



Change strategies and their role in the face of crises educationa: An Empirical Study of the views of a sample of deans and assistant deans at the University of Babylon.

*استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الازمات التعليمية دراسة تطبيقية لآراء عينة من عمداء ومساعدى عمداء الكليات في جامعة بابل
م. رحاب حسين جواد

Abstract : in the face of the educational crisis. The study has a sample of the deans and assistant deans at the University of Babylon, The total sample (25) Dean and Assistant They represent the population of the study and some of the statistical methods used for the purpose of testing hypotheses, The results of the study no significant differences between the deans about factors and the dimensions of change strategies, Due to multiple reasons, including the culture of each variation College and the kind of education that give, The study found that the most important enabling factors in the practices of teachers: Effective communication and participation and clarity of purpose, And that the least important in the application is the teamwork, recognition and appreciation, The study concluded the most important recommendations, management must seek to achieve high levels of job satisfaction And that students feel that they trusted, and that the mistakes possible in certain cases.

* جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد.

المستخلص:- استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الازمات التعليمية:دراسة تطبيقية لآراء عينة من عمداء ومساعدى عمداء الكليات في جامعة بابل هدفت الدراسة الحالية الى تحديد دور استراتيجيات التغيير في مواجهة الأزمة التعليمية، وتمت الدراسة على عينة من عمداء ومساعدى عمداء الكليات في جامعة بابل ،وقد بلغت العينة (٢٥) عميد ومساعد وهي تمثل مجتمع الدراسة واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لغرض اختبار فرضيات الدراسة ،وكان من نتائج الدراسة توجد فروق معنوية بين العمداء نحو عوامل وابعاد استراتيجيات التغيير ترجع لأسباب متعددة منها تباين ثقافة كل كلية ونوع التعليم الذي تعطيه ،وتوصلت

الدراسة إلى إن أهم عوامل التمكين في ممارسات الاساتذة: الاتصالات الفعالة والمشاركة ووضوح الغرض ، وان اقلها أهمية في التطبيق تتمثل في العمل الجماعي والاعتراف والتقدير، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها يجب على الإدارة ان تسعى لتحقيق درجات عالية من الرضا وان يشعر الطلاب أنهم محل ثقة ،وان ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

المقدمة: ان موضوع التغيير التنظيمي موضوع ذا أهمية كبيرة وتبرز اهميته من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفاعل في ديمومة واستمرار المنظمة وبالأخص في المنظمات الخدمية (التعليمية،الكلية) ونجاحها في مواجهه الأزمات التعليمية ، إذ أصبح التغيير وأدارته احد الوسائل الفاعلة في مجابهة التغيرات التعليمية المتزايدة أو إن تكشف على اختلاف إشكالاتها وإحجامها وطبيعة العمل الذي تقوم به مع عوامل البيئة الخارجية والاستجابة لها ومواجهة المنافسة المتزايدة والتغلب عليها مرهونة بتوفر تغييرات إداريه مناسبة لنوع النظام وطبيعة عمله وفي هذا البحث تم اخذ عينة من عمداء ومساعدى عمداء جامعة بابل وقد تضمن هذا البحث عدة أقسام وهي المبحث الاول : تناولنا فيه منهجية البحث من مشكلة وأهداف البحث وفرضيات وأنموذج خاص بالبحث والأساليب الإحصائية المستخدمة فية من وسط حسابى وانحراف معياري فيما جاء المبحث الثاني ليوضح ماهية التغيير وأهداف التغيير التنظيمي والأسباب المؤدية الى التغيير التنظيمي وأنواع التغيير التنظيمي خطوات التغيير التنظيمي و العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير التنظيمي استراتيجيات التغيير التنظيمي فيما تناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث وتم استخدام الاستبانة لغرض التحليل واستخدام مقياس ليكرت وجاء المبحث الرابع ليوضح الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث العلمي

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث:

نال موضوع التغيير التنظيمي اهتمام متزايد من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفاعل في ديمومة واستمرار المنظمة(الكلية) ونجاحها في مواجهه الأزمات التعليمية ، إذ أصبح التغيير وأدارته احد الوسائل الفاعلة في مجابهة التغيرات التعليمية المتزايدة أو إن تكشف على اختلاف إشكالاتها وإحجامها وطبيعة العمل الذي تقوم به مع عوامل البيئة الخارجية والاستجابة لها ومواجهة المنافسة المتزايدة والتغلب عليها مرهونة بتوفر تغييرات إدارية مناسبة لنوع النظام وطبيعة عمله ، ومن هنا تكمن مشكلة البحث ومسبباتها في التعرف على النمط المتبع في المنظمات التعليمية الملائمة للتغيير التنظيمي المطلوب بالبحث والتحليل. فالتغيير أصبح أداة فعالة ومطلبا حضارياً يُستخدم لغة المعرفة و العلم، و له القدرة على توجيه المجتمعات إلى الأفضل بطريقة سلسلة بعيدة عن الصراعات والأزمات، وهو صانع للاستقرار لأنه هو المؤسس الحقيقي له فهو يعمل على إعادة تشكيل الواقع الراهن وتخليصه من حالة الاضطراب أو الجمود ويخرجه إلى فضاء رحب تنسجم فيه الظروف و العلاقات .وعليه فان مشكله البحث تنطلق من مجموعه من التساؤلات هي:

- ١- هل يدرك عمداء الكليات مفهوم أداره التغيير؟.
 - ٢- ما مستوى أدراك عمداء الكليات لمفهوم الأزمات التعليمية؟.
 - ٣- هل هناك علاقة ارتباط بين استراتيجيات التغيير والأزمات التعليمية؟.
 - ٤- هل هناك اثر للاستراتيجيات التغيير في مواجهه الأزمه التعليمية؟.
- ثانياً:- أهميه البحث:-
- يرمي البحث في ضوء المشكلة التي تم تحديدها إلى مايلي:
- ١- أهميه موضوع التغيير في العمل الجامعي وفاعليته في ظل منافسه جامعات أخرى ومحاولة السيطرة على الأسواق التعليمية (العملية التعليمية).
 - ٢- يلعب التعليم دوراً رائداً في الاقتصاد المحلي ولذا يقتضي الأمر زيادة فاعليه التغيير وإتباع أدوات ووسائل حديثه في مجال توجهاتها المستقبلية.
 - ٣- الأهميه التي يحتلها التغيير بكل مميزاته وخصائصه واستراتيجياته في معالجه الأزمات التعليمية.
 - ٤- يمكن إن يقدم التغيير الحلول والبدائل المناسبة لمعالجه الأزمات التعليمية والتوصل إلى نتائج غير معروفه من قبل في معالجه الأزمات التعليمية.
- ثالثاً:- أهداف البحث:-
- ١- توصيف أنواع أداره التغيير وبيان النمط المتبع في المنظمات التعليمية.
 - ٢- كيفيه أداره التغيير واتخاذ القرارات حول الاستراتيجيه الواجب أتباعها من اجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العملية التعليمية .
 - ٣- توضيح الدور الذي تلعبه استراتيجيات التغيير في مواجهه الأزمات التعليمية.
- رابعاً:- الفرضيات:-

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات أداره التغيير والأزمات التعليمية.
- ٢- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات التغيير في مواجهه الأزمات التعليمية.

خامساً: نموذج البحث

مواجهة الأزمات التعليمية

إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة (إستراتيجية وقف النمو - إستراتيجية التجزئة . إستراتيجية إجهاض الفكر الصائغ للآزمة ، إستراتيجية تغيير المسار)

استراتيجيات إدارة التغيير
التعليم والاتصال، المشاركة والاندماج، التسهيل
والدعم، التفاوض والاتفاق



مواجهة الأزمات التعليمية
استراتيجيات العنف في التعامل مع الأزمة (إستراتيجية وقف
النمو، إستراتيجية التجزئة، إستراتيجية إجهاض الفكر الصائغ
للآزمة، إستراتيجية تغيير المسار

خامساً:- أدوات وعينة ومجتمع البحث

يتناول هذا الجانب الأدوات التي استخدمت في البحث الميداني، كذلك التعريف بمجتمع البحث وعرض معلومات مفصلة عن عينة البحث ، وأخيراً التعريف بالوسائل الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج .

1 . أدوات البحث الميدانية

أدوات البحث استندت إلى جانبين أساسيين وعلى النحو الآتي :
أ . الجانب النظري : تغطية الجانب النظري من البحث تم بالاستعانة بما متوفر من مصادر في مكتبات الكليات والجامعات العراقية والمكتبة الوطنية ، فضلاً عن شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) .

ب . الجانب التطبيقي : في جانبها التطبيقي اعتمدت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات على أسلوبين ، أولهما المقابلات الشخصية والثاني استمارة الاستبيان .
(أولاً) . المقابلات الشخصية :

تم اختيار (٢٥) فرداً (عميد ومعاوني العمداء) ، وتم اجراء مقابلات شخصية مع كل منهم في مواقع العمل ، للتعرف على السلوك القيادي مع الرؤوسين وتعريفهم بأهمية موضوع البحث .
(ثانياً) . الاستبانة :

استمارة الاستبانة هي الوسيلة في البحث والمصدر الأساسي في الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية وهي مكونة من عدة أجزاء ، الجزء الأول منها يمثل مقدمة توضيحية للمشاركة وتعريفه بعنوان البحث ، والطريقة التي يتم بها ملء الاستبانة .

المبحث الثاني:- الإطار النظري للبحث:

أولاً:- مفهوم التغيير:-

لقد اختلف الباحثون في تعريفاتهم للتغيير واختلفت وجهات النظر فلقد عرفه عبوي ((هو عبارة عن موجه مقصوده وهادفة تسعى لتحقيق التكيف البيئي(الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حاله تنظيميه أكثر قدره على حل المشكلات)). (عبوي، ٢٠١٠، ص٢١) فيما عرفه سعيد(تحرك ديناميكي، بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر، و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها). (سعيد ، ١٩٩١، ص٥١-٥٢) وفي اتجاه ثاني جاء تعريف (الطجم) بأنه (عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع). (الطجم، ١٩٩٥، ص٨) وبنفس الاتجاه عرفه كل من الخضيرى وستيف وكما موضح : (ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل و القيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته). (الخضيرى، ٢٠٠٣، ص١٦)، (عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه). (ستيف سميث، ٢٠٠١، ص٧) وعليه يمكن القول ان إدارة التغيير "" هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و التعليمية لغرض استخدام الموارد البشرية والمادية والادراكية، بكفاءة و فعالية للتحوّل من الوضع الحالي إلى المستقبل المنشود خلال فترة محدّدة بسلبيات قليلة من الاساتذة والكليات ، وعليه نرى أن فهم و إتقان مهارة و إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع

العصر و خاصة عند إحداث التغييرات التي تمس الكلية أو الأفراد و ذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا الزمن الذي يتسم بسرعة الحركة و ذلك لضمان استمرارية البقاء و النجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة.

ثانياً:- خصائص التغيير التنظيمي:-

تتصف أداره التغيير بعده خصائص هامه يتعين الإلمام بها ومعرفتها والاحاطه بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص مايلي: (عبوي، ٢٠١٠، ص ٢٢-٢٤)

١- الاستهداف:- التغيير حركه تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار حركه منظمه إلى غاية مرجوة وأهداف محدده، ومن هنا فان أداره التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

٢- الواقعية:- يجب إن ترتبط أداره التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وإن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

٣- التوافقية:- يجب إن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عمليه التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعمليه التغيير.

٤:- الفعالية:- يتعين إن تكون الاداره فعاله، أي تمتلك القدرة على الحركة بحريه مناسبة وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوه العمل في الانظمه والوحدات الاداريه المستهدف تغييرها.

٥- المشاركة:- تحتاج أداره التغيير في التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والإطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قاده التغيير.

٦- الشرعية:- يجب إن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والاخلاقية في إن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد تعارض مع اتجاهات التغيير، فانه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

٧- الإصلاح:- حتى تنجح أداره التغيير يجب إن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب إن تسعى نحو اصلاح ماهو قائم من عيوب، ومعالجه ماهو موجود من اختلالات في المنظمة.

٨- الرشد:- والرشد هو صفه لازمه لكل عمل إداري، وبصفه خاصة في أداره التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول إن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق الخسائر.

٩- القدرة على التطوير والابتكار:- وهي خاصية عمليه لازمه لإدارة التغيير فالتغيير يتعين إن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

١٠- القدرة على التكيف السريع الإحداث:- إن أداره التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الإحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الإحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها، بل وقد تقود وتضع الإحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.

ثالثاً:- أسباب التغيير التنظيمي:-

إن عمليه التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقه عفويه او تلقائيه وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، وفيما يلي توضيحها:-

(عبوي، ٢٠١٠، ص ٢٤-٢٦) (Starmer , p78 2008)

١- الحفاظ على الحيوية الفعالة:- يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية، والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهميته وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

٢- تنمية القدرة على الابتكار:- التغيير يحتاج دائما إلى الجهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف والتعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل المضمون.

٣- أثار الرغبة في التطور والتحسين والارتقاء:- يعمل التغيير على تفجير المطالب وأثاره الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الأتي:-

- أ- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
 - ب- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج والعمل.
 - ت- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج تعتمد على تكنولوجيا جديدة.
 - ٤- التوافق مع متغيرات الحياة:- يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ماتواجه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.
 - ٥- زيادة مستوى الأداء:- يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:-
 - أ- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: (الإسراف - والفاقد والتالف والضائع... الخ)
 - ب- معرفه نقاط القوه وتأكيدا مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.
- رابعا: أهداف التغيير:-

إنّ ما يُميز عملية التغيير، أنّها إجراء تنمويّ عميق يستند إلى مشروع له أهداف دقيقة وواضحة ومدروسة ومُخططة. و من خلال قراءتنا لبعض المصادر المختلفة خلصنا لأهمّ أهداف التغيير. ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

(القرويتي، ٢٠٠٣، ص٣٢٦) (Choyt , p25 , 2007)

١ - تحتاج المنظمة إلى تحسين قدراتها من أجل ضمان استمرارها، و ذلك بالتكيف مع البيئة المحيطة بها تسعى المنظمة إلى مدّ جسور التعاون من أجل الرّفع من كفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المُتخصّصة لإنجاز أهدافها العامّة.

٣- تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب.

٤- تطمح المنظمة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم.

٥- إبراز مواطن الصراع بهدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة.

٦- وضع أساليب ناجحة تسعى لتحطيم النمط الإداري التقليدي كتبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.

٧- ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.

ويلخص جون شيروود John Sherwood أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، و تشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بدنامية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective بدل الإدارة بالأزمات Management by Crisis.
- تعزيز العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية و مكمل لها.

سادسا:- أنواع التغيير التنظيمي:-

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه. ومن الخطأ اعتبار التغيير التنظيمي سلسلة من الأحداث ولكنه عملية مستمرة. فهناك نوعان من التغيير التنظيمي وكما يأتي:

١- التغيير من الدرجة الأولى:-

وهو تغيير يحدث بصورة مستمرة وتأثيره قليل قد لا يمكن ملاحظته ولا يمس المكونات الأساسية للتنظيم أي يحدث بشكل اعتيادي (Pettigrew:1993:p292)

٢- التغيير من الدرجة الثانية:-

يعد هذا التغيير جوهري. إن هذا التغيير أساسي يؤدي الى تغيير جذري في المنظمة ويؤثر في الهياكل التنظيمية وفي العاملين. (meyer&goes:1990:p:93)
إذا يمكن القول إن هناك ثلاث مفاهيم أساسية تشملها أدارة التغيير وهي:

- إن عملية التغيير يجب أن تتم بأسلوب مخطط ومنظم.
- يجب الاستجابة الى أي تغيرات بيئية تحدث لما لها من تأثير على أنشطة المنظمة.
- تحديد المدى ومساحة التغيير.

سابعاً: خطوات التغيير التنظيمي:-

يقترح الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية:-

١- معرفه مصادر التغيير:-

وهنا قد يتكون مصدر التغيير من بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصه بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانيه ودفء أو بروده وتعقيد الامور في المنظمة.

٢- تقدير الحاجة إلى التغيير:-

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه مستقبلاً.

٣:- تشخيص مشكلات المنظمة:-

والمشاكل قد تتعلق بأسلوب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبه الغياب أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

٤- التغلب على مقاومه التغيير:- والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية والمعنوية، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكيه جديدة إحساس العاملين إنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير، التعود على تاديه العمل بطريقه معينه الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفه معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:-

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

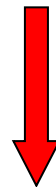
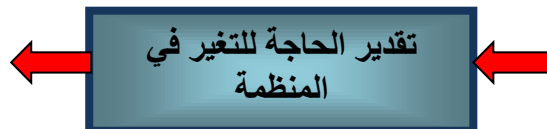
٦- وضع استراتيجيات التغيير:-

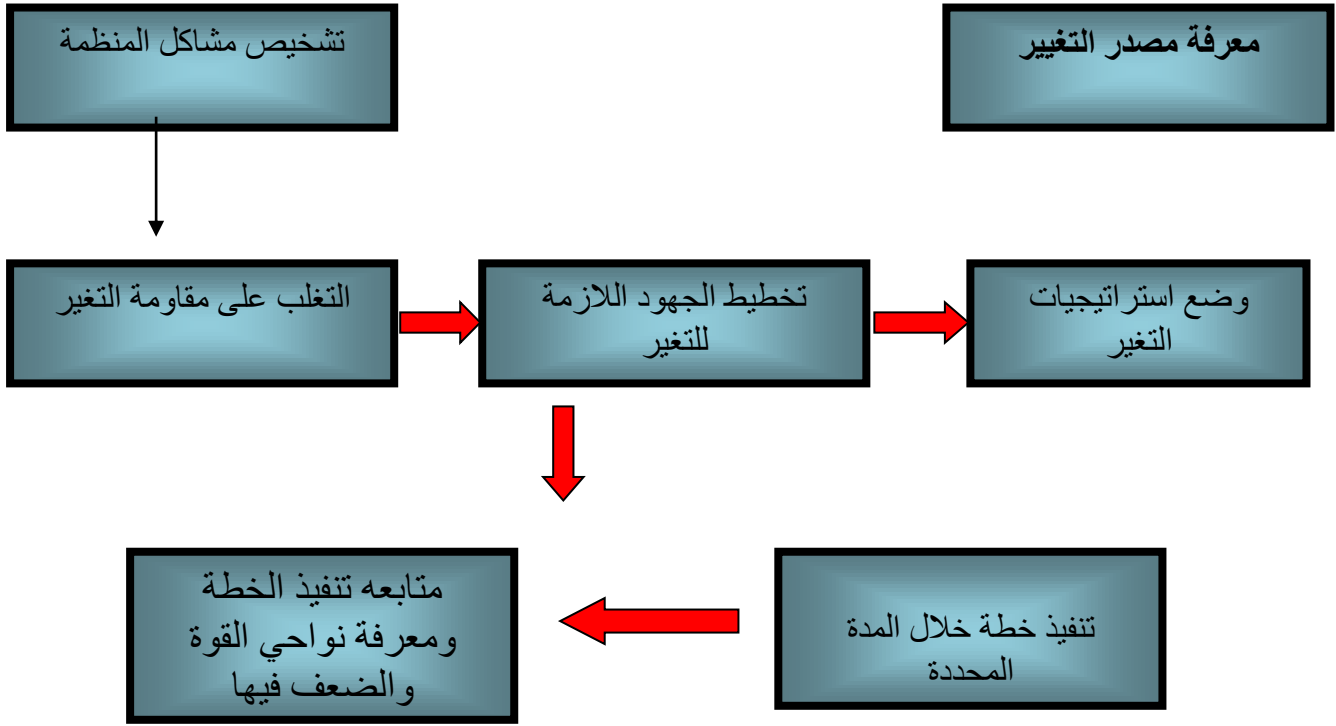
ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، القوى البشرية.

٧- تنفيذ الخطة خلال مده معينه:-

٨- متابعه تنفيذ الخطة ومعرفه نواحي القوه والضعف فيها.

والشكل رقم (٢) يبين خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات بناء على المراحل الأنفة الذكر





(عبوي، ٢٠١٠، ص ٢٩-٣٠)

ثامناً: العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير التنظيمي:-

(Siegemund , p19, 2009) (عبوي ٢٠١٠، ص ٣٦-٣٧)

إن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمه العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية، لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير والتغيير التنظيمي ، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية. ويحدد بعض مصادر التغيير التنظيمي مايلي:-

١- عوامل البيئة التقنية:-

ويقصد بها التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعيه الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين ويتمثل هذا التغيير والتأثير في ثلاث جوانب هي :-

أ- العلماء والفنيون:-

يتأثر العلماء والفنيين ويكون لهم رد فعل وقديكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة، لأنهم قديرون في التنظيم البيروقراطي تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة.

ب- إن الإنتاج المصمم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم، ويمثل ذلك بالا جهزه الالكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة، كالإله الكاتبة والفاكس ميلي وغيرها.

ت- العمليات الانتاجيه يجب ان تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه، وبأقل نسبه من الأخطاء والانايه حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين.

٢- العوامل البيئية الاجتماعية:-

ويقصد بها العادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغيير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمال الأجانب والأنظمة والسياسات الحكومية، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة.

٣- العوامل الاقتصادية:-

ويقصد بها رأس المال والموارد الاقتصادية وحركته وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال التسويقية وندره الموارد والمنافسة والحروب والأزمات الاقتصادية.

٤- العوامل التنظيمية:-

وتتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة متطلبات العاملين، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين ونحو ذلك.

تاسعا:- أدوات ووسائل التغيير:-

أولا :- التدريب ورفع المهارات الفنية والسلوكية :-

يقصد بالتدريب هنا تلك الجهود والأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين . فقد يكون المجال فنيا . ومتخصصا في الوظيفة والأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل .
فعمال التشغيل يمكن إن يعطوا برامج في النظرية الميكانيكية للألة وتشغيلها وصيانتها وإصلاحها وموظف المخازن يمكن إن يحل على تدريب يحتوي على إجراءات العمل وكيفية التخزين وتحديد الحجم الأمثل للمخزون

وقد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ورفع مهارات الفردية والجماعية . ومن الأمثلة على التدريب دورات التدريب السلوكية . في هذا المجال ما يركز على الواقعية وكيف تبني نظاما للاتصالات الإدارية . وقد تركز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل واتخاذ القرارات الجماعية واساليب التخطيط والميزانيات التقديرية وجداول العمل وبناء خطط المتابعة والرقابة وأساليب الرقابة والمتابعة وتنظيم الإجراءات وتفويض السلطة وتحليل ودراسة العمل كما إن الخطة التدريبية تشمل على الخطوات التالية :

• تحديد الاحتياجات التدريبية

• تصميم خطة التدريب

• تقييم فعالية التدريب

ثانيا :- جماعات العمل المستقلة :-

يمكن تعريف جماعات العمل المستقلة على أنها جماعات العمل التي تعطي مزيدا من الاستقلال في العمل أو إحداث تغييرات يكون مؤداها تكوين جماعات عمل لها مزيد من الحرية والاستقلال والسيطرة على مقدرات الأمور في العمل المسؤولة عنه . ويتم تكوين جماعات العمل المستقلة في تلك المصانع التي تعتمد على خطوط الإنتاج أو خطوط التجميع ومراكز الإنتاج . وهنا يتم تحويل لذلك الخط أو المركز الذي يتميز بان العاملين به منفصلين عن بعضهما البعض .

كما إن الفرد في جماعات العمل المستقلة لا يقوم بعملية صغيرة متخصصة ومتكررة طوال اليوم بل يكون هو وزملاءه في الجماعة مسئولين عن انجاز العمل كله من بدايات مطلوبة وتكون الجماعة هي التي تحدد العضو الذي يكون مسؤولا عن عمل محدد . ومن فترة لأخرى يتم تناوب

الأعضاء بين الأعمال الأخرى . وذلك بالشكل الذي يتيح الفرصة لكل أعضاء الجماعة للقيام بالعديد من الأعمال . مما يقضى على الملل ويشعر الأعضاء بالانتماء لجماعه والعمل . ويتم العمل خمس أيام في الأسبوع . وهذا يعني اختصار عدد أيام العمل من (٦) إلى (٥) أيام في الأسبوع مع بقاء إجمالي عدد الساعات الواجب عملها في الأسبوع . فالدول التي تعمل منظماتها (٦) أيام في الأسبوع يمكنها اختصار العمل إلى (٥) أيام فقط في الأسبوع . فالمنظمة التي تعمل (٤٢) ساعة في الأسبوع بواقع (٧) ساعات عمل في اليوم يمكنها إن تعمل (٨:٢٤) ساعة في اليوم لمدة (٥) أيام عمل في الأسبوع . وتوفير يومين إجازة للعمال ولأسباب عملية قد تلجأ المنظمات إلى العمل (٨.٣٠) ساعة لمدة (٤) أيام (٨) ساعات في اليوم الخامس . ومن تلك الدول التي تعمل منظماتها في خمسة أيام في الأسبوع ومنها دول أوروبا وأمريكا .

وهناك عدة دوافع وأسباب لأتباع هذا الأسلوب منها :

- إجازات أطول للعاملين لاستمتاع بها .
- توفير علاج مشاكل الضغط على المواصلات والكهرباء . فالمنظمة بإتباعها نظام (٥) أيام عمل بدلا من (٦) أيام عمل في الأسبوع تبدأ يوم العمل مبكرا وتنتهي متأخرا وهي الأوقات التي يقل منها الضغط على المواصلات .
- إعطاء فرصة للعاملين للاهتمام بشؤونهم الشخصية الطبيب ومدارس الأولاد . وبالتالي علاج مشاكل التأخير والغياب من العمل .
- ويجب على المنظمة إن تدرس النظام بدقة قبل تطبيقه للتعرف على تأثيره على ظواهر التأخير والغياب والإجهاد والكسل وعادات الأكل وتناول المشروبات والعلاقات الاجتماعية واتجاهات العاملين .

ثالثا :- جدول العمل المرن :-

يسمح هذا الجدول للفرد في إن يختار الوقت الذي يعمل فيه . ويتيح فرصة ممتازة للتكامل بين ظروف العمل والظروف الشخصية للعمال ويحاول جدول الأعمال المرن محافظته على سير العمل بكفاءة إن يعطي مرونة في وقت بداية ونهاية العمل . وتتركز عادة ساعات العمل في أوقات تزدهم فيها المعاملات والاتصالات وترتفع فيها الإنتاجية الى أعلى حد لها وهذا الوقت يدور غالبا حول فترة منتصف النهار . ما بين الساعة العشرة صباحا الى الواحدة ظهرا . ويطلق على هذا بالوقت الجوهرى للعمل أو قلب الوقت . وتحاول المنظمات إن تلزم كل العاملين إن يعملوا بين هاتين الساعتين مع العمل ساعات أخرى تناسبهم وقد يظهر جدول العمل بعدة صور منها . الإشكال الشائعة مثل :

- العمل (٧) ساعات متواصلة يوميا بما فيها الوقت الجوهرى للعمل أو قلب الوقت كان يكون العمل من (٦) إلى (١) . أو (٧ إلى ٢) أو (٨ إلى ٣) أو (٩ إلى ٤) أو (١٠ إلى ٥)
- العمل يوميا مدة لأثقل عن (٣) ساعات يوميا من (١٠) إلى (١) ولا تزيد عن حد معين (مثل ١ _ ساعات) . بحيث يكون مجموع الساعات للعمل في الأسبوع مساويا للنصاب الرسمي في الأسبوع (٢٤ ساعة مثلا) .
- منح مزيد من المرونة في ساعات العمل اليومية .، وفي عدد أيام العمل الأسبوعية فالعامل هذا قد يعمل يوميا مايلبيه وقد يعمل (٥ ساعات) في يوم . ويعمل (١٠ ساعات في يوم آخر) . فإذا زادت ساعات العمل الفعلية عن عدد ساعات العمل الرسمية فان هذه الساعات

الإضافية قد تضاف للأجر أو تضاف إلى رصيد العامل بحيث يمكن خصمها لاحقاً من الوقت الواجب عمله .

رابعاً:- المشاركة في الاداره:-

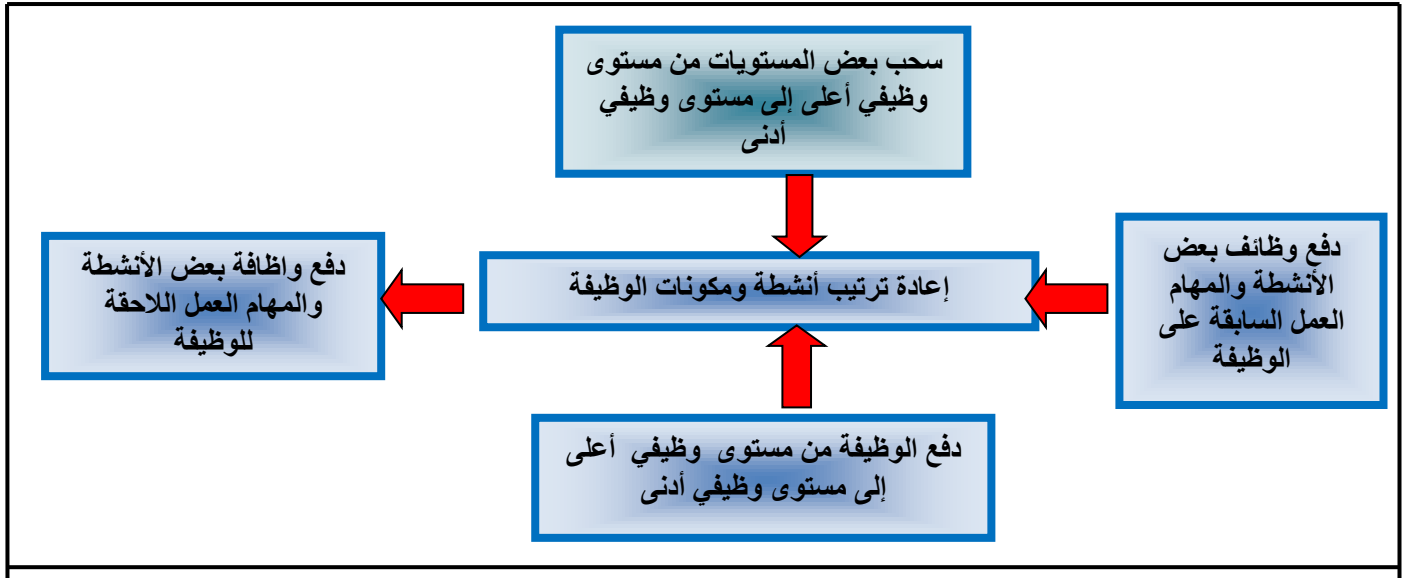
تعالج هذه المشاركة حق العمال في تحديد مصيرهم في العمل وفي الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المنظمة. وقد يطلق عليه أحياناً بالديمقراطية الصناعية وديمقراطية العمل. وتعني المشاركة في الاداره تمثيل فئة العمال في مجلس أداره المنظمة أي إن يجلس عدد من العمال مع مديري المنظمة في مجلس إدارتها لتمثيل مصلحة فئة العمال وتوصيل وجهه نظرهم للاداره العليا وللأشترك في اتخاذ القرارات التي تهمهم. اتجهت كثير من الدول إلى إصدار تشريعات تحمي حق العمال في المشاركة في مجلس إدارات شركات القطاع العام . ويرى إن بعض الدول والمنظمات تختلف في انظمتها في عدد العمال الممثلين في مجلس الاداره ونسبه هذا العدد إلى الأعضاء الأصليين من المديرين في مجلس الاداره وسلطات الأعضاء من العمال في الاقتراح والتصويب والرفض على القرارات.

خامساً:- تكبير الوظيفة وتعظيم الإرباح:-

قد تفضل المنظمة إحداث بعض التغييرات في الوظائف التي يشغلها العاملين وذلك كوسيلة وأداة للتطور التنظيمي. وتعريف تعظيم الوظيفة:التوسع الأفقي في الانشطه ومهام العمل المكونة للوظيفة،وهنا يتم الإبقاء على المكونات الاساسيه للوظيفة مع أضافه انشطه ومهام عمل من نفس نوع الوظيفة وتعتبر التعديلات التالية من قبيل التعديلات الشائعة في تكبير الوظيفة:-

- التخلص من الانشطه ومهام العمل الروتينية والصعبة،والتي يمكن للأدوات ولآلات إن تقوم بها أو تساعد في أدائها. فالشخص المسؤول عن بريد المنظمة يمكن إن يستخدم مجموعه من أختام التواريخ ومسلسل الصادر والوارد.وغيرها من كتابه هذه البيانات بيد الشخص المختص.
 - استخدام التناوب في أداء الوظائف،ففي قسم للسكرتارية يمكن لسكرتيرات الطباعة والملفات أو البريد إن يتناوبوا كل أربعة شهور أداء هذه الوظائف.
 - أضافه أنشطه ومهام عمل من نفس نوع الوظيفة وذلك لكي تعوض ماتم التخلص منه في السابق.
 - إعطاء الحرية لشاغل الوظيفة في تحديد إجراءات وأساليب العمل وطريقه التنفيذ التي تناسبه.
 - تغيير وقت العمل في الحضور والانصراف وجداول العمل وساعات الراحة والإجازات كوسيلة للقضاء على روتينيه العمل.
- تعتبر إثراء الوظيفة من أكثر الأساليب شمولاً من تكبير الوظيفة وهنا يقصد بتعظيم الوظيفة أضافه أنشطه ومهام عمل من وظائف ادنى ومن وظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر،حتى يكون العمل أكثر ارتباطاً وبه مزيد من السلطة والحرية والرقابة الذاتية والتنوع في المهام.

شكل رقم (٣) التوسع الأفقي والرأسي في الوظيفة



وهناك عدة إبعاد لتعظيم أو (إنشاء) الوظيفة منها:-

- ١- يهدف مفهوم تعظيم الوظيفة إلى تخفيض حده الرقابه على الوظيفة وشاغلها.
- ٢- يركز تعظيم الوظيفة على تنوع المهام، فهي من نفس النوع بل إن هناك سحباً لبعض السلطات من الوظائف ذات مستوى أعلى ودفعها إلى وظيفة في مستوى أدنى.
- أ- تصميم الوظيفة بالشكل الذي يسمح لشاغلها أن يحصل على معلومات ويرى بنفسه نواتج الأداء، ويساعد ذلك الفرد على الحصول على مدعّمات لطريقه عمله.
- ب- يتم التركيز في تعظيم الوظيفة على تكوين وظيفة مرتبطة ومتكاملة لها بداية منطقية ونهاية محدده.

سادساً:- تدريب الشبكة الاداريه:-

تركز تدريب الشبكة الاداريه على رفع مهارات العاملين والاهتمام بالعمل والإنتاج، حيث إنهما يتطلبان اهتمام سنوات كبيره من التدريب المتواصل حتى يتعلم ويكتسب الأفراد في المنظمة التعليمية هذه المهارات ويكتسبونها بشكل دائم. وهناك هيكل لتدريب الشبكة الاداريه تتضمن:-

- ١- فتره أسبوع من التدريب على الأسس العلمية للشبكة الاداريه، ويحتوي هذا الأسبوع على مفاهيم القيادة وأنماطها وللاتصالات وجماعات العمل والصراع الجماعي والإنتاجي وغيرها الكثير من الأمور المتصلة بالشبكة الاداريه.
- ٢- يركز التدريب على بناء فرق عمل وجماعات مثل أقسام وإدارات تتطافر فيها جهود مشرف جماعه العملاء والعاملين لحل مشاكل الجماعة، وتتضمن مناقشات قائد الفريق مع العاملين حول مشاكلهم ومشاكل العمل وطرق الوصول إلى حل هذه المشكله.
- ٣- تسخر هذه المرحله من التدريب لحل المشاكل الموجوده بين جماعات العمل المعتمده على بعضها البعض. والتركيز يكون على حل الصراعات والنزاعات الجماعية وطرق زياده التعاون.
- ٤- تتم مقابلات بين جماعات وفرق العمل وبين مديري الاداره العليا، وذلك لمناقشه مشاكل المنظمه ككل ومحاولة التواصل إلى حلول لهذه المشاكل.
- ٥- مرحله تحويل الحلول إلى خطط عمل تتضمن أدوات للتنظيمي وادوار المشاركين في هذه المرحله في الخطة من عاملين ومشرفين ومديرين ومستشارين.

٦- مرحلة المتابعة والتقييم حيث يتم جمع البيانات عن نواتج الأداء التنظيمي، ومتابعه تنفيذ خطط التطوير وعلاج المشاكل الطارئة في التنفيذ،

يمكن توضيح هذه النقاط كما في الشكل رقم (٤) لتدريب الشبكة الاداريه.

التدريب على الأسس العلمية للشبكة الإدارية	مقابلات بين جماعات العمل ومدير الإدارة العليا
بناء فرق وجماعات	تحويل الحلول إلى خطط العمل للتطوير التنظيمي
حل المشاكل الموجودة بين جماعات العمل	المتابعة والتنظيم

عاشرا:- استراتيجيات التغيير التنظيمي:- (Hitt, M. & Hoskission, R. 2001p 66)

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:-

١- استراتيجيه العقلانية الميدانية:-

وهذه تقوم على افتراض إن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيله لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

٢- استراتيجيه التثقيف والتوعية الموجهة:-

تفترض هذه الاستراتيجيه إن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير ورغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير إن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وأزاله المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من إن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى التغيير اتجاهات الفر ومواقفه.

٣- استراتيجيات القوى القسريه:-

وفقا لهذه الاستراتيجيات فانه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوى، ويتم التغلب على كافة إشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات على من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجيه قد تكون فعاله في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعاله في المدى البعيد لأنها لاتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من انه لا توجد استراتيجيه واحده مثلى يمكن استخدامها لأحداث التغيير بفاعليه لان طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، ألا أنه يتم المزج مع الاستراتيجيه الأولى.

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومه التغيير:-
هناك ست طرق للتعامل مع مقاومه التغيير.

١- التعليم والاتصال:-

هذه الاستراتيجيه تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على المنظمة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو المذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حاله قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عمليه التغيير، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عمليه تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

٢- المشاركة والاندماج:-

أكدت الأبحاث والدراسات إن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالمية على مقاومته. ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في إن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي تستغرق وقتا طويلا.

٣- التسهيل والدعم:-

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعده التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا توجد طريقه أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تستغرق وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العاليه.

٤- التفاوض والاتفاق:-

تستخدم هذه الطريقة عند وجود تضرر بشكل كبير وواضح من عمليه التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومه التغيير، وإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقه سهله نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها عاليه.

٥- الاستغلال واختيار الاعضاء:-

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عمليه تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عمليه التغيير، وأهم ايجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفه، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل أذ شعر العاملون إنهم قد استغلوا.

٥- الأكراد الظاهر وغير الظاهر:-

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل... الخ، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حاله كون السرعة ذات أهميه بالغه، وأهم ايجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشي التغيير.

المبحث الثاني:- الأزمات التعليمية

أولاً:- مفهوم الأزمة في اللغة :-

يعرف معجم ويبستر (الأزمة بأنها : نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ . وهي لحظة حاسمة ، أو وقت عصيب . أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة [Gove , ph & others, 1981 , p583] .

وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما : (Wet – Ji) تعبر الأولى Wet عن الخطر ، والثانية Ji عن الفرصة التي يمكن استثمارها ، من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي ، وإيجاد الحلول البناءة [حسن أبشر ، ١٩٩٠ ، ص ٥٥] .

مفهوم الأزمة اصطلاحاً :-

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الأزمة في العقد الأخير من القرن العشرين ، نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تفرض استخدام عمليات فعالة لمواجهتها للحد من نتائجها (آثارها) [البور يني ، هناء محمود ١٩٩٦ ، ص ١] ، إلا أنه يصعب تحديد مفهوم الأزمة ، نتيجة شمولية طبيعته ، واتساع استعماله [العماري ، عباس رشدي ١٩٩٣ ، ص ١٧] ، واختلاف الاستخدام والسياق المطبق من قبل الكتاب والباحثين .

وقد وردت مجموعة من التعريفات للأزمة على مستوى المنظمة ، منها :

عرف فنك (Fink , Steven , 1986 , p15) الأزمة بأنها : نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل . فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة ، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، أو نتائج غير مرغوب فيها .

بالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أنه : على الرغم من تعدد مفاهيم الأزمة ، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق ، إلا أنه يمكن استنتاج العديد من خصائص الأزمة ، التي يركز عليها المفهوم على النحو التالي : ليس بالضرورة أن تكون الأزمة نقطة تحول سلبية ، وإنما قد تكون فرصة للاستثمار نحو التقدم والنجاح ، والتعقيد والتشابك ، وتداخل الأسباب بالنتائج ، وسرعة تلاحق الأحداث ؛ مما يزيد من درجة الغموض في مواجهة الأزمة ، وعدم التأكد ، ونقص المعلومات ، وضيق الوقت ؛ للتفكير في مواجهة الأزمة ، باتخاذ قرارات صائبة وسريعة ، وفقدان السيطرة على مجريات الأمور ، وتهديد كيان المنظمة ، وفقدان التوازن الناتج عن الشعور بدرجة عالية من التوتر في بداية الأزمة ، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها ، يتطلب مواجهة الأزمة عمليات فعالة لإدارتها بشكل سليم ، للحد من نتائجها (آثارها السلبية) .

وبهذا أصبحت الأزمات حدثاً متوقعاً لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان .

الأزمة كما يقول " Steve Albert هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة"، وتتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ لنا، مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا، مما يؤدي إلى تدميرنا، أو إلى إلحاق الضرر بنا على أقل الأحوال. قد ينقطع التيار الكهربائي في لقاءات أو اجتماعات مهمة لفترة طويلة، أو يتعطل جهاز الحاسوب لديك في العمل في فترة إخراج الميزانيات... وغيرها. (القرويتي ، ٢٠٠٣ ، ص ٣) .

ثانياً:- أسباب الأزمات :-

- اعتمادا على الأسباب المؤدية إلى الأزمات يمكن تقسيمها إلى :
- ١- الأزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق الأساليب والعمليات المعيارية
 - ٢- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية
 - ٣- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس في المنظمة أي سبب في حدوثها
 - ٤- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كفيضانات والزلازل والبراكين الخ
 - ٥- ثالثاً:- خصائص الأزمة :-

هناك مجموعه من الخصائص التي تتصف بها لازمه، واهم هذه الخصائص ماياتي:

- ١- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الازمه، بما ينعكس في صورته من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعه القرارات الفعالة.
- ٢- الازمه تؤدي إلى إحداث مفاجئه كبيره وعنيفه عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة في المنظمة.
- ٣- تتسم الازمه بدرجة عاليه من التعقيد والتدخل في العناصر والمسببات، ودرجه عاليه من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح وهذا يؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة وإلى حدوث علاقات جديدة.
- ٤- وجود حاله من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة، أذان هناك احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلاً.
- ٥- محدودية المدة الزمنية اللازمة، فالازمه لا تمتد لمدته زمنيه طويله ، وإذا امتدت لا تصبح ازمه، أما المدة الزمنية للازمه فإنها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين، منهم من يراها لا تتجاوز الثماني ساعات، ومنهم من يراها ثلاثة أيام، ومنهم من يراها أعلى مده تصل إلى أسبوع أو عده أسابيع.
- ٦- وجود حاله من الحيرة والضعف وعدم القدرة على صناع القرار على التعاطي مع الازمه والتعامل معها، وعدم التاكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهه الازمه، وهنا فان بعض صناع القرار قد يلجئون إلى الكذب والتضليل من اجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهه الازمه.
- ٧- نظراً لانعدام حاله التوازن لدى صناع القرار فانهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين وغير المتخصصين، وهذا يؤدي إلى ارتباك واضح في اتخاذ القرار.
- ٨- ظهور بعض القوى التي تدعم الازمه، وتؤيد كل مايقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذا القوى: أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، أصحاب المشكلات السابقة لم تعالج مشكلاتهم بصوره جوهريه، ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدة وعنفوان الازمه، وتزداد احداث تغييرات إداريه جوهريه في المنظمة.
- ٩- تتعرض مصالح المنظمة في ضل الازمه إلى تهديد وإلى ضغوطات كبيره من جانب إطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى والضرر بأهداف المنظمة وأدائها واستقرارها.

١٠- تؤدي الأزمه إلى ظهور اعراض سلوكيه مرضيه في غاية الخطورة،ومن هذه الإعراض على سبيل المثال لأحصر:

- أ- تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية.
- ب- التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.
- ت- عدم الانتماء.
- ث- الامبالاه.
- ج- التظاهر والغضب.
- ح- التخريب وإتلاف موجودات المنظمة...الخ

(ابوفاره، ٢٠٠٩، ص٢٧-٢٨)

رابعاً:- أنواع الأزمات :-

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا إن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظه مؤشرات معينه تدل على توقع حدوثها، وهنالك نوعين أساسيين من الأزمات التي قدت تتعرض لها المنشآت:

١- الأزمات المفاجئة:-

وهي تلك الأزمات التي تحدث فجاء دون سابق إنذار، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزه أرضيه. وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة،،حيث إن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامه، وخاصة في ضل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاوله وضع خطه لمعالجه الأزمه.

٢- الأزمات المتراكمة:-

وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث إن عمليه تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تاخذ وقتاً طويلاً قبل إن تنفجر. وبالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن كإضراب العمل مثلاً والذي يحدث عادة بعد فتره طويله من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والاداره،حيث يكون هنالك فرص كثيره لدى الاداره لمنع وقوع ألامزه أو التخفيف من حدوثها قبل إن تصل ألامزه إلى مرحله حاسمه.

في ذات السياق يمكن تصنيف أنواع الأزمات إلى عده معايير:

١- معيار مضمون ألامزه:

- أ- ازمه سياسيه داخلية أو خارجية.
- ب- ازمه اقتصاديه،مثل التضخم الاقتصادي والبطالة.
- ت- ازمه ماليه،مثل تدهور أسعار الأسهم، وانخفاض أسعار الصرف العملة.
- ث- ازمه بيئيه، مثل التغيير المفاجئ في المناخ والفيضانات.
- ج- ازمه أمنيّه، مثل الحرب والاضطرابات الداخليه وإعمال التخريب.
- ح- ازمه اجتماعيه، مثل ارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع، وتزايد حالات الانتحار.

٢- معيار نطاق ألامزه:

- أ- ازمه دوليه مثل انهيار أسواق البورصة العالمية، وانتشار مرض افلوزا الطيور.

- ب- ازمه إقليميه، وتكون على مستوى إقليم معين مثل الحرب العراقية الايرانيه في ثمانينات القرن العشرين، والتي كان تأثيرها الأساسي واقع على دول الخليج العربي وإيران.
- ت- ازمه وطنيه، وتكون على مستوى الدول فقط.
- ث- ازمه محليه، على مستوى مدينه أو قرية، مثل انهيار جسر أو تفشي مرض.
- ج- ازمه مؤسسيه مثل تعرض منشأ ما إلى الاحتراق أو الإفلاس.
- ٣- معيار المدى: وهو الأفق الزمني لظهور الأزمه.
- أ- الأزمات الفورية، والتي تحدث دون سابق إنذار أو بتحذير قليل غير ذات أهميه، لذا لا تكون المنظمة على استعداد تام لمواجهتها قبل موعدها.
- ب- الأزمات التصاعديه، هي الحدث الذي يتطور ويتصاعد ببطء ويمكن إيقافه أو الحد منه عن طريق استخدام بعض الإجراءات التنظيمية.

خامساً:- مراحل الأزمه:-

إن الأزمه يمكن إن تمر بالمراحل الاساسيه التاليه:

١- مرحله ما قبل الأزمه:

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهه الأزمات من خلال خطه زمني لتتفيذ متطلبات الإعداد: (تجهيزات، تدريب، كواد، برامج الصيانة والمتابعة والتفتيش، إعداد قواعد البيانات، نظم التحليل والتنبؤ، سيناريوهات أداره الأزمات المختلفه والتدريب عليها، نظم التحديث والتطوير). وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات.

٢- مرحله أداره الأزمات:-

وتبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير التي يجب إن يلتقطها فريق أداره الأزمه ليبدأ على الفور بعملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها، وماقد تحتاجه من إضافات أو تعديلات نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لاتخاذ القرار وسيناريو المناسبين، لاحتواء الأزمه ومنع تصاعدها ووصولها إلى درجه الانفجار مع العمل على تقليل الخسائر المتوقعة إلى اقل قدر ممكن، مع أهميه متابعه النتائج وردود الأفعال والاستعداد للتعامل مع أي متغيرات تحدث أثناء أداره الأزمات.

٣- مرحله ما بعد الأزمه:-

ويتم في هذه المرحلة تقييم ماتم من إجراءات والخروج بالدروس المستفادة بغرض تحديث وتطوير كافته عناصر المنظمه ونظام العمل بها لمواجهه الأزمات المختلفه بأداء أفضل. وفي ذات السياق، يرى آخرون إن الاداره بالأزمات يمكن إن تمر بالمراحل الاساسيه التاليه:

- أ- وضع اجراءات الأزمه للتعامل مع الأزمه وتحديد ما ينسجم مع الاستراتيجيه العامه.
- ب- تحديد الأهداف التي يتطلب من الأزمه تحقيقها.
- ت- تحديد وحدات العمل والهيئات المختصة القادرة على التعامل مع الأزمه وتحديد أنشطتها الرئيسية والفرعية.
- ث- تحليل البيئة الخارجية. وتتطلب تمييز الخصائص الرئيسية والاتجاهات العامة للبيئة الخارجية وللهيئات ووحدات العمل وتوظيفها، وتقييم الفرص المتاحة والمخاطر المحتمله في تلك البيئة.

- ج- تحليل البنية الداخلية. لوحدة العمل والهيئات، وتحديد الموارد المتاحة ومظاهر القوى ونواحي الضعف.
- ح- تحديد التنبؤ المستقبلي لمسار الأزمه بالتوافق مع الأهداف المحددة، وإبراز مرتكزات القوى ومظاهر الضعف، وتكوين صورته عن الفجوة الاستراتيجية للعمل على ترميمها.
- خ- تحديد الاحتمالات والبدائل المناسبة وفق تسلسل أهميتها وإمكانية تنفيذها، واتخاذ القرار الاستراتيجي بالبديل المناسب.
- د- مرحلة التطبيق الاستراتيجي، وتتضمن وضع الاستراتيجية المختارة والمناسبة موضع التنفيذ وتوفير موارد القوى اللازمة لذلك، وتفصيل الأهداف المحددة وتنمية الخطط والسياسات التفصيلية المناسبة لذلك.

سادسا:- استراتيجيات المواجهة مع الأزمات:-

وتمثل استراتيجيات التعامل مع مجموعه المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات . ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية وعلى الإمكانيات المتاحة .

ويمكن استخدام إحدى هذه الاستراتيجيات طوال فترة المواجهة مع الأزمة وذلك حتى يتم تحقيق أهداف هذه المواجهة ، ويمكن أيضا استخدام استراتيجيات معينة في الفترة الأولى من دورة حياة الأزمة ثم تغيير هذه الاستراتيجيات في بقية المراحل .

وغالبا ما يتم استبدال استراتيجية بأخرى عندما تفشل في التعامل مع الأزمة . إلا أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يمثل أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة . ولا نستطيع أن نفاضل بين الاستراتيجيات بصورة مطلقة عند التعامل مع الأزمات . أو حتى نفس الأزمة عند تكرارها . حيث أن ذلك يعتمد على الهدف المطلوب تحقيقه ومدى تناسب الاستراتيجية معه .

وفيما يلي نعرض أهم استراتيجيات المواجهة مع الأزمة .

١- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة :

وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- المواجهة مع الأزمة المجهولة حيث لا تتوفر المعلومات الكافية .
- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم .
- المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات ضرورة استخدام العنف فيها .

٢- إستراتيجية وقف النمو :

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره . وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وتقليل درجة الحرارة المصاحبة للأزمة . وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار . وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- المواجهة مع القوى ذات الحجم كبير
- قضايا الرأي العام وال جماهير .
- الاضرابات العمالية
- اما بالنسبة إلى التكتيك المستخدم في استراتيجية النمو فهو يشمل على :
- التعامل بالذكاء وحرص على القوى المسببة للأزمة .

- الاهتمام والاستماع لقوى الازمة .
 - تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية .
 - التوجيه والنصح والارشاد لتخفيف حدة الازمة . وذلك حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها وتلافيها .
 - تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير .
 - تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض المباشر .
 - ٣- استراتيجية التجزئة .
- تعتمد هذه الاستراتيجية على البحث والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوة المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها . وبصفة خاصة في الازمات الكبيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعه في كتلة واحدة وتحويلها الى ازمات صغيرة ذات ضغوط اقل قوة ممايسهل التعامل معها . وتركز هذه الاستراتيجية على الامور التالية :
- ضرب الروابط المتحدة للازمة لتجزئتها .
 - تحويل العناصر المتحدة الى عناصر متعارضة .
 - اما بالنسبة الى التكتيك الذي يستخدم في استراتيجية تجزئة الازمة فيقوم على :
 - خلق نوع التعارض في المصالح بين الاجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الازمة .
 - مساعدة بعض القيادات الصغيرة على الظهور والصراع على قيادة احد الاجزاء
 - تقديم الاغراءات ضد استمرار التحالفات .

٤- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للازمة :

يمثل الفكر الذي يقف وراء الازمة في صورة قيم واتجاهات معنية تؤثر تأثيرا قويا على الازمة وشدة تأثيرها . وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر واضعاف المبادئ والاسس التي يقوم عليها . بحيث تنصرف عنه بعض القوى المؤيدة . واضعاف الضغط الذي يؤدي الى ظهور ونمو الازمة .

اما بالنسبة الى التكتيك الذي يستخدم في استراتيجية الاجهاض فيشمل :

- التشكيك في العناصر المكونة للفكر .
- الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها .
- التضامن مع الفكر الذي يقود الازمة ثم التخلي عنه واحداث الانقسام .

٦- استراتيجية دفع الازمة للامام :

وتهدف هذه الاستراتيجية الى الاسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الازمة الى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم . وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من اجل صناعة الازمة .

اما بالنسبة الى التكتيك المستخدم في استراتيجية دفع الازمة فيقوم على اساس .

- التظاهر بعدم القدرة على المقاومة
- تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت لحدوث الازمة .
- تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها .

٧- استراتيجية تغير المسار :

وتهدف هذه الاستراتيجية الى التعامل مع الازمات الشديدة التي يصعب الوقوف امامها . وهي تركز على ركوب عربة قيادة الازمة والسير معها . لاقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها

الطبيعي وتحويلها الى مسارات بعيدة عن اتجاه الازمة . ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة التي يمكن ان تعوض بعض الخسائر التي افرزتها الازمة . مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والاقدام لدى الافراد بغرض تعويض الخسائر وتحقيق نتائج افضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الازمة .

والتكتيك الذي يستخدم في استراتيجية تغير مسار الازمة يشتمل على :

- الانحناء للعاصفة
 - محاولة ابطاء سرعة العاصفة .
 - (التوجه) بالازمة الناتجة الى مسارات فرعية
 - تصدير الازمة لخارج المجال الازموي
 - احكام السيطرة على الازمة .
 - استثمار نتائج الازمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة .
- (سليم بطرس جلده، ٢٠١٠، ص٩٢_٩٤)

سابعاً:- الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات التعليمية:

هناك مجموعه من الخطوات التي يجب اتباعها عند حدوث الأزمات وضعها الفكر الإداري الحديث وهي:

(كوكسو هوفر، ١٩٩٨، ص٨٨)

١ - . الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.

٢ . الخطوة الثانية: تخطيط الوقت أثناء الأزمات السياحية، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر تلك الأزمات التعليمية.

٣ . الخطوة الثالثة: الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات للعاملين (التدريسيين والموظفين) حولك فيما يشعل لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

٤ . الخطوة الرابعة: الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة، وإشعال نور الإبداع لدى العاملين (التدريسيين والموظفين) لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

٥ . الخطوة الخامسة: حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

٦ . الخطوة السادسة: التغيير وقت الأزمات، فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه، فإما أنك تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب وتكون في عالم النسيان.

وأخيراً: حاول أن تسعى حثيثاً لجرد وحصر الأزمات التعليمية والتهديدات التي تتوقع أن تحدث لك في الحاضر والمستقبل، وكوّن فريق عمل ليدرسها دراسة وافية لوضع الحلول والمخارج لها عند وقوعها . هذا الأمر سوف يزيد من ثباتك ورسوخ أقدامك واتزانك عند حدوث الأزمات التعليم

الفصل الثالث:- الجانب التطبيقي:- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

اولاً : نتائج التحليل الإحصائي الأولي لمتغير استراتيجيات ادارة التغيير بمنظور العينة المنتخبة من العمدات للكليات المبحوثة :

جدول(٣) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات استراتيجيات ادارة التغيير

المتغير	الفقرة	لا	لا	محايد	اتفق	اتفق	الوسط	الانحراف	الوزن	الأهمية
---------	--------	----	----	-------	------	------	-------	----------	-------	---------

النسبية	المؤوي	المعياري	الحسابي	تماما			اتفق	اتفق تماما			
1	100	0.309	4.896	21	3	0	0	0	1	التعليم والاتصال	
5	50	0.838	3.750	6	6	12	0	0	1		
2	95.8	0.577	4.417	11	11	1	0	0	2		
3	93.8	0.684	4.500	13	8	1	1	0	2		
4	87.5	0.769	4.562	15	5	2	1	0	2		
(5)	85.42	0.635	4.425	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المؤوي							
2	93.8	0.758	4.646	17	4	2	0	1	1	المشاركة والاندماج	
5	77.1	0.825	4.146	10	9	4	1	0	1		
4	83.3	0.808	4.333	12	7	3	1	0	2		
3	89.6	0.746	4.447	14	7	2	1	0	2		
1	95.8	0.582	4.792	19	2	1	1	0	2		
(2)	87.9	0.744	4.473	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المؤوي							
4	70.8	0.831	3.896	5	11	7	0	1	1	التسهيل والدعم	
3	87.5	0.869	4.271	11	10	2	1	0	1		
1	91.7	0.635	4.646	17	4	2	0	0	2		
5	62.5	0.836	3.938	7	7	9	0	0	2		
2	87.5	0.850	4.479	16	5	2	0	0	2		
(6)	80.0	0.804	4.246	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المؤوي							
5	87.5	0.944	4.458	15	4	2	2	1	1	التفاوض والاتفاق	
4	87.5	0.703	4.625	17	3	3	0	0	2		
2	95.8	0.544	4.708	17	5	1	0	0	2		
1	95.8	0.536	4.729	18	4	1	0	0	2		
3	95.8	0.565	4.646	16	6	1	0	0	2		
	87.02	0.717	4.45	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المؤوي							

ثانيا : نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعناصر ادارة الازمات التعليمية.
يعرض الجدول ٤ نتائج استجابات أفراد العينة على فقرات محور ادارة الازمات التعليمية-+.

جدول(٤)

الأوساط الحسابية والوزن المؤوي والأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات ادارة الازمات السياحية

المتغير	الفقرة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي	الأهمية النسبية
---------	--------	---------------------	------------	-------	---------------	------------------	----------------------	-----------------	--------------------

5	89.6	0.683	4.542	16	6	2	0	0	1	ستراتيجيات العنف في التعامل مع الازمة
3	93.8	0.683	4.542	15	7	1	1	0	1	
2	93.8	0.672	4.625	16	6	1	0	0	2	
1	100	0.438	4.750	18	5	0	0	0	2	
4	91.7	0.652	4.479	13	7	2	0	0	3	
(1)	93.78	0.626	4.588	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المؤي						
2	91.7	0.798	4.458	14	8	2	0	0	1	ستراتيجيات وقف النمو
4	72.9	0.986	4.083	10	7	4	2	0	2	
3	89.6	0.744	4.500	15	6	2	0	0	2	
1	95.8	0.729	4.646	17	5	0	0	1	2	
5	62.5	1.078	3.833	8	7	6	1	1	2	
(4)	82.5	0.867	4.304	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المؤي						
1	93.8	0.672	4.625	16	6	1	1	0	1	ستراتيجيات التجزئة
5	85.4	1.010	4.479	17	3	2	2	0	1	
2	91.7	0.715	4.500	14	7	2	0	0	2	
4	89.6	0.679	4.583	16	5	2	0	0	2	
3	91.7	0.914	4.375	12	8	1	0	1	3	
(2)	90.44	0.798	4.513	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المؤي						
5	77.1	0.883	4.333	14	4	5	1	0	0	ستراتيجية اجهاض الفكر الصائغ للازمة
4	77.1	0.989	4.146	11	7	4	1	1	1	
2	89.6	0.798	4.458	13	7	2	1	0	2	
1	89.6	0.724	4.333	11	10	2	0	0	2	
3	89.6	0.683	4.542	15	6	2	0	0	2	
(3)	84.6	0.815	4.363	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المؤي						
	87.8	0.777	4.442	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه						

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:-

١. إن إدارة العملية التعليمية في جامعة بابل تتصف بشيء من الارتباك وعدم وجود آلية عمل منظمة تحكم هذه الإدارة .

٢. لا تزال الطاقة الاستيعابية للمواقع التعليمية غير كافية لما هو موجود من عروض تعليمية (الطلاب) .
٣. أثبتت نتائج الدراسة والمعايشة الميدانية إن صناعة التعليم في الجامعة تواجه تحديات استراتيجية عدة لعل أبرزها ضعف التزام تلك المنظمات بجودة المنتج التعليمي (الطالب) بوصفه الأسبقية التنافسية الأهم في صناعة التعليم
٤. ٥ إن منظومة السياحة التعليمية في الجامعة تتصف بحالة من الإرباك والتخبط بسبب انعدام الرؤية الاستراتيجية والخطط والبرامج الواضحة الضرورية لتوحيد المسارات الاستراتيجية للصناعة باتجاه تحقيق أهدافها .

التوصيات:-

- ١- يجب علينا كإداريين أن نفكر بتغيير أنفسنا أولاً وعلى عدة مستويات: المستوى المعرفي- مستوى علاقاتنا مع بعضنا البعض- الرفع من مستوى الإتقان في العمل- أن نفكر في الآخرين بنفس المستوى الذي نفكر به في أنفسنا. لأن مسألة التغيير ليست عملاً فردياً فحسب وإنما هي نتيجة لجهد جماعي منظم و واع.
- ٢- القيام بمسؤولية التغيير و قيادتها يجب أن تكون بطريقة علمية و مدروسة سلفاً حتى تحقق أهدافها كما خطط لها.
- ٣- إدراك مفهوم إدارة التغيير بأنها ليست للتغيير العشوائي بل لابد من معرفة مبررات هذا التغيير ما هو الشيء المستهدف في المنظمة (الجامعة) بالإصلاح.
- ٤- مساهمة كل عناصر المنظمة في عملية التغيير منذ البداية ليشعروا بالحاجة إليه ويساهموا في تحقيق أهدافه.
- ٥- دعم آليات المنافسة والصراع بين إدارات (عمادات) الكليات باتجاه تحسين جودة المنتج واعتماد قاعدة البقاء للأفضل
- ٦- ضرورة أن يتميز صاحب الاختصاص في معالجة الأزمات التعليمية بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث التلمس والإحساس بالمشكلات أو الأزمات التعليمية وملاحظة تلك الأزمات والأشياء غير المألوفة أو غير العادية فيها وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها فضلاً عن توليد الأفكار غير المتوقعة من خلال تقديم الحلول والقدرة على التغير فضلاً عن الأفكار غير المباشرة في مواجهة الأزمات والمشكلات التعليمية وباستعمال الذكاء الجماعي
- ٧- ضرورة خلق مجموعة من الأفكار الخلاقة لمعالجة الأزمة التسويقية ومن مصادر متعددة للمعلومات و تخزينها في ذاكرة الإنسان أو في الذاكرة الالكترونية بغرض الاستفادة منها في الأوقات المناسبة لمعالجة الأزمات.

- ٨- ضرورة أن يتوفر للمنظمة التعليمية (الجامعة أو الكلية) قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات والمتعلقة بالأزمات التعليمية بشكل عام لكي تسند القرارات اللازمة لمعالجة تلك الأزمات مستقبلاً.

المصادر العربية

- ٢- د.زيد منير عبوي ، ادارة التغيير والتطوير ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠١٠
- ٣- د.زيد منير عبوي ، ادارة التغيير والتطوير ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧
- ٤ - سعيد عامر ، مفاهيم ادارة الغيير ، مركز وايد سرفس ن القاهرة ، ١٩٩١)
- ٥- ستيف سميث ، ادارة التغير ، ترجمة مكتبة الشقري ، الرياض ، ٢٠٠١

- ٦- سليم بطر جلده، الاستراتيجيات الحديثة، لإدارة الازمات في ضل عالم التغير، عمان ٢٠٠٧
- ٧- عبد الله الطجم ، التطور التنظيمي ، دار النوابع ، الرياض ، ١٩٩٥
- ٨- د.علي السلمي ،تطور الفكر التنظيمي ، وكالة مطبوعة ، الكويت، ١٩٧٥
- ٩-- د.كامل المغربي ، السلوك التنظيمي اسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم ، الاهلية للنشر ، الاردن ، ١٩٩٣
- ١٠- كوكس وهوفر، (١٩٨٩) بالاعتماد على د. درمان "التفكير الابداعي للأزمات التسويقية ٢٠٠٥
- ١١- د. محمد طاهر نصير، ادارة التغير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى، ٢٠٠٦
- ١٢ - محمد قاسم القرويتي ، السلوك التنظيمية ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، عمان ، ٢٠٠٣
- ١٣- د.محسن احمد الخضير ، ادارة التغير ، دار الرضا للطباعة والنشر ، دمشق ٢٠٠٣
- ١٤- د. يوسف احمد ابو فارة، ادارة الازمات، دار اثراء للنشر والطباعة ، عمان ٢٠٠٩

المصادر الانكليزية والانترنت

- 1- <http://dvd4arab.maktoob.com/f837/1453494.html>
- 2-John Sherwood introduction to organization development " in Robert t(ed) organization develop meant in public Golobiwski and William
- 3- . B.eddy administration part 1 new York: mared dekker " inc 1998
Starmer , Jesses , Blue ocean strategy synopsis – slide share
slideshow transcript , 2008
- 4- Choyt , Marc , My application of blue ocean strategy to jewelry , Fairtrade jewelry , 2007
- 5- Siegemund , Carsten , Blue ocean strategy for small and midsized companies in Germany , Bod – Books on Demand , 2009
- 6-Barker, Jane, Relationship between organiztional & Performance, Business Management Journal vol 23, 2001
- 7-Hitt,M. Duaneireland,R. Hoskission,R.(2001),Strategic Management :Competitiveness & Globalization,south-westren college publishin