة الجودة. أما أقل نسب الموافقة من قبل مجتمع الدراسة على عبارات الاستبيان فقد جاءت بمتوسط بلغ 2.36 للعبارتين رقم (7, 10) والتي تشير إلى أن المسؤولين عن قيادة التغيير نحو نظام الجودة الجديد قد يظهرون في بعض المواقف عدم الثقة الكاملة في فاعلية النظام وهو ما يترك أثراً سلبياً بلا شك على الصورة التي يكونها الأفراد عن فاعلية أنظمة الجودة مثلما أوضحت دراسة (Aguirre,2004; Pieterse et al, 2012) بالإضافة إلى عدم تمهيد الطريق لأصحاب السلوك الإيجابي في توجيه سلوك الأفراد نحو تقبل آليات عمل نظام الجودة، وهو ما نبه إليه Kurt Lewin في المرحلة الأولى لنموذج إدارة التغيير الذي قدمه مؤكداً على أن اذابة الجليد تعتمد على إتاحة الفرصة لأصحاب السلوك الايجابي للتأثير في الآخرين.

ثانياً: تحليل آراء مجتمع الدراسة حول القسم الثاني لاستمارة الاستبيان

جدول 3: الصورة الذهنية السلبية لأنظمة الجودة

الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المتوسط	العبرة	
0.712	موافق	2.50	الجودة ورقية	1
0.762	موافق	2.46	الجودة تهتم بالشكل أكثر من المضمون	2
0.936	إلى حد ما	2.10	الجودة استنزاف للوقت والجهد	3
0.544	موافق	2.79	تتساوى الجهات الحاصلة على اعتماد الجودة مع غير المعتمدة	4
0.676	موافق	2.46	المجموع	

يوضح الجدول السابق اتفاق مجتمع الدراسة الميدانية على حقيقة وجود صورة ذهنية سلبية لدى أعضاء هيئة التدريس حول فاعلية أنظمة جودة التعليم يتم التعبير عنها من خلال العبارات الموضحة داخل الاستبيان بنسب متقاربة فيما عدا العبارة رقم (3) التي يشير المتوسط الخاص بها إلى درجة موافقة ضعيفة بلغت 2.10 وهو ما يعني عدم الاتفاق الكامل على أن أنظمة الجودة تستنزف الوقت والمجهود.

ثالثاً: تحليل الارتباط بين متغيرين الدراسة

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود ارتباط بين غياب ممارسات تشكيل الصورة الذهنية للجودة والمتمثلة في عبارات القسم الأول من الاستبيان وبين تكوين أعضاء هيئة التدريس لصورة سلبية حول أنظمة الجودة ، وقد تبين من واقع بيانات الجدول رقم (4)

وجود ارتباط قوي بقيمة 0.652 عند مستوى معنوية 0.01، وهي قيمة دالة احصائياً حيث تعني وجود علاقة قوية بين غياب ممارسات تشكيل الصورة الذهنية للجودة وبين ادراك أعضاء هيئة التدريس لصورة ذهنية سلبية تؤثر على مستوى تقبلهم لآليات أنظمة الجودة.

جدول 4: تحليل معامل الارتباط بيرسون

المتغيرات	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية
- غياب ممارسات تكوين الصورة الذهنية	0.652	0.01
- تكوين صورة ذهنية سلبية		

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط

جدول 5: تحليل مستوى معنوية الانحدار

المتغيرات	القيمة	مستوى المعنوية
غياب ممارسات تكوين الصورة الذهنية (المتغير المستقل)	3.813	0,000
تكوين صورة ذهنية سلبية (المتغير التابع)		

يبين الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية بين متغيري الاختبار بقيمة (3.813) وبمستوى معنوية (0.000) وهو مستوى أقل من (0.05). تتمثل هذه العلاقة في تأثير قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن غياب أي ممارسة من ممارسات تكوين الصورة الذهنية (المتغير المستقل) ينتج عنها أثراً بقيمة 3.813 نقطة تساهم في تشكيل صورة ذهنية سلبية عن الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس (المتغير التابع). وهو ما يؤكد على ضرورة قيام المعاهد محل الدراسة بإدارة التغيير نحو آليات العمل الجديدة مراعية كافة ممارسات تشكيل الصورة الذهنية الايجابية لدى أعضاء هيئة التدريس وفق نموذج عملي يراعي كافة مراحل التحول نحو النظام الجديد وهو ما أكدت عليه الدراسة النظرية من خلال ما تم عرضه من نماذج عملية لإدارة التغيير تم تطبيقها في دراسة كلاً من (NUIT، 2011)، عبيد (2009)، والقريوني (2008).

النتائج

- 1- يمثل تكوين الصورة الذهنية لدى الأفراد حجر الأساس لبناء ثقافة الجودة.
- 2- الصورة الذهنية السلبية لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد العليا للسياحة والفنادق تمثل عائقاً أساسياً أمام تكوين ونشر ثقافة الجودة.
- 3- تتكون الصورة الذهنية من خلال ثلاث مداخل هي (المكون المعرفي، المكون الوجداني، المكون السلوكي).

- 4- لا تراعي إدارة المعاهد القيام بالجهود الكافية التي تمكنها من التحكم في تشكيل الصورة الذهنية التي ترغب فيها لدى أعضاء هيئة التدريس قبل البدء في وضع وتنفيذ آليات الجودة.
- 5- تحتاج المعاهد العليا للسياحة والفنادق إلى تبني نموذج لإدارة تغيير الصورة الذهنية لدى الأفراد من أجل تحقيق التوافق بين الصورة المرغوب فيها من قبل الإدارة وبين الصورة المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 6- يختلف مدخل التغيير باختلاف الصورة المدركة التي تم تشخيصها، بحيث يتم الاعتماد على منهج التغيير الشامل نحو ثقافة العمل الجديدة إذا ما كانت الصورة المدركة هي صورة إيجابية، بينما يتم الاعتماد على منهج التغيير المتدرج إذا كانت الصورة المدركة صورة سلبية.

التوصيات

- خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الموجهة إلى مجتمع الدراسة الميدانية بشكل خاص (المعاهد العليا للسياحة والفنادق) وكافة منظمات التعليم العالي بوجه عام التي ما تزال في مرحلة التحول نحو تطبيق آليات عمل أنظمة الجودة وتحتاج إلى إدارة هذه المرحلة الانتقالية وصولاً إلى بناء ثقافة الجودة. وقد جاءت التوصيات على النحو التالي:
- 1- يجب على المنظمات الراغبة في نشر ثقافة الجودة القيام بتشخيص الصورة الذهنية المدركة لدى الأفراد أولاً قبل البدء في الاعلان عن آليات التنفيذ.
 - 2- في حالة تشخيص المنظمة الراغبة في التحول نحو آليات عمل أنظمة الجودة لوجود صورة ذهنية سلبية لدى الأفراد حول فاعلية أنظمة جودة التعليم يجب العمل على تغييرها أولاً قبل البدء في بناء ثقافة الجودة.
 - 3- يجب على المنظمة وضع آلية تنفيذ نشر ثقافة الجودة بناء على تحديد مجموعة الممارسات التي سوف تحدث أثراً إيجابياً في سلوك الأفراد.
 - 4- يجب على المنظمات الهادفة إلى التحول نحو تطبيق معايير الجودة إدارة المرحلة الانتقالية للأفراد المعنيين بتطبيق آليات العمل الجديدة باتباع أحد نماذج إدارة التغيير ورصد كافة مؤشرات التغيير في كل مرحلة حتى يتم التأكد من حدوث التوافق بين صورة الجودة المرغوب فيها من قبل المنظمة وبين تلك المدركة من قبل الأفراد .

المراجع

- القريوني، محمد (2008)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 384.
- العدواني، خالد مطهر (2013)، "الجودة الشاملة في التعليم"، ص 4.
http://kenanaonline.com/users/kadwany/posts/492636_29/1/2018
- العنزي، صالح (2013)، "أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط، ص ص 21،17.
- اللزوي، موسى (2009)، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 49.
- الهادي، اشرف (2013)، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"،
المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11. <https://www.ust.edu>
- رفاعي، ممدوح (2003)، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية"، دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، [http://dr-](http://dr-mamdouhrefaiy.com)
[mamdouhrefaiy.com](http://dr-mamdouhrefaiy.com)
- عبد الرحمان، أبو فارس (2016)، "البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ديسمبر عدد 27. [https://dspace.univ-](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/13579/1/S2759.pdf)
[ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/13579/1/S2759.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/13579/1/S2759.pdf)
- عبيد، عوني (2009)، "واقع إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية غزة، ص 39.
- قادة، يزيد (2012)، "واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، ص 41.
- Aguirre, D. Neilson, G. Tipping, A (2004), "An overall approach to change management", Strategy & Formerly Booz & company.
<https://www.strategyand.pwc.com>
- Ali, E. Mahmoud, B. (2017), "Social Responsibility and Its Impact on Mental Image of Companies", IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 22, Issue 11, Ver. 2. <http://www.iosrjournals.org>
- Al-Rahimi, S. (2015), "The Impact of Internal Marketing on the Mental Image of the Tourism program", International Journal of Marketing Studies; Vol. 7, No. 3.
www.ccsenet.org
- Boyle, M., (2002), "The right stuff in Fortune", March 4, 2002, pp.85-86. ProQuest/ABI Inform global.
- Council of Europe (1999), " [Bologna for Pedestrians](http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHEA2010/BolognaPedestria_20_april_2017)", The Council of Europe Internet Portal . [Coe.int.](http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHEA2010/BolognaPedestria_20_april_2017)
http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/EHEA2010/BolognaPedestria_20_april_2017
- Ford, J.D., Ford, L.W. and D'Amelio, A. (2008), "Resistance to change: the rest of the story", Academy of Management Review, Vol. 33 No. 2, pp. 362-77.