

تعزيز ثقافة البحث العلمي في مؤسسة التعليم العالي

أنطون مولر

ترجمة بتصرف
أ.د. مضر خليل عمر

المقدمة

إن الحفاظ على ثقافة البحث العلمي في التعليم العالي (حجر الأساس الضروري لتحفيز المنح الدراسية واستدامتها) نادراً ما يكون قضية متنازع عليها في الجامعات ، حيث يُقبل عادةً كجزء لا يتجزأ من المهمة المؤسسية . وعلى الرغم من استمرار المناقشة حول الأهمية النسبية للتدريس والبحث العلمي ، فمن المحتمل أن يكون من الدقيق القول **إن السمعة الأكاديمية ما تزال تُبنى على سجل بحثي ، وليس على مهارات تدريسية استثنائية** . ومن المؤكد أن مؤسسات التعليم العالي الأكثر شهرة هيبة هي جامعات البحث العلمي الرصين . يؤكد دودرستادت (1997، 4) على الرغم من الطبيعة المتغيرة لهذا النقاش والتحول في المواقف فيما يتعلق بالبحث والتدريس : "في السنوات الأخيرة ، كان هناك تحولا واضحا في المواقف العامة نحو غرض الجامعة ، بعيداً عن البحث العلمي ونحو التعليم الجامعي . "لقد بدأ الإجماع العام الذي دام عقود عدة على أن **الجامعات من المتوقع أن تخلق المعرفة وتنقلها** ، وهو الإجماع الذي دعم الاستثمار القوي في التفوق العلمي والتكنولوجي والأكاديمي لهذه الأمة ، في التآكل . "تقليدياً ، تم التعبير عن المهمة الأساسية للجامعة "... من حيث **الثالث** الموقر المتمثل في **التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع**" (دودرستادت 1997، 5). لكن الواقع هو أن هناك مؤسسات للتعليم العالي ، والتي غالباً ما كانت لأسباب تاريخية ، تميل إلى إعطاء الأولوية لوظيفتها التدريسية ، وعلى الرغم من عدم استبعاد البحث من مهمتها ، لقد ركزت الجامعات على هذا الموضوع بشكل أقل .

وكما اشار برات ومارجريتيس وكوي (1999، 43): "إن العديد من الجامعات التي تم تعيينها حديثاً لها أصولها في التخصصات التطبيقية والمهنية حيث يوجد تركيز أقوى على التدريس من البحث" . إن تعزيز وتطوير ثقافة البحث يصبح ذا أهمية خاصة إذا تم تغيير مهمة مجموعة من المؤسسات ، على سبيل المثال مهمة المعاهد الفنية في المملكة المتحدة ومؤخراً مهمة المعاهد الفنية في جنوب إفريقيا عندما أصبحت مؤسسات تمنح الدرجات العلمية في عام 1993.

لقد كان على المعاهد الفنية أو كليات TAFE (الكليات الفنية والتعليم الإضافي في أستراليا) أن تعالج بشكل مباشر تحدي تعزيز ثقافة البحث العلمي والأخلاق المهنية والمنح الدراسية بين أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين . وتصبح الحاجة إلى القيام بذلك أكثر حدة إذا انخرطت هذه المؤسسات ليس فقط في التدريس الجامعي ، ولكن أيضاً في التدريس في الدراسات العليا حتى مستوى الدكتوراه .

في جنوب أفريقيا ، اقترح مجلس التعليم العالي التمييز بين المهام المؤسسية ، إلا أن الخطة الوطنية للتعليم العالي (وزارة التعليم ، 2001) رفضت التصنيف ذي الخمس طبقات لمؤسسات التعليم العالي . وتؤيد وزارة التعليم أن تستفيد كل مؤسسة ضمن مهمتها الخاصة من مجالات محددة ومراكز التميز فيما يتعلق بالتدريس والبحث العلمي . وهذا يعني ضمناً أن مؤسسات التدريس الموجهة نحو المهنة مثل تكنيكونز السابقة لن تُستبعد بأي حال من الأحوال من البحث العلمي أو الوصول إلى تمويل البحث وأن هناك بالفعل مجالاً لملاحقة مشروع بحثي رصين .

تتناول هذه المقالة الاستراتيجيات المتعلقة بإنشاء ثقافة بحثية والجهود المبذولة لحمل أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالعمل العلمي المستدام والمنشورات .

تعريف ثقافة البحث العلمي وأخلاقياته

في كثير من الأحيان ، يتم استخدام مفهومي **ثقافة البحث** و**أخلاقياته** بالتبادل . يرتبط مفهوم الثقافة أيضاً بمفهوم المناخ كما هو الحال في مصطلح المناخ التنظيمي (راجع Pfeffer ، 1997 ، 121) . جاء مفهوم الثقافة إلى التعليم من مكان العمل المؤسسي مع فكرة أنه سيوفر التوجيه لبيئة تعليمية أكثر كفاءة واستقراراً" (ستولب، 2000). يعرّف جيرترز (المقتبس في ستولب، 2000) كلمة **الثقافة** بأنها "أنماط المعنى المنقولة تاريخياً" والتي تظهر في رموز مختلفة ومعتقدات ضمنية . اشار دافت ومارسيك (2001، 59) إلى الثقافة كونها "... نمطاً من القيم والافتراضات المشتركة حول كيفية إنجاز الأمور في المنظمة" (راجع أيضاً جونز وجورج وهيل، 2000، ص 332 وستونر وفرمان وجيلبرت، 1995، 181-182).

اشار المؤلفان إلى أنه **يمكن تحليل الثقافة على ثلاثة مستويات مختلفة** (بناءً على نموذج شين لعام 1992). يشير **المستوى الأول** إلى المستوى السطحي للقطع الأثرية المرئية ، ويشير **المستوى الثاني** إلى مستوى القيم والمعتقدات المعبر عنها ، ومستوى راسخ من الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي تشكل جوهر الثقافة والتي توجه السلوك والقرارات ، **المستوى الثالث** (دافت ومارسيك، 2001، 59).

نظراً للطبيعة المتعددة الطبقات للثقافة المؤسسية وأنها تتعزز بمرور الوقت ، يصبح من الواضح لماذا تعد قوة قوية محتملة ولماذا يمكن أن تكون أيضاً شديدة المقاومة للتغيير . يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى فهم واضح بأن المنظمات (الأكاديمية) لا يمكن فهمها ببساطة من حيث الاستراتيجية (التخطيط) والبنية (التنظيم) (ستونر، فريمان وجيلبرت، 1995، 182). تبدو فكرة أن **الثقافة** "... هي الطريقة التي تعلمت بها **المنظمة التعامل مع بيئتها**" (ستونر، فريمان وجيلبرت، 1995، 183) مناسبة جداً في وقت في جنوب إفريقيا وعلى الصعيد الدولي حيث يواجه التعليم العالي تحديات التحول .

تم طرح نقطة أخرى مهمة عندما تم ذكر: "يجب أن تكون الثقافة متوافقة مع الأجزاء الأخرى من الإجراءات التنظيمية ، مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم ؛ في الواقع ، إذا لم تكن الثقافة متوافقة مع هذه المهام ، فإن المنظمة ستواجه أوقاتاً عصيبة" (ستونر، فريمان وجيلبرت، 1995، 186). من الواضح أن مفهوم ثقافة البحث العلمي متعدد الأبعاد وبالتالي يتطلب نهجاً شاملاً لتحقيق أفضل النتائج . وبهذا المعنى ، يمكن عده **"بيئة"** (تستوعب مفهوم التوافق بشكل جيد للغاية) يجب إدارتها من قبل لاعبين مختلفين وعلى مستويات مختلفة وبين أصحاب المصلحة المختلفين في المؤسسة .

يقدم الجدول ادناه لمحة عامة موجزة عن العوامل المؤثرة على ثقافة البحث العلمي التي يمكن تحديدها من مراجعة الأدبيات (على الرغم من أن الأدبيات حول البحث كبيرة ، لا يمكن قول الشيء نفسه عن ثقافة البحث). إنه يتضمن توليفة (راجع العمود الأخير) تستند إلى الأدبيات وتستند إلى ما يقرب من عقدين من الخبرة كباحث ممارس ومدير بحث في مجلس بحثي في جنوب إفريقيا . تم تنسيق الجدول بحيث يجمع بين الموضوعات المرتبطة ويحدد ضمناً القضايا التي ربما لم يعبر المؤلفون عن أنفسهم بشأنها .

ومع ذلك ، هناك **موضوعات أساسية** مرتبطة بوضوح بثقافة بحثية نابضة بالحياة . وتشمل هذه التنسيق حول **الأهداف** ، والتركيز المتعمد على البحث وإعطائه الأولوية ، والمناخ السائد في القسم ، وأهمية **التواصل المنتظم** بشأن مجموعة من القضايا ، وملاءمة الموارد المختلفة وأنظمة الدعم ، والدور الذي تلعبه

المكافآت المهنية . وعلى الرغم من أن القضية الرسمية لم تظهر إلا في عمود واحد ، فإن النقطة التي تم طرحها حول الارتباط السلبي بالابتكار والالتزام بالبحث عندما يكون مفرداً مهمة .

العوامل التي تمكن البحث كما تم تحديدها ضمن إطار عمل مرتبط بثقافة المنظمة	الأبحاث في المملكة المتحدة حول العوامل التي تساعد على إجراء البحوث	خلاصة البحث والخبرة الشخصية
أهداف واضحة للتنسيق	الأهداف الإدارية إن تصور الأهداف الإدارية ومدى تقديرها له تأثير كبير على الأداء والمناخ (اجواء العمل)	البيئة السياسية (على المستوى التنظيمي والتي تركز نفسها للبحث)
التركيز على البحث والحفاظ عليه	الانعكاسية تشير الانعكاسية إلى مدى تفكير الأقسام في أهدافها أو استراتيجياتها أو عملياتها وتكييفها وفقاً لذلك	دور طلاب الدراسات العليا وضرورة استقطابهم تحديد أولويات البحث وبالتالي تحديد المشاريع الرائدة و/أو الأساسية/الراسخة التي تساعد المؤسسة على حشد و"ممارسة" ثقافة البحث العلمي
يمكن تأثير الثقافة المميزة		
مناخ المجموعة الإيجابي	الدعم للابتكار لقد وجد أن مناخات الابتكار يرتبط ارتباطاً جيداً بالأداء البحثي الجيد في جوهر الأمر هو الدعم اللفظي والعملية الملحوظ للتغيير والأفكار الجديدة في القسم	التدابير التي يتم اتخاذها لتشجيع الالتزام بالبحث والمشاركة (مثل الندوات الدائمة حيث يمكن مناقشة العمل الجاري أو تقديم تقرير عن المشاريع المكتملة أو يمكن خلق فرصة للمناقشة لحل الصعوبات في تنفيذ مشروع بحثي)
منظمة لامركزية		إنشاء الشبكات والشراكات وإضفاء الطابع الأفريقي على الروابط البحثية (وخاصة في مجموعة التنمية في جنوب أفريقيا)
ممارسة الحكم التشاركي	المشاركة في صنع القرار القضية هنا ليست قضية مشاركة بقدر ما هي قضية درجة الاستقلال التي يشعر الأفراد بأنهم يتمتعون بها في تحديد عملهم الخاص وكذلك مقدار التعاون الذي يرونه في التأثير على الاتجاه الذي يتخذه القسم . وقد وجد أن الاستقلال الفردي هو عامل رئيسي في أداء البحث والإنتاج الإبداعي كما أن زيادة المشاركة في صنع القرار ترتبط أيضاً بمقاومة أقل للتغيير وزيادة فرص حدوث الابتكار (سمة رئيسية لأداء البحث)	
التواصل المطلوب	المشاركة الإدارية تشير المشاركة الإدارية إلى المشاركة الداعمة للمعلومات. ويرتبط المفهوم بتماسك القسم وكمية الاتصال والتعاون	تدفق سليم للاتصالات الرسمية وغير الرسمية (على سبيل المثال من الإدارة العليا إلى الإدارة المتوسطة وإلى الموظفين) بحيث تكون إحدى اليدين على دراية بما تفعله اليد الأخرى

ولضمان احتواء الإشارات المختلطة بشأن أولويات المنظمة إلى أقصى حد		
تنمية قدرات الموظفين (تتضمن عادةً منهجية البحث وكتابة مقترح البحث والكتابة العلمية وحضور الدورات والمؤتمرات والزيارات إلى الخارج) لتعزيز خبرة البحث والإنتاج البنية الأساسية المتعلقة بالبحث مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكة العالمية خدمات المعلومات مثل المكتبات ووظائف التوظيف في خدمات المعلومات نظام معلومات إدارة المشاريع المناسب (PM S) الذي يمكن للباحثين وأعضاء هيئة التدريس الاستفادة منه وضمان (من بين أمور أخرى) تحقيق الأهداف المالية والأهداف المهمة أو تسجيل أسباب عدم الامتثال استخبارات السوق (لوضع المؤسسة وأبحاثها ولكن أيضًا لمتابعة فرص البحث)		الموارد المناسبة وخاصة الموارد البشرية
حجم المجموعة العمرية المناسبة والتنوع		
نظام تقييم الأداء (المكافآت والترقية) الجهود المستمرة لتعزيز ومراقبة البحوث ضمن إطار ضمان الجودة .	التوجه نحو المهام يشير التوجه نحو المهام إلى المراقبة وتقييم الإداريين للعمل المنجز ، العلاقات بين الموظفين ، والتطوير المهني الدفاء والدعم مرتبطان بأداء البحث . الموضوع هنا هو الجو الشخصي في التطوير المهني للقسم والفعالية المتصورة لإجراءات الترقية المكافأة ، ترتبط المكافأة والتقدير أيضًا ارتباطًا جيدًا بأداء البحث وعلاوة على ذلك، هناك ارتباط بين مدى المكافأة والتقدير ودرجة الابتكار الذي يحدث	حجم المجموعة العمرية المقصودة والتنوع
توظيف الموظفين (الذين ينبغي أن يأخذوا في الحسبان المتطلبات التي تفرضها مهمة البحث في المؤسسة)		التركيز على التوظيف بما يتماشى مع أولويات المنظمة
	التخطيط للمستقبل تتعلق هذه السمة من سمات ثقافة البحث بكمية التخطيط المسبق في الأقسام والقيمة الممنوحة للرؤية طويلة المدى	القيادة مع كل من مهارات البحث وممارسة الإدارة
	الكفاءة الإدارية تعد الكفاءة الإدارية مهمة ليس أقلها لتلبية احتياجات المعلومات الخاصة بإجراءات تعزيز الجودة وضمانها ، وهذا يشمل : إدراك تدفق المعلومات الخاصة بجدولة العمل المخطط لها والتنظيم الفعال من قبل كبار أعضاء القسم	

	<p>الرسمية والبيروقراطية تشير الرسمية إلى المكون الإداري لبيئة العمل والقواعد والإجراءات والأوراق التي تحكم المشروع البحثي (من بين أمور أخرى) وقد وجد أن..." الأقسام التي تخضع لقواعد رسمية للغاية تميل إلى الحصول على درجات منخفضة في تقييمات التميز البحثي"</p>	
--	---	--

نظرًا للطبيعة المعقدة للمعتقدات ، والعلاقة المعقدة بنفس القدر بين المواقف والسلوك ، وأن السلوك هو نتيجة "... معتقدات حول الطوارئ الظرفية والعوامل التحفيزية النسبية" ، فلن يكون كافيًا للإدارة تغيير مواقفها تجاه البحث فقط (برات وآخرون، 1999، 46). يجب تغيير مجموعة من المعتقدات المتعلقة بالأمور الاتية (برات وآخرون، 1999، 46):

ما يلزم للحصول على ترقية؛

احتمال النجاح؛

مستويات الدعم للبحث؛

المعايير الاجتماعية في المنظمة؛

وجود وقت كافٍ للبحث؛ و

ما هو البحث الضروري للاحتفاظ بوظيفتك .

يجب أن يؤخذ في الحسبان أن المعتقدات والمواقف والقيم سوف تتسخ مع مرور الوقت (لذلك فإن تاريخ المنظمة له أهمية) ، ولكن أيضًا من خلال (برات وآخرون، 1999، 46) :

سلوك الأعضاء الآخرين؛

التواصل الشفهي والمكتوب؛

أدلة السياسات والأنظمة والقواعد؛ و

سلوك إدارة المنظمة.

أما عن كيفية تغيير المنظمات لثقافتها ، يقترح ويليامز وآخرون (في برات وآخرون، 1999، 50) ست طرق رئيسية يمكن للإدارة استخدامها :

تغيير الأشخاص في المنظمة؛

تغيير موقف الأشخاص في المنظمة؛

تغيير المعتقدات والمواقف والقيم؛

تغيير السلوك؛

تغيير الأنظمة والهياكل؛ و

تغيير صورة الشركة.

تكشف نظرة عامة على الأدبيات أن سبعة عوامل ترتبط عمومًا بثقافة المنظمة : الابتكار، والاستقرار، والتوجه نحو الأشخاص ، التوجه نحو النتائج والاستنتاجات ، والتركيز على التحلي بالهدوء ، الاهتمام بالتفاصيل ، والتوجه التعاوني أو الجماعي (تشاتمان وجين في فيفر، 1997، 122). وبشكل أكثر تحديدًا ، يرتبط التميز البحثي ارتباطًا وثيقًا بالتطوير المهني ودعم الابتكار وبشكل خاص ارتباطًا قويًا (ولكن

عكسيًا) بالرسمية : فكلما كان المناخ (الاجواء) أقوى للتطوير المهني وزاد الدعم للابتكار ، ارتفع تصنيف البحث . وكلما كان القسم أقل رسمية وبيروقراطية ، كلما كان تصنيف البحث إيجابيًا . وبشكل أكثر تخمينيًا ، تتميز الأقسام التي تنتج أبحاثًا متميزة بإدارة تكافئ الأشخاص المناسبين وتضع التركيز على الترقية والتطوير المهني . ولا يشعر أعضاء القسم بالقيود بسبب التعقيدات الإجرائية والمستنقعات البيروقراطية - حيث تمكن الاستجابة والمرونة من إجراء أبحاث ممتازة ومبتكرة (ويست وآخرون، 1998، 8). وتشير الدراسة كذلك إلى أن : ...من المهم أن نلاحظ أن الرسمية كانت مرتبطة سلبًا بجميع عوامل المناخ الأخرى . ويبدو أنه كلما كانت الإدارة أكثر بيروقراطية وحكمًا ، كلما قلت الملكية والقيمة المنسوبة إلى أهداف الإدارة ؛ وكلما كانت الأجواء أقل استرخاءً وودية ؛ وكلما قل تبادل الأفكار ؛ وكلما قل إدراك فرص التطوير الوظيفي على أنها عادلة . ويبدو أيضًا أنه كلما كانت الإدارة أكثر رسمية ، كلما قل دعمها للابتكار (ويست وآخرون، 1998، 9).

بعض الاستراتيجيات التي استخدمتها

تكنيكون ويتواترسراند السابقة (جامعة جوهانسبرج حاليًا)

في هذه البيئة ، قررت تكنيكون ويتواترسراند أن تضع التركيز الرئيسي لتعزيز ثقافة البحث والأخلاق المهنية والمنح الدراسية على الاستراتيجيات الاتية ، وهي :رسالة واضحة لا لبس فيها من الإدارة العليا مفادها أنه من المتوقع أن يشارك أعضاء هيئة التدريس في البحث وأن مخرجات البحث ستشكل بشكل متزايد جزءًا لا يتجزأ من تقييم الموظفين وتوظيفهم وترقيتهم؛ تعيين أبطال بحثيين رفيعي المستوى كزملاء بحثيين داخل كل كلية يمكنهم القيادة بالقدوة . يتمتع زملاء البحث بمهام تمتد بين القيام بأبحاثهم الخاصة ، وتطوير الموظفين في مجال البحث ومنهجية البحث ، والتدريس المحدود والإشراف على الدراسات العليا . نظام مقترح لمسارات مهنية للموظفين الأكاديميين والمهنيين يسمح في مرحلة معينة بالاختيار بين ثلاثة مجالات ، وهي التدريس ، أو البحث ، أو الإدارة (وللأسف لم يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية أبدًا)؛ تقديم حوافز مالية ذات مغزى للموظفين الأكاديميين لتحسين مؤهلاتهم (العمودية) (نظام منح سخية) وترتيب حيث يتراكم دخل الدعم على المقالات المنشورة في المجالات المعتمدة بعض الفوائد المالية للمؤلف (المؤلفين) ؛ توسيع أموال البحث في الميزانية السنوية التي يمكن للموظفين الأكاديميين الوصول إليها من خلال مقترحات بحثية مناسبة وجيدة .

يجب ربط مواضيع البحث بمجالات البحث ذات الأولوية (التي يتم تحديدها من حيث السياسة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والموقع المؤسسي المناسب لصالح الوصول إلى التمويل والمساهمة المعترف بها في حل الاحتياجات والتحديات الوطنية)؛ في ضوء إدراك أن أحمال التدريس على الموظفين مرتفعة للغاية ، تم الإعلان عن إرشادات السياسة وتدابير التخفيف لتمكين الموظفين الأكاديميين المهتمين بالبحث من المشاركة في المشاريع ؛ وعلى مستوى الكلية والبرنامج على وجه الخصوص ، تم توسيع سياسة المؤسسة بشأن البحث في الخطط الاستراتيجية للبحث التي حددت الأهداف والمعالم والمخرجات والنتائج (القابلة للقياس) التي يجب تحقيقها.

وقد تطور هذا النظام بشكل أكبر عندما تم تعيين مديري البحوث في كل كلية . وكان من المفترض أن يقود مدير البحث بالقدوة من خلال إدارة مشاريع البحث الخاصة به . كما ترأس المدير لجنة أبحاث الكلية حيث تم ضمان جودة مقترحات البحث (معظمها مقترحات مرتبطة بدرجات الماجستير والدكتوراه إما للطلاب الأكاديميين أو طلاب الدراسات العليا ، بدلاً من البحث لأغراض غير الدرجة العلمية) ، وهو مدخل رئيسي

في المساعي البحثية . كما طور المديرون مدخلاتهم الخاصة لتحفيز المنح الدراسية ، مثل العروض التقديمية المنتظمة حول مواضيع البحث ، وتطوير حزمة موارد لطلاب الدراسات العليا . في كثير من الأحيان ، كان يتم الحفاظ على سياسة الباب المفتوح لتشجيع الموظفين على الاتصال بالمدير بشأن البحث العلمي . كما كانت جهود النشر التعاوني والعروض التقديمية في المؤتمرات جزءاً لا يتجزأ من النهج الرامي إلى إشراك الموظفين الأكاديميين في البحث والنشر.

الخاتمة

يمكن لعدد من العوامل أن تؤثر على التغيير الناجح (وليامز وآخرون في برات وآخرون، 1999، 51):

- الحاجة الملحة للتغيير؛
- التركيز الخارجي؛
- التغيير الاستراتيجي؛
- و إعادة تنظيم الهياكل والسياسات.
- وضوح معايير النجاح؛
- الالتزام من جانب الرئيس التنفيذي؛
- مشاركة الموظفين والتواصل التنظيمي الناجح؛

إلى حد ما ، كل هذه العوامل نشطة في البيئة المؤسسية المشار إليها هنا . الشيء الوحيد الواضح تمامًا هو أن الحكومة لن تقبل نهج العمل كالمعتاد في التعليم العالي . وقد قيل إن مفهوم ثقافة البحث متعدد الأبعاد وبحكم طبيعتها ، لا تستطيع المؤسسة أن تركز على جانب واحد مع استبعاد جميع الجوانب الأخرى إذا كان من المقرر تعزيز ثقافة البحث وأخلاقياته . ويتبادر إلى الذهن مرة أخرى مفهوم العوامل البيئية . وهذا المفهوم بدوره يتضمن مفاهيم التنسيق والتخطيط الاستراتيجي إذا كان من المقرر تحقيق أي شيء بناء .

وإنصافاً لكل منا ، يمكن طرح السؤال عما إذا كان البرنامج الذي يشجع على المزيد من غرس ثقافة البحث العلمي سيكون فعالاً بالفعل . وتشعر جامعة واكاتو (برات وآخرون، 1999، 54) بأنها حققت نجاحاً كبيراً في حالتها الخاصة . تم ذكر التغييرات الآتية :

- لقد التزم الموظفون بالفعل بالتغييرات التي تم إجراؤها ، مما أدى إلى زيادة رضاهم الوظيفي . كما أفاد هذا الطلاب ، الذين وجدوا أنفسهم في بيئة تعليمية أكثر ثراءً . حصل عدد من الموظفين على الدكتوراه . وضع الموظفون الأكاديميون أجنادات بحثية .

على الرغم من أن بعض أعضاء هيئة التدريس تم تجنيدهم من قبل إدارة مدارس أخرى ، إلا أن كلية واكاتو للدراسات الإدارية أصبحت الآن في وضع تنافسي أفضل لتجنيد الموظفين . وبالتالي تمكنت من تطوير شبكات البحث . بالطبع هناك أعضاء من هيئة التدريس تركوا المؤسسة إما لأنهم لم يدعموا الأهداف الجديدة أو لم يتمكنوا من تلبية المتطلبات الجديدة . يجب توفير الوقت والدعم لتمكين الموظفين من تصحيح نقاط الضعف في البحث أو التدريس .

من الواضح أنه على الرغم من أن الثقافة في المنظمة الأكاديمية قد يكون من الصعب تغييرها وتتطلب بعض الوقت لتحقيقها ، فمن الواضح أن مثل هذه التغييرات المعقدة ممكنة . إن المقياس المؤسسي لا يسجل خسائر معينة فحسب ، بل يسجل أيضاً مكاسباً كبيرة معينة ، حيث يتم قبول الديناميكية التي تعمل في إطارها كونها تحدياً يجب مواجهته . وسوف يخبرنا الوقت ما إذا كان الموظفون السابقون في جنوب إفريقيا قادرين على الإبلاغ عن نتائج مماثلة في السنوات المقبلة .