

الأزمات التعليمية أسبابها وطرق إدارتها

دراسة ميدانية على عمداء ورؤساء الأقسام العلمية بكليات

جامعة بني وليد

د. مصباح سليمان جابر.
قسم الإعلام. كلية الآداب، جامعة بني وليد.

أ.د. محمد شرف الدين الفيتوري.
رئيس مدرسة الإعلام والفنون بالأكاديمية الليبية.

تمهيد:

تشهد المؤسسات التعليمية تقدماً ملحوظاً واهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات والتخصصات كونها المصدر الرئيسي لإنتاج المعرفة والتي تعتبر الأساس في تنمية الموارد البشرية، وحجر الزاوية في هرم التنمية والتقدم الحضاري للمجتمعات والشعوب، وكنتيجة حتمية للعديد من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية المتسارعة في قلبها وتطورها وتغيرها التي سادت العالم مؤخراً، دفعت إلى التسارع المستمر للتكيف مع هذه التطورات والمتغيرات بشكل يؤثر إيجابياً في المؤسسات التعليمية.

وبما أن هذه التغيرات تكون في العادة متعددة وسريعة ومفاجئة، قد تنتسب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات، تختلف أسبابها ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، مما يؤثر على استمرارية واستقرار المؤسسات التعليمية ويهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة ويضعها في بوتقة الاختبار. وفي الوقت الذي نحرص فيه على تجميع طاقاتنا البشرية في سبيل مواكبة الركب العالمي نحو التقدم والبناء، تتزايد الأزمات على جميع المستويات وتتعدد أشكالها وأنواعها، وبالرغم من تطور أجهزة الرصد والتنبؤ فإن تلك الوسائل لا تمنع من حدوث الأزمات ولكنها تعمل بقدر الإمكان على التخفيف من أثارها المدمرة.

وقد ازداد الاهتمام بإدارة الأزمات في الكثير من الجامعات والمؤسسات التعليمية لما تتميز به هذه المرحلة الحرجة من خصائص معينة تتضح في صور أعمال غير مرغوبة كالعنف وتعاطي المخدرات أو إشعال الحرائق في الممتلكات العامة، والاعتداء على أعضاء هيئة التدريس إضافة إلى الفساد الإداري والمالي، وغيرها الكثير من الأزمات ذات الطبيعة المعقدة والمركبة.

إن ظهور أنواع عديدة من الأزمات نتيجة الأحداث المأساوية التي تمر بها بلادنا ليبيا في هذه الفترة الحرجة من الانفلات الأمني إلى الفراغ والانقسام السياسي والاجتماعي وما ينتج عنه من أعمال تخريبه

واعتمادات ومظاهرات غير سلمية، كان له تأثيرات سلبية مباشرة على استمرار واستقرار العملية التعليمية والمؤسسات التربوية في ليبيا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا بالمؤسسات التعليمية التخطيط لمواجهة مثل هكذا أزمات، وتدريب جميع منتسبيها على المواجهة الفعالة للتعامل مع هذه الأزمات وكيفية إدارتها بفاعلية.

ومن هنا نجد هذه المؤسسات تقع تحت ضغط أكبر من ذي قبل، لكي تتفاهم وتتجاوب بسرعة مع القيم المتغيرة للمجتمع ومتطلباته المتزايدة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها المختلفة غير قادرة على مواكبه متطلبات العصر، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة ليس فقط لما تحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات ولكن أيضاً لأن البديل غير العلمي نتائجه قد تكون مخيفة ومدمرة بشكل كبير، وعلى الرغم من أن تبني التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدأ متأخراً عن المجالات الأخرى، إلا أنه من الضروري أن تصب جزءاً من جهدها وعملها للكشف عن الأزمات والكوارث الكامنة من خلال الاستعداد المسبق لمواجهةها قبل حدوثها.

ومن هنا تعالت الصيحات العالمية للعديد من المؤسسات التعليمية والتربوية مثل الرابطة القومية لمجالس إدارات المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية بضرورة دعم سياسات الأمن والأمان بالمدارس والجامعات وتدريب هيئة التدريس بها على الاستعداد للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.⁽¹⁾

فالأزمة إذاً هي بمثابة اختبار جيد لقادة المنظمة وأفرادها كيف يتفاعلون ويستجيبون للأزمة على نحو حازم وكيف يستمر العمل مع الظروف والأحوال الصعبة. وانطلاقاً من أهمية أسلوب إدارة الأزمة في معالجة الأزمات والحد من تفاقمها، كان علينا أن نحاول تطبيقها في مجال التعليم الجامعي في (ليبيا) ، للحصول على نوعية أفضل من التعليم ومخرجات قادرة على ممارسة دورها بصورة أفضل في بناء وخدمة المجتمع الذي أصبح يعاني الكثير من الأزمات، والتي تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالنظام التعليمي وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه واستمراره.

(1) - منى بنت مستور بن علي الغامدي ، الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك خالد ، كلية التربية للبنات ، قسم علم النفس ، أبها ، المملكة العربية السعودية ، 2007 م ، ص 6-9.

لذلك أصبح من الضروري تطوير منظومة التعليم الجامعي لمواجهة التحديات والتغيرات وتفعيل أسلوب وديناميكية الإدارة الجامعية بما يضمن استجابتها لمعطيات الواقع وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل، " فالإدارة هي العنصر النشط في كل عمل والمصعب الحقيقي الذي يجب أن يثق به أي نظام بمصادره البشرية والمادية، وهي الطاقة المحركة للعمل بكل عناصره لتحقيق نتائجه بدرجة عالية من الكفاءة في مختلف الظروف".⁽¹⁾

وفي ظل ما تتعرض له الجامعات الليبية من مشكلات ومخاطر كبيرة باتت تهدد كيانه بشكل واضح وصريح، وأخذت صور وأشكال مختلفة تمثل تحديات قد ينتج عنها أزمات حقيقية تؤثر سلباً على سير العملية التعليمية وإمكانية تطويرها، ما يخلق نوعاً من التهديد للقيم والمصالح والأهداف العامة، خاصة في ظل الانفلات الأمني والتسيب الإداري والفساد المالي، وعجز الجهات المسؤولة في الجامعة من فرض سيطرتها على هذه الوضع المأساوي والتي كانت لها تداعيات سلبية هامة على استقرار العملية التعليمية، الذي أنتج عنه أزمات متعددة، فأصبح من المطلوب وجود أسلوب لإدارة هذه الأزمات ومجموعة من القادة القادرين والمؤهلين على استخدام هذا الأسلوب.

ذلك النمط القيادي الذي يمكن من خلاله مواجهة التغيير وإدارة الأزمات وإحداث القدرة على التغيير الثقافي المطلوب للجامعة، والدفع بالوضع الراهن نحو الأفضل، من خلال الاهتمام بتنمية الموظفين ورفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم، وتفعيل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات التعليمية الصحيحة والسليمة، ويتوقف حسن إدارة الأزمة على مهارات وقدرات القيادة على استخدام أساليب محددة وعلمية لمواجهة، فمواجهة الأزمة يتم بمنهجية معينة تقوم على نظام فعال من التخطيط والاتصالات والمعلومات واتخاذ القرار، وكلها تتكامل مع بعضها البعض لتخرج لنا خطة يتم بها المواجهة الفعالة للزمات وحسن التعامل معها.⁽²⁾

ولقد أكدت العديد من الدراسات إلى أهمية وجود قيادة فاعلة لها القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة أثناء حدوث الأزمات حيث يؤدي عدم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب إلى آثار عكسية قصيرة وطويلة المدى على العملية التعليمية، مما يبرز الدور القيادي في إدارة الأزمات التي تواجهها الجامعة وكلياتها المختلفة، حيث يقع على عاتقها مسؤولية القيادة أثناء ممارستها للإشراف بأنماطه وأساليبه الإشرافية المختلفة

(1) - مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر ، 2008 م ، ص2.

(2) - نفس المرجع السابق، ص20

خاصة وأن عملية التعليم والتعلم عملية بالغة التعقيد والتداخل لاتصالها بالإنسان الذي يعيش في مجتمع سريع التغير. (1)

عليه سوف يدرس الباحث تلك الإجراءات في ضوء استعداد المؤسسات التعليمية لإدارة الأزمات بعلمية وفاعلية، باعتبارها تعاني أزمات عميقة ذات طبيعة معقدة ومركبة، لذلك فإن محاولة التركيز على ما تواجهه هذه المؤسسات والطرق التي يستخدمها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بها في إدارة الأزمات والاقتراحات التي يمكن أن تضمن حلولاً آمنة وسليمة للتعامل مع الأزمات وحسن إدارتها وإمكانية تطويرها بما يتماشى مع المنهج العلمي لإدارة الأزمات يشكل أساساً متيناً لإجراء هذه الدراسة.

المبحث الأول / مدخل لموضوع الدراسة:

أولاً / مشكلة الدراسة :

تتطلب كافة البحوث والدراسات العلمية من وجود مشكلة بحثية، فالبحث العلمي لا ينبع من فراغ، بل أن سمته الرئيسية في وجود مشكلة محددة، تحتاج إلى دراسة وتحليل، أو موضوع غامض يحتاج إلى توضيح أو ظاهرة تحتاج إلى شرح وتفسير. (2)

تواجه المجتمعات النامية مثلها مثل المجتمعات المتقدمة عدداً من الأزمات بما فيها الأزمات التعليمية، ولكن الأمر يتوقف على نوعية هذه الأزمات ومستوياتها، وكيفية مواجهة القيادات الإدارية لتلك الأزمات لدرء أو التخفيف من آثارها السلبية، وإذا كانت المؤسسات في قطاعات المجتمع المختلفة تتفاعل مع ظروف مجتمعه وأحداثه، فالمؤسسة التعليمية والتربوية أجدراً بأن تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات، كما أن طبيعة العمل التعليمي وتشابكه مع المنظومات الأخرى في المجتمع جعل المؤسسات التربوية التعليمية في أنحاء العالم أكثر عرضة لأزمات لا تقل في حجمها وخطورتها عن الأزمات الغذائية والاقتصادية والعسكرية. (3)

إن ما يميز المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات النامية هو حس الإدارة، وكفاءتها وقدرتها على استغلال الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، فالمؤسسات القادرة على وضع توقعات للأزمة والإعداد المسبق لمواجهةها من خلال التخطيط هي أكثر قدرة من غيرها على تجاوز

(1) - متى بنت مستور بن علي الغامدي ، الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، مرجع سابق، ص11

(2) - محمد ناجي الجوهري، دور العلاقات العامة في التنمية، دار الشؤون الثقافية، بغداد، 1986م، ص8.

(3) - متى بنت مستور بن علي الغامدي ، الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، مرجع سابق، ص8.

الأزمة بسرعة وفاعلية، فإدارة التعليم في جوهرها تعاني من استخدام أساليب إدارية تقليدية أقل ما توصف بها الإدارة إنها جامدة، لا تواكب ما يحدث من تغيير يتناسب مع ما يطرأ من مواقف ومستجدات، خاصة بعد ظهور العديد من التطبيقات الإدارية الحديثة التي أفرزتها المتغيرات السريعة والمتلاحقة وأصبحت نظم الإدارة وخاصة التعليمية في حاجة ماسة إلى تطوير أساليبها وتغيير رؤيتها وفلسفتها لمواجهة المخاطر والكوارث التي لا حدود لها والتي تؤدي إلى أزمات ذات تداعيات سريعة ومعقدة.

المشكلة الرئيسية التي تواجه العديد من دول العالم النامي ومؤسساته التعليمية وخاصة في ليبيا، تتمثل في جهلها بكيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي سليم، بما يضمن استقرار واستمرار هذه المؤسسات دون عراقيل قد تعيق عملها أو تحد من نشاطاتها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يجعل أزماتها أشد عمقاً وأقوى تأثيراً، بسبب التفاعل الواضح بين عدم إتباع المناهج العلمية في التعامل مع الأزمات، وبين الجهل بتلك المناهج.

ويري الباحث أن ازدياد شدة الأزمة وتفاقمها لن يكون سبباً كافياً ووحيداً لتدمير المؤسسات التعليمية وانهيارها وإنما عدم قدرة الإدارة العليا بها على التعامل مع الأزمات وجاهل متخذي القرار بأساليب إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة واستخدام الأزمات المفتعلة كستار لإخفاء الفشل الإداري يزيد من الضغط المولد للأزمات. ومن هنا ازداد إحساس الباحث بوجود مشكلة تسترعي الاهتمام والدراسة، خاصة بعد أن أضحت إدارة الأزمات إحدى المكونات الأساسية في الإدارة الحديثة، والإدارة التعليمية بشكل خاص، وعليه قام الباحث بدراسة هذا الجانب من خلال التركيز على : (الأزمات التعليمية : أسبابها وطرق إدارتها) . من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد، لكون لهم دور كبير في إدارة الأزمات الجامعية ومواجهتها، فهم المسئول الأول عن توفير الاستقرار والمناخ المناسب لاستمرار العملية التعليمية واستقرارها، داخل الكلية والحفاظ على سلامة طلابها وموظفيها وحماية ممتلكاتها، كذلك يقتضى التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المدراء والعمداء يجب تأهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً، للتعامل مع الأزمات لكونها تتطلب طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية والمستقبلية بإبعادها المختلفة.

ثانياً : أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً جديداً في (إدارة الأزمات) والذي يعد على قدر كبير من الأهمية، حيث لم يسبق تناوله في أدبيات الإدارة التعليمية في ليبيا إلا على نطاق محدود، ولم ينل حظاً كافياً من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للإدارة التعليمية بشكل المطلوب. وتنتقل أهمية الدراسة من أنها تسهم في تسليط الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الأزمات من خلال نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين بالمؤسسات قيد الدراسة من جهة، وبين مدراء المؤسسات التعليمية في المجتمع الليبي من جهة أخرى، بأهمية وطرق إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها وإدارتها بأسلوب علمي سليم من خلال تزويدهم بالأسس النظرية الصحيحة، وبما يتفق مع واقع مجتمعنا وظروفه، مما قد يساعد إدارة الجامعة على الاستجابة المنظمة والسريعة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تحدث والحد من تفاقمها. كذلك لفت نظر رئاسة الجامعة إلى أهم الأزمات التي تحدث داخل الحرم الجامعي وطرق إدارتها من قبل عمداء الكليات والأقسام العلمية بها لاتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تفاقم الأزمات.

ثالثاً : أهداف الدراسة :

- جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أهم الأزمات التعليمية وطرق إدارتها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حددها الباحث في النقاط التالية:
- التعرف على الأزمة وأسبابها. وأساليب وطرق إدارتها.
 - التعرف على أهم أسباب الأزمات التعليمية وطرق إدارتها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد.
 - الوقوف على واقع الأزمة ومظاهرها في جامعة بني وليد وتداعياتها وكيفية تطبيق أسلوب إدارة الأزمة فيها.
 - تحديد أهم المعوقات التي تواجه عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد أثناء تعاملهم مع الأزمات.
 - الخروج بمقترحات يمكن بها تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي الليبي بما يتفق مع واقع مجتمعنا وظروفه.

رابعاً : تساؤلات الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن

مجموعة من التساؤلات التي تشتمل على كافة جوانب المشكلة البحثية وأبعادها وهي كالتالي:

- ما الأزمة، وما أساليب وطرق إدارة الأزمات ؟
- ما أهم أسباب الأزمات التعليمية وطرق إدارتها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد ؟
- ما هو واقع الأزمة ومظاهرها في جامعة بني وليد وتداعياتها و كيفية تطبيق أسلوب إدارة الأزمة فيها
- ما أهم المعوقات التي تواجه عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد أثناء تعاملهم مع الأزمات؟

خامساً: المفاهيم الواردة في الدراسة :

1. الأزمة: Criss هي: (حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث نتائج مؤثرة على المنظمة ككل، وتتطوي على أحداث سريعة تؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة، تهدد القيم العليا للمنظمة).⁽¹⁾
2. إدارة الأزمة : Crises managements هي: (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها).⁽²⁾
3. الأزمة التعليمية Educational Crisis هي: (مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي إتخاذ قرراً سريع لمواجهة هذه المشكلة غير أن الاستجابة الروتينية للإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة تكون غير كافية، فتتحول المشكلة حينئذ إلى أزمة تتطلب تجديدات في المؤسسة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المؤسسة).⁽³⁾

(1) - جمال طاهر ابوالفتوح حجازي ، اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، العدد2 ، يوليو 2001م، ص52.

(2) - ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، التعليم المفتوح ، القاهرة ، 2007 م، ص 30.

(3) - مني عبدالمنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها في مصر مرجع سابق، ص11.

يمكن تعريف الأزمة التعليمية كذلك بأنها: (نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي وبشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه). وأيضاً تعرف بأنها : (وجود عائق أمام الطريقة المقبولة والمرغوب فيها في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة ويحث الناس لتفتيت الأنماط الاجتماعية التربوية السائدة التي يقبلها المجتمع ويسلم بها) (1).

و يعرف الباحث الأزمة بأنها : (موقف فجائي وحالة من عدم الاستقرار تحدث نتائج غير مرغوبة، يصعب السيطرة عليه بسرعة يؤدي إلى خلل وريكة في سير النظام يخلف خسائر مادية ومعنوية بحسب حجم الموقف وشدته، ويتطلب التعامل معها طرقاً وأساليب غير تقليدية وبشكل سريع وحاسم).

سادساً: حدود الدراسة :

قسم الباحث الحدود التي تمت فيها الدراسة إلى :

1. الحدود المكانية: وتكمن بجامعة بني وليد وكلياتها المختلفة المتواجدة بمدينة بني وليد.
2. الحدود الزمنية: حدد الباحث الفترة الزمنية لهذه الدراسة بشهرين من 1 / 3 / 2018 م، إلى 1 / 4 / 2018 م، وهي الفترة التي قام فيها الباحث بجمع البيانات والمعلومات من مفردات العينة وتحليلها واستنباط النتائج منها.
3. الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد.

سابعاً / الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.(2)

استهدفت الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : أولاً: يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي (85.99 %) . و ثانياً: يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي (85.48 %) . أما ثالثاً: يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي (82.87 %).

(1) - نفس المرجع السابق، ص26.

(2) - رائد فؤاد محمد عبد العال ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، غزة ، 2009م ، 1430هـ..

الدراسة الثانية: إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر.⁽¹⁾ يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج المقارن الذي لا يقتصر على وصف الظواهر، بل تحليلها وتفسيرها في ظل ظروف مجتمعها والقوى المؤثرة فيها، وفرص الاستفادة منها، بما يتفق مع ظروف المجتمع المصري، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- عدم وجود إدارة للتخطيط للتعامل مع الأزمة داخل الجامعة.
- ضعف الاهتمام بوجود أجهزة للإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها.
- ضعف الاستعداد للأزمات من خلال وضع الخطط المستقبلية من قبل مسئول الجامعة
- عدم وضوح رؤية وهدف مواجهة الأزمات التي تحدث بالجامعة .

الدراسة الثالثة: الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير.⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي، وأسبابها والمعوقات التي تواجهها، وأهم الكفاءات التي يجب أن تتوفر في مشرفة الإدارة المدرسية لتتأثر دورها القيادي في إدارة الأزمات، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، استخدمت خلالها الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- عدم وجود مرجعية مختصة للمتابعة والتوجيه عند وقوع الأزمة.
- عدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمة.
- قصور اللوائح والأنظمة التي تسترشد بها مديرة المدرسة عند وقوع الأزمات.

الدراسة الرابعة: أساليب إدارة بعض أزمات النظام التعليمي القطري.⁽³⁾

(1)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر ، 2008 م.

(2) - منى بنت مستور بن علي الغامدي ، الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك خالد ، كلية التربية للبنات ، قسم علم النفس ، أ بها ، المملكة العربية السعودية . 2007 م .

(3) - حصة محمد صادق، أساليب إدارة بعض أزمات النظام التعليمي القطري (دراسة تحليلية نقدية)، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد(104) ديسمبر 2001 م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة، من خلال تحليل ونقد أزميتين تربويتين وقعتا في العام 2000 /99 م في النظام التعليمي القطري والأسلوب الإداري الذي اتبع للتعامل معها ، تقديم عدد من التوصيات للمساعدة في تحسين أساليب احتواء الأزمات التربوية والمستقبلية والتعامل معها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تتبع الأزمات التي وقعت عام 2000 /1999 م، وتتبع تطورها ونقد الأسلوب المستخدم في إدارتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور كبير في إدارة النظام التعليمي القطري لأزماته، وأن أهم أسباب ظهور الأزمات التربوية هي:

- انخفاض كفاءة بعض الإداريين التربويين الذين تجاهلوا إشارات الإنذار المبكر التي تنبؤ بوقوع الأزمات.
- قصور في نظم المعلومات سواء كان ذلك من حيث كم المعلومات والبيانات المتوافرة أو كفاءة الأفراد المتعاملين مع هذه المعلومات.
- التفاؤل الخاطئ للقادة التربويين الذين حاولوا أن يعبروا للرأي العام عن بساطة الأزمات ومحدودية الخسائر المترتبة عليها .

ساعدت الدراسات السابقة الباحث على بلورة فكرة الدراسة وصياغة مشكلتها، والاستعانة بها في تصميم صحيفة الاستبيان في شكلها المبدئي، وذلك لكونها تهدف جميعها ومن بينها دراسة الباحث إلى معرفة أهم أسباب الأزمات التعليمية وتحديد الأسس العلمية للتعامل معها بفاعلية، وماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجهه الإدارة العليا أثناء تعاملها مع الأزمات، واقتراح الحلول والتوصيات التي من شأنها مواجهة تلك الصعوبات التي قد تحد من قدرتها على إدارة الأزمات بفاعلية وعلمية بالمؤسسات التعليمية.

• المبحث الثاني (الإطار المعرفي) للدراسة :

أولاً / الأزمة The crisis :

الأزمة كظاهرة ليست وليدة ذاتها، إنما هي وليدة مجموعة من الأسباب والعوامل ككل الظواهر، لها أسبابها وعناصرها وجوانبها المتعددة والمتشابهة والمتداخلة مع باقي الظواهر الأخرى التي تؤثر في المجتمع ويتأثر به، وإن تعذر فهم هذه الأسباب والجوانب المختلفة لها تعذر بذلك إدارتها وتجنب آثارها السلبية وبالتالي تفاقمها وزيادة خسائرها. وعليه يقوم الباحث من خلال هذا المبحث بالتعرف على مفهوم الأزمة وخصائصها وأهم أسبابها والمراحل التي تمر بها الأزمة وعلى النحو التالي:

1/ مفهوم الأزمة وتعريفها :

تتعدد وتتوعد المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة كغيرها من المفاهيم المجردة في العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية، ولاشك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل في موضوع إدارة الأزمات.

عرفت الأزمة بأنها: (حدث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة، وينضوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح أطرافها، وتحتاج إلى تدخل سريع ورشيد من قيادة المنظمة).⁽¹⁾

وهناك تعريف شامل للأزمة يقول إن الأزمة : (نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه).⁽²⁾

وعليه فإنه يمكن القول بأن الأزمة ما هي إلا موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة، ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة .⁽³⁾

ومما سبق يمكن تعريف الأزمة التعليمية بأنها: (نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه). وأيضاً تعرف بأنها : (وجود عائق أمام الطريقة المقبولة والمرغوب فيها في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة ويحث الناس لتفتيت الأنماط الاجتماعية التربوية السائدة التي يقبلها المجتمع ويسلم بها).⁽⁴⁾

(1) - علي منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، حلقة علمية ، رفع كفاءة العاملين العلاقات العامة والإعلام

في الأجهزة الأمنية ، مدينة العين، دولة الإمارات العربية . 23-27 نوفمبر 2008 م ، ص 5

(2) - محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الأزمة، دار الكتب، القاهرة ، 1996 م ، ص 9 .

(3) - علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2005م، ص166.

(4) - مني عبدالمنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها في مصر، ص26.

و يعرف الباحث الأزمة بأنها : (موقف فجائي وحالة من عدم الاستقرار تحدث نتائج غير مرغوبة، يصعب السيطرة عليه بسرعة يؤدي إلى خلل وريكة في سير النظام يخلف خسائر مادية ومعنوية بحسب حجم الموقف وشدته، ويتطلب التعامل معها طرقاً وأساليب غير تقليدية وبشكل سريع وحاسم).

• خصائص وسمات الأزمة التعليمية:

أ/ خصائص الأزمة:

هناك مجموعة من الخصائص تميز الأزمة عن غيرها من المواقف والمخاطر الأخرى ، يتعين توافرها في (موقف الأزمة) أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة وإنه لمن الضروري الكشف عن هذه الخصائص حتي نتعرف على العوامل الكفيلة بمعالجتها والتغلب عليها. وأهم هذه الخصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .
 - تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة .
 - تسود فيها ظروف عدم التأكد (uncertainty) ونقص المعلومات، ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
 - ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
 - سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير ويصعب فيها التحكم في الأحداث.
 - المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية والدخول في دائرة من المجاهل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة.
- وانطلاقاً من هذه التحديات فكل من يتصدى لإدارة الأزمة لا بد وأن يمتلك من المهارات والقدرات العقلية والنفسية والعلمية، ما يستطيع به تجاوز هذه التحديات الأربعة: (المفاجأة . التهديد . السرعة . الغموض) ،

(1) - للمزيد انظر: السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، دارالأمين للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003 م ، ص 81 – 82 ، وأيضاً : إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ، الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 2012م ، ص 19. وأيضاً : عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، دارالحماد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 م ، ص 105-106

حتى يتمكن من السيطرة على تداعيات الأزمة وإدارتها بنجاح، وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل معها وتخفيف الآثار الناجمة عنها، واستخلاص الدروس المستفادة منها لمنع تكرارها .

ب / سمات الأزمة:

تعددت وتنوعت محاولات تحديد مفهوم الأزمة، ولكن على الرغم من هذا التعدد هناك سمات عامة متفق عليها بين الباحثين فيما يتعلق بالأزمة، وقد عرض كاري، رونالد (Ronald & Cary) بعض سمات للأزمة وهي (1)

- إن الأزمة تشكل تهديد مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمرارها .
- إن الأزمة تسبب الكثير من الخسائر المالية والبشرية والنفسية.
- سيادة حالة من الخوف والهلع من النتائج التي تنتسب فيها الأزمة.
- إن الأزمة تجعل متخذ القرار يقع في حيرة بالغة نتيجة نقص المعلومات وعدم دقتها.

ومن هنا يمكن القول إن انعدام المعلومات أو محاولة حجبها عن الآخرين تعد بمثابة (مولدات للأزمة) ولهذا السبب بالذات يؤكد الباحثون في مجال إدارة الأزمات على حقيقة مفادها إن من أبرز سمات الأزمة الافتقار إلى المعلومات، وإلى نظام للاتصال والتواصل مع مختلف الأطراف. صحيح إن الأزمة تتسم بخاصية (المفاجأة) إلا أن العديد من المنظمات الناجحة، وحتى الدول المتقدمة، استطاعت من خلال نظم الاتصال الفاعلة التي تديرها لجان متخصصة أن تحد من تأثيرات الأزمات وسرعة احتوائها.(2)

ولذلك يرى الباحثون أنه بفعل المفاجأة وضيق الوقت والشعور بالخطر الداهم والتوتر المرافق لاتخاذ القرار يكون تعريف (قرار الأزمة) بأنه قرار عادي في ظروف استثنائية، تؤثر سلباً عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل منها حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادة واتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات الاتصال ومهارات التفكير الإبداعي.(3)

(1) - مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها في مصر، ص28.

(2) - بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق، ص65.

(3) - هاشم فوزي دباس العبادي ، عمار عبد الأمير زوين ، معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات " دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية"، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلة فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 4، 2006م، ص67.

2 / أسباب نشوء الأزمة :

تتنوع أسباب نشوء الأزمات باختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها ما هو خارج عن قدرات الإنسان، ويرجع إلى أسباب خارجية لا علاقة له بها، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته. ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي :

– سوء الفهم والإدراك: ينشأ سوء الفهم والإدراك في العادة من خلال جانبين هما: نقص المعلومات. والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج، وإذا كان هذا الفهم والإدراك غير سليماً نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.(1)

– سوء التقدير والتقييم : وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات من خلال جانبين : هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس في مواجهة الطرف الآخر، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه، وخاصة في مجال الأزمات الأمنية التي تحدث داخل المؤسسات التعليمية حيث يكون أحد أطراف الأزمة ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر (الخصم) .(2)

– الإدارة العشوائية : و تقوم على الجهل والتسيب والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء والتتصل من مسؤوليتها، والقرارات فيها معدومة التأثير، حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها كل لحظة، ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في المؤسسات التعليمية بالدول النامية التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها .

– الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب لأجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.(3)

(1) _ وسام صبيحي مصباح إسلیم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2007 م ، ص 18.

(2) - حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة الكوفة ، العدد (5) ، بغداد ، ص 206.

(3) - وسام صبيحي مصباح إسلیم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص 18

- اليأس : يعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية فائقة التدمير، وبما أن اليأس يسبب الإحباط، فإنه يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل به وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة (انفصام)⁽¹⁾.
- الشائعات: وهي من أهم مصادر الأزمات إذا أطلقت وتم توظيفها بشكل معين، وفي ظل استخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلاً وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار بيئة محيطة ويتم فيها استغلال حدث معين يقود إلى أن تتحقق عندها الأزمات.⁽²⁾
- استعراض القوة : ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للقوة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج. وفي العادة يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة.⁽³⁾
- الأخطاء البشرية : وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب وقلة الخبرة. ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية حوادث احتراق المعامل والمختبرات التدريبية داخل الكليات.⁽⁴⁾
- الأزمات المتعمدة المخططة : ويطلق عليها أيضاً الاختناقات الأزومية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.⁽⁵⁾
- تعارض الأهداف: تحدث نتيجة لاختلافات شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، الأمر يحدث اختلافاً في الرؤيا والطموحات بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، وبالتالي

(1) - محسن احمد الخضير، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مديولي ، القاهرة ، ط2، 2003 م ، ص 79 .

(2) - سمعي محمد الفحطاني ، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الإمارات العربية ، 1424هـ ، ص 20.

(3) - حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ، ص 206.

(4) - محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات ، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط2، 2002 م ، ص 86.

(5) - فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2002 م ، ص 44.

يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين، فتكون الجامعة موطناً للكثير من الأزمات.(1)

- تعارض المصالح : وهي إحدى أسباب حدوث الأزمات سواء على المستوى الكلية أو الجامعة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه وتعمل كل منهما على إثارة المشكل للأخرى وهو ما يتسبب في العديد من الأزمات للجامعة .(2)

- النقص في الكوادر المؤهلة: نتيجة عدم توفر هذه الخبرات في الجامعة أو عدم الحصول على أفراد مؤهلين وقادرين على تحمل المسؤولية وما يتطلبه من مهارات ومعارف جديدة وحديثة قد تنتج عنها أزمة في المؤسسة التعليمية .(3)

- عدم الاهتمام أو الاهتمام المحدود بالأزمات السابقة : إن عدم الاهتمام أو الاهتمام المحدود بالأزمات التي وقعت بها الجامعة أو الجامعات المنافسة مع عدم الاستفادة من الدروس السابقة، هي من الأسباب الرئيسة لحدوث الأزمات داخل الجامعة وخارجها. وعدم الاهتمام بالمشاكل الإدارية أو المالية الصغيرة التي تواجهها الجامعة مما قد يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى أزمة يصعب مواجهتها.(4)

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة ومتجددة مع تجدد سبل الحياة واختلاف مجالاتها وتنوع نشاطاتها، ولا يمكن حصرها، وليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر، فغالباً ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة ومتداخلة مع بعضها البعض، إلا أن (تعارض الأهداف والمصالح) و(سوء الفهم والإدراك) و(سوء التقدير والتقييم) . تعد من الأسباب الرئيسة لحدوث الأزمات التعليمية، لكون باقي الأسباب قد تترتب عليها. ويضيف الباحث وبناءً على الدراسات السابقة أسباباً أخرى لنشوء الأزمات (التعليمية) يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- الإغلاق المتكرر للكلية نتيجة الاعتصامات والاحتجاجات وأعمال الشغب الطلابية والاشتباكات والصراعات المسلحة بين الميليشيات في محيط المؤسسة التعليمية.

- الخلافات القائمة على أسس سياسية أو اجتماعية أو إيديولوجية داخل المؤسسة التعليمية.

(1) - وسام صبيحي مصباح إسلام ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق، ص20.

(2) - وسام صبيحي مصباح أسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية . مرجع سابق، ص20.

(3) - توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة

، قسم الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين، 2008م ، ص37.

(4) - عبد اللطيف الهميم، " إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر ، دار عمار للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004م ، ص 208.

- عدم قدرة الإدارة على السيطرة وإيجاد قنوات اتصال للحوار والمفاوضات أثناء الأزمات.
- ضعف القيادة وعدم قيامها بالأدوار والمهام التي توكل إليها على الوجه المطلوب وسوء استخدامهم للطاقات البشرية التي تعمل معهم .
- عملية التغيير في المؤسسة الجامعية حيث أن طبيعة العمل فيها دائماً في حالة تغيير ولكن هذا التغيير قد يتسبب في حدوث أزمات تنظيمية، حيث أن التغيير يحتاج من العاملين إلي وقت من التكيف الأمر الذي قد يتسبب في حدوث أزمات.
- عوامل الفشل في البيئة الداخلية، أن التنظيم في المؤسسة الجامعية أو المناخ الثقافي السائد في الجامعة الذي لا يشجع على اتخاذ إجراءات وقائية من الأزمات يؤدي بدوره إلى جعل المؤسسة عرضة للأزمات.
- وفي الختام يمكن القول أن الفهم الكامل لأسباب الأزمة يساعد في عمليات التحليل وبالتالي الكشف المبكر عن الأسباب الحقيقية لحدوثها، وعلى المدير الناجح والإداري الممارس أن يكتشف هذه الأسباب، وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً، حتى يتمكن من التعامل معها وإدارتها بنجاح، أو الحد من أثارها وسرعة احتوائها في حالة حدوثها .
- تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من أثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.⁽¹⁾
- ولا شك أن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والمؤسسات يمثل مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمة، وإدارتها بطريقة علمية من خلال دراسة الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها، وتحديد مراحل الأزمة والتخطيط لإدارتها. وعليه سوف نقوم بتوضيح تلك الطرق والأساليب لإدارة الأزمات في الفقرات التالية الخاصة بإدارة الأزمة.

(1)- عباس رشدي العمري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ، ط1 ، 1993 م ، ص22. وأيضا : أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1990 م ، ص31-33.

ثانياً / إدارة الأزمات:

تحظى (إدارة الأزمات) باهتمام واسع في الأوساط العلمية والعملية بوصفها مجموعة من التقنيات والمناهج التي تجمع بين العلم والفن، وتوفر أساليب وآليات تستغل في مواجهة التحولات والتغيرات المتلاحقة في جميع المجالات، والتي تتجه أكثر فأكثر نحو التعقيد والتشابك في العلاقات والتضارب في الأهداف والمصالح بين مختلف مراكز القوى، مما أدى إلى ظهور أنماط صراع ومنافسة حديثة وجديدة وظهور أشكال معقدة ومركبة من الأزمات التي تضع الحكومات والمؤسسات موضع الخطر والتهديد، وتعرض دوائر صنع القرار للضغوط والارتباك.

الأمر وضع الفكر الإنساني أمام واقع البحث عن شروط للتكيف مع المستجدات والمتغيرات، وآليات محكمة لمواجهة التحديات المفروضة، واحتواء الأزمات الطارئة، واستثمارها لخدمة مصالح معينة، وبلوغ أهداف مبرمجة كإنجاز تستطيع أساليب ومعارف مستحدثة تحقيقه بكفاءة واقتدار.⁽¹⁾

وتعتبر إدارة الأزمات منهج إداري للتعامل مع ظروف الأزمات والاستعداد والتخطيط لمواجهتها، وهو أسلوب إداري يعتمد بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات، ووضع سيناريوهات لها من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف في التنظيم الإداري ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها.⁽²⁾ وعليه يقوم الباحث في هذا الفقرات بالتعرف على أهم الطرق والأساليب العلمية في إدارة الأزمات، وإمكانية الاستفادة منها في الواقع العملي للمؤسسات قيد الدراسة.

1/ مفهوم وتعريف إدارة الأزمة:

تتعدد وتتنوع تعريفات إدارة الأزمة كغيرها من المفاهيم المركبة في العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية، ونورد فيما يلي بعض التعريفات لإدارة الأزمة بإيجاز:

تعرفت إدارة الأزمات بأنها : (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها).⁽³⁾

(1) - شهرزاد لمجد، الإعلام وإدارة الأزمات ، " الإعلام الأمريكي انموذجاً " ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط، 2013م ، ص9.

(2) - منى بنت مستور بن علي الغامدي ، الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، مرجع سابق، ص7.

(3) - ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 30.

والتعريف المبسط لإدارة الأزمة يقول ويعلن أنها : (فن إدارة السيطرة والتحكم في الحدث أو الواقعة أو المشكلة موضع الأزمة، داخلية كانت أو خارجية).⁽¹⁾ ومن التعريفات البسيطة لإدارة الأزمة كذلك أنها : (فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة).⁽²⁾

و يعرف الباحث إدارة الأزمة بأنها : (مجموعة الطرق والأساليب الاستراتيجية التي تحول دون تفاقم موقف معين يصعب السيطرة عليه يهدد بقاء واستقرار واستمرار النظام).

2/ أهداف إدارة الأزمات:

يكن الهدف الرئيسي من إدارة الأزمة في الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الخسائر، وكل ذلك من خلال السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف إدارة منهجية تقوم على خطة علمية لها عناصر ومقومات بعيدة عن التناول العشوائي أو التلقائي، وقد تطورت إدارة الأزمات من الممارسة العلمية إلى الممارسة العلمية، واضح له شكل وموضوع وأسس وقواعد. ويتضمن أهدافاً يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽³⁾

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها .
 - تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد المحتملة.
 - وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات.
 - محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة الذي عادة ما يصاحب الأزمات.
 - الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .
 - القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل.
 - استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً
- ومن هنا يمكن القول أن إدارة الأزمة هي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات المحتملة والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب

(1)- إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ، الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، ط 1 ، 2012 م ، ص 25.

(2) - عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، 2004م ، ص 18.

(3) - ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 30.

التحديات والمخاطر مع استخلاص الدروس المستفادة واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.¹

3 / أساليب إدارة الأزمات :

تختلف وتتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمة والمجتمعات أو الدولة ككل، وتمثل تلك الأساليب أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والقضاء عليها، ويمر التعامل العلمي مع الأزمات وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المنهجية الشائعة. وسنقوم بتناول أساليب إدارة الأزمات على النحو التالي:

- أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط) : ويتمثل في مجموعة من التصريحات والأفعال تقوم بها المنظمة أو الدولة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة ويجب عند أتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسياً على الطرف الآخر.⁽²⁾
- أسلوب التساوم التوافقي : وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوافق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف.
- أسلوب التساوم الاقناعي : إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة لذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو يعرف بالتساوم الاقناعي وهذا يساعد إلى حد كبير على سرعة معالجة الأزمة.⁽³⁾

• وهناك أساليب أخرى تقليدية لإدارة الأزمة نذكر منها ما يلي:

- أ- أسلوب النعامة (الهروب) : عدم التصدي للزمات من البداية يجعلها تتفاقم وتصبح أكثر تعقيداً وصعوبة ويجد المدراء والمسؤولين حيرة وتوتراً شديداً في التعامل معها وهذا التوتر يجعلهم يلجئون إلى أساليب سلبية

(1) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الأزمات من منظور إداري، المعهد العالي للعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، الخرطوم، جمهورية السودان، ط1، 2000م. ص14.

(2) - عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات والشدائد ، " مدخل نظري - تطبيقي "، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007م ، ص 98.

(3) - مجدي أحمد محمد عبدالله، سيكولوجية الأزمات والشدائد ،، دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ط1، 2013 م ، ص75-76.

بطريقة لا شعورية مثل الهروب من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها. وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة نذكر منها: (1)

– الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

– الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة، أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.

– التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئاً، حيث يتم تقديم أعداء بعيدة عن المسؤوليات.

– التركيز على الجانب الآخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة أو التركيز على جانب يستطيع تحقيق بعض النجاح فيه.

ب- أسلوب القفز فوق الأزمة: يتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تمت السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الأكثر خطورة وغموضاً وتجاهل تأثيرها وتكون على استعداد للظهور مرة أخرى. (2)

ومن هنا يمكن القول إن أسلوب إدارة الأزمة يعتمد على عناصر وعمليات مهمة، أولها التخطيط الذي يقوم بوضع كافة الإجراءات الخاصة بما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى ومن يقوم به، وكذلك إعداد السيناريوهات وتحديد الأدوار وتحديد المخاطر بدقة والتحديات المحتملة والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة، وثانيها المعلومات التي تعتبر بمثابة العمود الفقري للهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة، فهي أساس نجاح كافة التدابير والإجراءات في جميع مراحل الأزمة بدءاً من التنبؤ بحدوثها وتحديد أبعادها ومروراً بعمليات التخطيط وبناء السيناريوهات، ثم تقديم البدائل واستخلاص الدروس المستفادة. (3)

(1) - وسام صبيحي مصباح إسماعيل ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص 33..

(2) - مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق، ص 50.

(3) - مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق، ص 4.

4/ طرق التعامل مع الأزمات :

بعد تقدير الموقف الأرموي وتحليله تتم المفاضلة بين طرق التعامل المتاحة مع الأزمة ووفقاً للظروف المحيطة بكل حالة واختيار أنسب سيناريوهات التعامل المعدة لمثل هذه الحالة، والنجاح في التعامل معها هو رهين الاختيار السليم لطريقة المواجهة ومنهجها. ويمكن تقسيم طرق التعامل مع الأزمات إلى ثلاث طرق رئيسة هي كالتالي:

• الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات:

- هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جميع أنظمة دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات. وهي طرق لها إغراء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة، ويلاحظ أن هذه الطرق التقليدية تتراوح ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد، وهي طرق لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقدم معالجة وقتية ظرفية لامتناهات الضغوط الذي تولده الأزمة ووقف تصاعدها. ومن هذه الطرق: (1)
- أ- إنكار الأزمة وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلن المسئول أنه لا توجد أزمة ويطلق على هذه الطريقة التعطيم الإعلامي على الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليها إلا المسئول الذي لا يملك القدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة .
- ب- تشكيل لجنة لبحث الأزمة: وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، أو التي لها مصلحة في إنشائها. وهدف هذه اللجنة له جانبان هما : (2)
- معرفة القوى الفاعلة لوجود الأزمة، ومن ثم التعامل معها بإحدى طرق التعامل المعروفة التي تتيح السيطرة عليها والتحكم فيهما.
- تميع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها، من خلال تشكيل عدة لجان فرعية منها كما تشكل لجان أخرى من هذه اللجان، وتقام اجتماعات كثيرة، وتؤجل هذه الاجتماعات مرات عديدة وينسى الجميع الأزمة وأسبابها .

(1) - محمود منصور بلتيت ، إستراتيجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبيقية في مجال العلوم الأمنية " ، دار الكتب الوطني ، بنغازي ، ليبيا، ط1، 2007م. ، ص82 .

(2)-نفس المرجع السابق ، ص 83.

ج- إخماد الأزمة : وهي من الطرق البالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني الصريح لكافة القوى التي يضمها التيار الأرموي، وتصفيته بعنف بالغ دون مراعاة للمشاعر أو القيم، وتلجأ المنظمة عادة لهذه الطريقة عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد الخطر المباشر للكيان الإداري (1).

• الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات:

قد يتعين اللجوء إلى طرق غير تقليدية مختلفة عن الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات، نظراً لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية، وهي مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، وتعتمد على (الذكاء) و (الذكاء المضاد) . وتعتمد على الفهم الواسع والعميق للأزمة. ومن وأهم هذه الطرق ما يلي:

أ- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، وتحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف ومن الأمثلة على ذلك الأزمات الناتجة عن الإضرابات الطلابية أو إضرابات الأساتذة والمعلمين أو حتي الموظفين حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات (2).

ب- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة: لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية الموظفين والمواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، لأن ذلك يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب استخدام خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار، من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطن تقديمها (3).

ج- التعاون : يعد التعاون من أهم مبادئ التعامل مع الأزمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فالتعاون بهذا المعنى يساعد مدير أو فريق الأزمة على اتساع رؤيته، وعلى شمولية تشخيصه، وعلى تكامل فعاليته

(1) - فهد على الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ،

كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، عمان ، الأردن ، 2012 م ، ص34.

(2) - محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، مرجع السابق ، ص 250.

(3) - إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ، الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 55.

لمعالجة الأزمة، بالإضافة إلى ما يتيح التعاون من سرعة ودقة في إفقاد الأزمة لمقوماتها، وخاصة إذا ما كان فريق معالجة الأزمة متنوع الخبرات والقدرات.(1)

د- الاقتصاد في استخدام القوة: إن الإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي، وكذلك لاحتتمالات عملية الارتداد المخادع، وعلى هذا يكون على متخذ القرار في الكيان الإداري أن يقتصد في استخدام القوة إلى حد المطلوب، ولا يغالي أو يباليغ في الإسراف في استخدامها.(2)

هـ- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث: إذا كانت المواجهة السريعة للأزمة أمراً يوصى به، فإن المواجهة السريعة أيضاً تتطلب الدقة في هذه السرعة، لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من الأزمات، فضلاً عن إهدار موارد كان من الممكن توجيهها لمعالجة إفرزات الأزمة ونتائجها، بما يقود إلى إخضاع المعالجة للفكر الإداري المتقدم.(3)

وكل هذا لا يمنع أو يحول دون إعطاء دور ومجال لفن ومهارة وإبداع متخذ القرار ولكفاءته الشخصية وضمان بعض المرونة في إدارة الأزمات والتعامل معها.

• طريقة المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:

على الرغم من استخدام الطرق التقليدية وغير التقليدية لعلاج الأزمات أو التعامل معها، فإنها لا تمثل في ذاتها منهجاً متكاملاً للتعامل مع الأزمات من حيث أنها مضمون فكري وأبعاد تفاضلية تبادلية، ومن هنا فإن هذا المنهج يقوم على توصيف شامل ومتكامل للأزمة، يحيط بكافة عواملها وثوابتها ومتغيراتها، ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذ القرار، لتمكنه من تشخيص الأزمة، تشخيصاً صحيحاً ودقيقاً بما يتناسب وسلامة القرار الإداري الرشيد. ويمر المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بمجموعة مراحل وخطوات مختلفة كالآتي: (4)

(1) - توفيق محمد حسين الطبرايوي ، واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها ، من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2008م ، ص 65.

(2) - ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وأثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، المؤتمر العلمي الدولي السابع " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، في الفترة 10-11/11/2009 م ، ص 13-15.

(3) - نفس المرجع السابق ، ص 19.

(4) - محمود منصور بلنتيت ، إستراتيجية إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 91.

أ- مرحلة اختراق جدار الأزمة : وتساعد هذه المرحلة في فك الرموز ومعرفة ما بداخل الأزمة، ويمكن استخدام عمليتين في الاختراق هما، عملية البحث: وتهتم ببحث موضوع الأزمة والتعرف على عناصرها وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها، ثم عملية التقييم: وتعني الحكم على الأزمة بطريقة شاملة ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية. (1)

ب- مرحلة التمركز : وتعني بناء رأس جسر متمركز داخل كيان الأزمة حتي يمكن العبور إلى قلبها، للحصول على مزيد من المعلومات عن الأزمة، حيث يعتبر الحصول على المعلومات عنصراً مهماً في حل الأزمة.

ج- مرحلة التوسع والانتشار : وهي مرحلة كسب المزيد من المؤيدين وتحويلهم إلى قوة مناصرة وفاعلة ليس فقط في تأييدها، ولكن أيضاً في مناهضة ومقاومة الخصم، ويتم التوسيع من خلال تتبع قوى الأزمة الصانعة لها، والمؤيدة لها، وجذبها إلى نطاقها، ومن ثم تقليل قوى الرفض المواجهة، وتوسيع قاعدة تواجدها وانتشارها شيئاً فشيئاً للسيطرة على عناصر الأزمة وشل حركتها. (2)

د- مرحلة التحكم والسيطرة : ويتم في هذه المرحلة السيطرة والتحكم في عوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد الخاص بإدارة الأزمة ككل.

هـ- مرحلة التوجيه : وهي أخطر المراحل على الإطلاق، حيث يستطيع المسئول عنها توجيهها في عدة مسارات، بحيث يمكن تصديرها إلى كيانات خارجية.

نخلص مما تقدم أن حسن إدارة الأزمة يتوقف على حسن اختيار القادة وما يتوفر لدى هؤلاء القادة من إمكانيات التفكير والابتكار وقدراتهم على استخدام أساليب علمية محددة لمواجهةها، فهم يسعون دائماً ليس للسيطرة على الأزمة بل لاستثمارها لصالح المنظمة كلما أمكن ذلك، فمواجهة الأزمة تتم بمنهجية معينة تقوم على نظام فعال من التخطيط والاتصالات والمعلومات، واتخاذ القرارات السليمة والصحيحة والتي تتكامل مع بعضها البعض لتخرج لنا خطة تتم بها المواجهة الفعالة للأزمات. (3)

(1) - عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، 97-98.

(2) - شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 71.

(3) - مكي عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق، ص 20.

• المبحث الثالث / الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولاً / نوع ومنهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تركز على تصوير وتحليل خصائص مشكلة أو ظاهرة معينة يغلب عليها صفة التحديد، ولتحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، بأسلوب المسح الميداني (survey) الذي يقوم على (وصف الظاهرة والتعرف على عناصرها ومكوناتها عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها والتعليق عليها للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموضوعية عن الظاهرة قيد الدراسة)،⁽¹⁾ وذلك لرصد الوضع الحالي للمؤسسات قيد الدراسة، والتعرف على الجوانب الإدارية والتنظيمية المختلفة لها ونوعية وكفاءة العاملين بها، ومدى إتباعها الأسلوب العلمي السليم وقدرتها على إدارة الأزمات.

ثانياً : مجتمع الدراسة والعينة:

يعرف مجتمع البحث بأنه : (مجموعة من الوحدات التي تشترك في مجموعة من السمات التي تجعلها متشابهة)،⁽²⁾ و بهذا يتمثل مجتمع الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد، وذلك من خلال الإدارات والمكاتب العامة لهذه الجهات والمتواجدة بمدينة بني وليد. وقد استخدم الباحث أسلوب (العينة العشوائية البسيطة) لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، المتمثل في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد، والبالغ إجمالي عددهم (93) مفردة والجدول التالي رقم (1) يوضح توصيف لعينة الدراسة وتوزيع استمارات الاستبيان (الاستقصاء).

جدول رقم (1)

يوضح توصيف لعينة الدراسة و توزيع استمارات الاستبيان (الاستقصاء).

الاستمارات التي تم تحليلها		الاستمارات التي تم استبعادها	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
النسبة المئوية	العدد					
40%	4	1	5	6	10	عمداء الكليات
60%	6	1	7	7	10	وكيل الشؤون العلمية بالكليات
60.27%	44	2	46	47	73	رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد
58%	54	4	58	60	93	المجموع

(1)- السيد أحمد مصطفى عمر، البحث الإعلامي إجراءاته ومنهجه، منشورات جامعة قريونس ، بنغازي ، ليبيا ، 1994 ، ص 211..

(2)- سامي طابع، بحوث الإعلام، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001 م، ص 293.

يبين الجدول رقم (1) توصيف لعينة الدراسة وكيفية توزيع استمارات جمع البيانات (الاستقصاء) على عينة الدراسة، حيث بلغ عدد عمداء كليات جامعة بني وليد المستهدفين من الدراسة (10) عميداً، ووكلاء الشؤون العلمية (10) وعدد رؤساء الأقسام (73) ، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم توزيع (60) استمارة استبيان (استقصاء) عليهم، استرجع منها (58)، واستبعد منها (4) لعدم توفر الشروط، وبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (54) بنسبة (58%) وبهذا بلغ عدد مجتمع الدراسة حسب المجموع الكلي المبين بالجدول (93) والاستمارات التي تم توزيعها (60) استمارة، استرجع منها (58) واستبعد (4) استمارة لعدم توفر الشروط، وتحليل (54) استمارة بنسبة (58%).

ثالثاً : أدوات جمع البيانات :

بالإضافة إلى الكتب والمراجع والمقابلات الشخصية هناك استمارات (استقصاء) قام الباحث بتوزيعها على: عينة من عمداء الكليات بجامعة بني وليد ورؤساء الأقسام العلمية بها، للوقوف على آرائهم ومقترحاتهم تجاه الأساليب والطرق التي تقوم به رئاسة الجامعة في الحد من تفاقم الأزمات، وإمكانية تحسين تلك الأساليب وتطويرها، إضافة إلى معرفة أهم أسباب الأزمات التعليمية وكيفية إدارتها من وجهة نظرهم، ومدى إتباعهم الأسلوب العلمي السليم للتعامل مع هذه الأزمات.

وللتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المستهدفة من الدراسة، ومعرفة أوجه الضعف والقصور فيها، ثم تعديل وصياغة صحيفته الاستبيان "الاستقصاء" في صورتها النهائية، وفق ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين. بحيث تكون جاهزة لجمع المعلومات والبيانات المستهدفة من المبحوثين.

رابعاً . أسلوب تحليل البيانات : data analysis methods

بعد صياغة صحيفة الاستبيان بصورتها النهائية، قام الباحث بتوزيع وجمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية مع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالمؤسسة قيد الدراسة. وبعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات الواردة في الاستمارات، قام الباحث بتفريغ البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسب الآلي، باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) والذي تتوفر فيه الخصائص والمعاملات التي تخدم نتائج البحث.

خامساً : اختبارات الصدق و الثبات :

للتأكد من صدق وصلاحية وثبات مقياس صحيفة الاستبيان (الاستقصاء) التي استخدمها الباحث في الدراسة الميدانية قام الباحث بالاختبارات التالية:

1. اختبارات الصدق (الصلاحية): للتأكد من صدق وصلاحية صحيفة الاستبيان (الاستقصاء)، قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان من خلال : (الصدق الظاهري) face validity : حيث قام الباحث بعرض استمارات الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء.* وذلك بهدف الحكم والتأكيد على مدى صلاحية الاستمارات، لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة، ومدى تحقيقها للأهداف المحددة. وبناءً على مقترحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل الاستمارات وإخراجها في شكلها النهائي، إما (صدق المحتوى)، فقد راعي الباحث جانب ذلك من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارات تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي هذه الأسئلة جميع جوانب وأبعاد التساؤلات الرئيسة والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

2. اختبار الثبات (Reliability) : للتأكد من ثبات صحيفة الاستبيان (الاستقصاء) قام الباحث بمقارنة أسئلة الحقائق بالأسئلة التقويمية في كل استمارة، وقد لاحظ الباحث توفر درجة مقبولة من الثبات في إجابات المبحوثين حول الأسئلة وبالتالي تحقق ثبات واتساق مقبول لغرض البحث العلمي.

سادساً: أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

1- مقاييس النزعة المركزية: تستخدم مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط درجة الموافقة على عبارة معينة، وكلما كانت درجة الموافقة عالية كلما كان مقياس النزعة المركزية عالياً، ومن مقاييس النزعة المركزية: المتوسط - المنوال - الوسيط.

*المحكمون هم :

- د/ طارق احمد معمر ، عميد كلية الآداب سابقاً وعضو هيئة تدريس بكلية الآداب ، قسم علم النفس ، جامعة بني وليد.

- أ/ على اقرميدة ، وكيل الشؤون العلمية ، وعضو هيئة تدريس بكلية الآداب ، قسم التاريخ ، جامعة بني وليد.

- د/ الهمامي مفتاح اشبيط، منسق الجودة وعضو هيئة تدريس بكلية الآداب ، قسم التاريخ ، جامعة بني وليد.

- د/ احمد الديب ، عميد كلية تقنية المعلومات ، جامعة بني وليد..

- أ/ زيدان مفتاح الغبيبي ، رئيس قسم المكتبات وعضو هيئة تدريس كلية الآداب، قسم المكتبات، جامعة بني وليد.

2- مقاييس التثنت: تستخدم مقاييس التثنت لقياس متوسط الاختلاف في درجة الموافقة على عبارة معينة. ومن مقاييس النزعة المركزية: المدى - الانحراف المعياري.

3- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): (1)

$$R_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(\frac{SDt^2 - \sum (SD)^2}{SDt^2} \right)$$

• المبحث الرابع/ عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

يتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل البيانات الخاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد، وفي هذا الجزء جمعت استمارات الاستبيان (الاستقصاء) وفرغت بياناتها في جداول إحصائية، وتم التعليق على كل جدول على حدة، بعد أن قسم الباحث استمارات الاستبيان إلى (متغيرات ديموغرافية) و (متغيرات أساسية)، ومن خلال تفسير النتائج المشتملة عليها جداول التحليل لكل متغير على حدة وكشفت إجابات عينة الدراسة عن بعض الجوانب التي توضح آراءهم بهذا الصدد (والتي سوف يتم عرضها في العدد القادم من هذه المجلة وذلك نظراً لتجاوز العدد المطلوب للنشر بالمجلة).

• المبحث الخامس/ النتائج والتوصيات والمقترحات:

ويشتمل على النتائج والتوصيات والمقترحات التي لها علاقة بالأزمة، من حيث أسبابها وأنوعها وجميع الطرق والأساليب والاستراتيجيات المتبعة بالمؤسسات قيد الدراسة في إدارة الأزمات الجامعية بشكل خاص والتعليمية بشكل عام.

• أولاً / نتائج الدراسة :

من خلال ما تم دراسته في هذا البحث عن (الأزمات التعليمية أسبابها وطرق إدارتها) ، واستناداً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بني وليد، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهم هذه النتائج على النحو التالي، (وسيتم ذكر كافة النتائج في العدد القادم من هذه المجلة وذلك لتجاوز العدد المحدد للنشر):

– تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه لا توجد جهة مستقلة تشرف على إدارة الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة بنسبة (100%)، وفي هذا عدم توافق للاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى إنشاء مركز لإدارة الأزمة تتبع

(1) - Anastasi Anne, Psychological Test, Fifth Edition, Macgregor publishing company N. Y. 1982.

رئاسة الجامعة مفصول عن سائر الوظائف الأخرى، وجعلها وظيفة مستقلة يمكنها تقديم المشورة والتوجيه والنصح للإدارة العليا والمؤسسات التابعة لها خاصة أثناء الأزمات، والتنسيق بين ما تقوم به من أنشطة وما تقوم به الإدارات الأخرى من أعمال من شأنها أن تسهم في الحد من تفاقم الأزمات بالجامعة، وسرعة احتوائها في حالة حدوثها. وهذا يعد من أبرز المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسات قيد الدراسة والتي قد يعيق دورها في إدارة الأزمات.

– أظهرت نتائج الدراسة أن أهم أسباب عدم قيام الجامعة بتقديم الدعم والتأييد أثناء التعامل مع الأزمات فجاء سبب عدم توفر الإمكانيات المادية لتقديم هذا الدعم في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرها (71.43%)، وهي نسبة مرتفعة وقد يرجع هذا العائق إلى الوضع السياسية والاقتصادي الذي تمر به البلاد في هذه الفترة الحرجة وليس قصوراً من رئاسة الجامعة في تلبية الاحتياجات وتقديم ما هو مطلوب للكليات التابعة لها، يليه سبب عدم فهم الإدارة العليا لدور عمداء الكليات والإدارات التابعة لهم في تحقيق أهداف الجامعة في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرها (21.43%)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة ضعف قيادة الجامعة أصلاً بنسبة مئوية قدرها (7.14%). ويرى الباحث أنه كلما ارتفع مستوى الدعم وتوفر الإمكانيات المادية كلما ارتفع مستوى الدور الذي يمكن أن تقوم به عينة الدراسة قبل وأثناء وبعد الأزمة.

– وفي مجال الأزمات التعليمية : تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مجال الأزمات التعليمية كان له مجموع متوسطات كبيرة بلغت (4.03)، حيث جاءت الفقرة (17)، قلة الإمكانيات تؤثر سلباً على العملية التعليمية في الترتيب الأول بنسبة (4.79) ، تليها الفقرة (11) عدم ثقة الطلاب بأعضاء هيئة التدريس، في الترتيب الثاني وبنسبة (4.75) بقيم متوسطات مرتفعة بمقياس كبيرة جداً، بينما في المقابل نجد أن أقل قيم المتوسطات حسب رأي المبحوثين هي الفقرات (7) زيادة حالات التزوير للنتائج وشهادات التخرج داخل بعض الكليات بالجامعة، تم الفقرة (20) تدخل عمداء الكليات والإدارة العليا بالجامعة بصلاحيات رؤساء الأقسام والضغط عليهم لاتخاذ قرارات غير مناسبة أحياناً، بقيم متوسطات (1.90، 1.86) وبمقياس قليلة، وانحراف كلي (0.536) يدل على اتساق تام حول آراء عينة الدراسة حول مجال الأزمات التعليمية.

ثانياً/ التوصيات و المقترحات :

سعت هذه الدراسة إلى تناول (الأزمة التعليمية أسبابها وطرق إدارتها) على المستوى البحثي والميداني، وقد خلصت إلى تقديم العديد من الإجراءات الاستراتيجية لإدارة الأزمات، ومن هنا فإن الدراسة توصي بالاهتمام بتطبيق هذه الاستراتيجيات عند التعامل مع الأزمات في المؤسسات قيد الدراسة بشكل خاص والمؤسسات التعليمية بشكل عام، لقياس مدى فاعليتها وإدراك الجوانب المفتقدة وإضافتها بهدف تطوير الممارسة العملية في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسات التعليمية، ويحاول الباحث في هذا النقاط تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، والتي يمكن من شأنها أن تساهم في الحد من تفاقم الأزمات وسرعة احتوائها في حالة حدوثها، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- التعامل مع البيانات والمعلومات بشكل دقيق ومدروس من حيث المصادقية والدقة قبل اتخاذ أي إجراء مع ضرورة توفير أجهزة للإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها والاستعداد لها .
- عدم إنكار الأزمة والتعامل معها بواقعية وتغليب المصلحة العامة للمجتمع والجامعة على مصلحة القبيلة أو المصلحة الفردية.
- نشر ثقافة مواجهة الأزمات قبل حدوثها (ثقافة التخطيط لما قد لا يحدث) استعداداً للأزمات المستقبلية.
- زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات للمديرين والعاملين بالجامعة، والإدارات الأخرى، تتصف بالاستمرارية من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات. وإعطائهم الصلاحيات الكافية للتعامل مع الأزمات وإدارتها من خلال إشراكهم في الخطط العامة للجامعة.

المراجع:

أولاً / الكتب :

1. أحمد جلال عز الدين " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 1990م .
2. إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ، الأزمات والإعلام والعلاقات العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، 2012م .
3. سامي طابع، بحوث الإعلام، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001 م .
4. سمير محمد حسين، تطبيقات في مناهج البحث، ، بحوث الإعلام، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1991 م،
5. السيد أحمد مصطفى عمر، البحث الإعلامي إجراءاته ومناهجه، منشورات جامعة قريونس، بنغازي، ليبيا ، 1994 م.
6. شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات " الإعلام الأمريكي انموذجاً " ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط، 2013م .

7. عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات والشدائد ، "مدخل نظري - تطبيقي" ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2007م.
8. عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ، ط1 ، 1993م.
9. عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، 2004م ،
10. علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2005م.
11. عبد اللطيف الهميم، " إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر ، دار عمار للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 م .
12. مجدي أحمد محمد عبدالله، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2013 م .
13. محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات ، علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط2 ، 2002 م .
14. محسن احمد الخضيرى، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية " ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ، ط2 ، 2003 م
15. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الأزمات من منظور إداري ، المعهد العالي للعلوم الزكاة ، أمانة البحوث والتوثيق والنشر ، الخرطوم ، جمهورية السودان ، ط1 ، 2000م .
16. محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الأزمة، دار الكتب، القاهرة ، 1996 م .
17. محمود منصور بلتيت ، إستراتيجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبيقه في مجال العلوم الأمنية " ، دار الكتب الوطني ، بنغازي ، ليبيا، ط1 ، 2007م.
18. ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، التعليم المفتوح ، القاهرة ، 2007 م.
19. فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2002 م .

ثالثاً / الدراسات العلمية :

1. توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين ، 2008م.
2. رائد فؤاد محمد عبد العال ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، غزة ، 2009م ، 1430هـ.
3. سمحي محمد القحطاني ، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الإمارات العربية ، 1424هـ.

4. توفيق محمد حسين الطيراي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2008م .
5. فهد على الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، عمان ، الأردن ، 2012 م .
6. منى بنت مستور بن علي الغامدي ، الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك خالد ، كلية التربية للبنات ، قسم علم النفس ، أبها ، المملكة العربية السعودية ، 2007 م .
7. منى عبدالمنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية ، وإمكانية الإفادة منها في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق ، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، 2008 م .
8. وسام صبحي مصباح إسلیم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007 م .

رابعاً : الورقات البحثية :

1. ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وأثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، المؤتمر العلمي الدولي السابع " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، في الفترة 10-11/11/2009 م .
 2. علي منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية (حلقة علمية) ، رفع كفاءة العاملين العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية ، مدينة العين ، دولة الإمارات العربية ، 23-27 نوفمبر 2008 م .
- #### خامساً / المجلات والدوريات :
1. حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشو الأزمات وإدارتها ، دراسة استطلاعية لاراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة الكوفة ، العدد(5) ، بغداد ،
 2. جمال طاهر ابو الفتوح حجازي ، اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، العدد2 ، يوليو 2001م .