

---

**درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة  
للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء**

**إعداد**

**د. أحمد عبد الفتاح الزكي**

الأستاذ المساعد بكلية التربية

جامعة دمياط

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة

عدد (٢٧) - أكتوبر ٢٠١٢



## درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء

إعداد

د. أحمد عبد الفتاح الزكي\*

### ملخص

استهدف البحث الحالي الوقوف على درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء، كما استهدف الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات (نوع الإدارة والوظيفة والدورات التدريبية وسنوات الخبرة)، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة البحث الحالي، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة تستهدف قياس درجة توافر عناصر إدارة الأزمات، وبعد تقنين الاستبانة طبقت على عينة قوامها ٣٧٤ من القيادات والموظفين بالإدارة.

وخلصت نتائج البحث إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء جاءت متوسطة من وجهة نظر القيادات والموظفين بالإدارة بشكل عام وكذلك في ثلاثة من محاور الدراسة (احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، في حين كانت درجة التوافر ضعيفة للمحورين (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية)، وقد احتل المحور الخاص باستعادة النشاط المرتبة الأولى في حين جاء المحور الخاص باكتشاف إشارات الإنذار المبكر في المرتبة الأخيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تعزى لمتغير نوع الإدارة وذلك لصالح إدارة البنين، في حين لم تكشف الدراسة عن فروق تبعاً لمتغيرات الوظيفة والدورات التدريبية وسنوات الخبرة، واختتم البحث بتقديم عدد من التوصيات لتحسين قدرة الإدارة العامة للتربية والتعليم على إدارة الأزمات.

\* الأستاذ المساعد بكلية التربية جامعة دمياط

## *The Availability Degree of Crisis Management Elements in the General Directorate of Education in Al-Ahsa Governorate*

### *Abstract:*

The purpose of the study was to recognize the availability degree of crisis management elements in the General Directorate of Education in Al-Ahsa Governorate and to identify the differences in the subjects' views according to research variables (section of directorate, position, years of experience, and training courses).

The research utilized the descriptive method as it is suitable for the nature of this research. In order to achieve the research objectives, a questionnaire was designed and then standardized to measure the availability degree of crisis management elements. Then it was applied to 374 members of the Directorate staff.

The study reached the following conclusions: The availability degree of crisis management elements in the Directorate is average as perceived by the study subjects for both the total score and three elements (Damage Containment Stage, Recovery Stage and Learning Stage). The perceived degree is weak for the other two parts (Signal Detection Stage and Preparation-prevention Stage). The recovery stage came in the first rank whereas the signal detection stage came at last. The results also revealed statistically significant differences due to the section of directorate variable in favor of the boys section, whereas there were no statistically significant differences due to the variables of position, years of experience and training courses. The study offered some suggestions and recommendation to improve the Directorate's ability of crisis management.

## درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة

### للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء

إعداد

د. أحمد عبد الفتاح الزكي\*

#### مقدمة البحث:

تمر المجتمعات المعاصرة بمتغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية تحمل معها تغيرات سريعة ومفاجئة الأمر الذي يؤدي إلي نشوب العديد من الأزمات المتنوعة التي قد تعصف بمنظمات المجتمع ومؤسساته وتؤثر على قدرتها على أداء مهامها وأهدافها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ويعد مفهوم الأزمة من المفاهيم التي انتشرت بشكل كبير في العصر الحديث في مختلف الأدبيات، وهو يشير إلى حدث طارئ وغير طبيعي يواجه الإدارات الحكومية ويؤدي إلى إرباك العمل، وينبغي التعامل معه في أي مرحلة من مراحلها والمتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة الوضع الطبيعي، والتعلم التنظيمي (العوامل ورزوقي، ٢٠٠٩م: ١٠٠).

والأزمة أيضا موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في المنظمة تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية، وتثير مشكلات لا تكون ردود الفعل العادية مناسبة لها، ولهذا تتطلب استحداث طرق جديدة للتفكير والعمل (النوايسة، ٢٠٠٦م: ١٣).

وينظر إلى إدارة الأزمات على أنها إدارة الحاضر والمستقبل باعتبارها أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية الكيان الإداري ووقايته والارتقاء بأدائه والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية (الخضيرى، ١٩٩٠م: ٩٣).

ويرى ميتروف وزملاؤه (Murat, 2006: 62 & Mitrof; Diamond) أن البرنامج المثالي لإدارة الأزمات ينبغي أن يتضمن عدة مكونات أساسية تتمثل في الاستعداد للأزمات على مختلف أنواعها، وضع آليات لاكتشاف علامات الإنذار المبكر التي تصاحب جميع الأزمات والتي يمكن إدراكها بوضوح قبل وقوع الأزمة، وجود فريق مدرب ومتعدد التخصصات يقوم بإدارة الأزمة، وأخيرا إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين سواء من داخل المنظمة أو خارجها في التخطيط ووضع السياسات والإجراءات في عملية إدارة الأزمة.

\* الأستاذ المساعد بكلية التربية جامعة دمياط

يتضح مما سبق أنه لا غنى للمنظمات باختلاف أنواعها خصوصا التعليمية عن معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها توقع الأزمات والاستعداد لها والتغلب عليها أو الحد من أضرارها عن طريق استخدام الأسلوب العلمي المناسب حتى يمكن تجنب ما يترتب عن نشوب الأزمة من سلبيات والتعلم من مواقف الأزمة الحالية للاستفادة منها مستقبلا في الأزمات التي يمكن أن تحدث لاحقا.

### مشكلة البحث:

تتوالى الأزمات التي تقع في العصر الحديث وتمر بها جميع مؤسسات الدولة وعلى رأسها المؤسسات التعليمية والتربوية ومن المؤكد أن كثيراً من الأزمات التي تمر بها المؤسسات قد تبدأ صغيرة ويمكن السيطرة عليها إلا أن سوء التعامل معها وعدم قدرة المسؤولين على مواجهتها المواجهة الصحيحة يؤدي إلي تفاقمها وتعقدها وتحولها إلي أزمات أكبر وأكثر تعقيدا؛ الأمر الذي يفرض ضرورة الإعداد الجيد للقيادات لتزويدهم بالمهارات والكفايات والخبرات التي تؤهلهم لإدارة تلك الأزمات بشكل جيد.

وتشير العديد من الدراسات مثل دراسة وانج (Wang, 2008) ودراسة بيرسون وميتروف (Mitroff, 1993 & Pearson) ودراسة بارنيت وبرات (Barnett and Pratt, 2000) إلى أن الأزمات بغض النظر عن طبيعتها أو نوعها من الممكن أن تؤدي إلى نتائج كارثية أو غير قابلة للإصلاح بالنسبة للمنظمات والأفراد، مثل الخسائر البشرية أو المادية الفادحة؛ فعلى المستوى الفردي قد تؤدي الأزمات إلى التأثير الشديد على الجوانب النفسية والعاطفية والجسدية والمعرفية والسلوكية للعاملين بالمنظمات، وعلى المستوى المؤسسي قد تتسبب الأزمات في تدمير السمعة الطيبة التي ظلت تبنيها المؤسسة لوقت طويل، كما تؤثر على كل ذوي العلاقة بالمنظمة، إلا أن الأزمات رغم كل ما سبق قد تكون سببا في بث روح الحماسة والحيوية والبقاء والاستمرارية للمنظمة.

ويؤكد الخضير (١٩٩٠م: ١٤٦) أن التعامل مع الأزمات يقتضي وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريبا وافيا لصقل مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي، حيث إن التعامل مع الأزمات له طابع خاص ويستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية وكذلك لاحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة.

ويرى أبو خليل (٢٠٠١م) أن هناك بعض المعوقات التي تقلل من كفاءة المنظمة وقدرتها على إدارة الأزمات مثل غموض بعض القرارات مما يسبب الارتباك والتخبط في أثناء التنفيذ، ونقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات، والاعتماد الخاطئ أن المنظمة تستطيع مواجهة الأزمات وليس من الضروري التنبؤ بها، ويشير إلى أن أهم الأسس التي تحقق الفاعلية في إدارة الأزمة تكوين فريق لمواجهة الأزمات مكون من تخصصات مختلفة، وعدم التعجل باتخاذ حل سريع فوري، تجميع معلومات جديدة ومعالجة إشارات الإنذار بطريقة سليمة.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة جايني (Gainey, 2010) ودراسة هاتزكريستيو (Hatzichristiou, 2011) أهمية وجود نظام فعال لإدارة الأزمات داخل المنظمة، ومن أشهرها النموذج الخماسي الذي اقترحه ميتروف، وقد أشارت نتائج الدراسة التي قام بها ميتروف

(Mitroff, 1989) إلى أن ٣٨٪ من ١١٤ منظمة قد توافرت لديها وحدات لإدارة الأزمات دون غيرها، ووجد أن المجموعة الأولى من الشركات التي تتوافر لديها وحدات لإدارة الأزمات قد واجهت أزمات عديدة من المحتمل أنها كانت وراء إنشائها لتلك الوحدات، كما وجد أن المنظمات التي لديها وحدة لإدارة الأزمات كانت تتخذ إجراءات وقائية بنسبة أعلى من المنظمات التي لم يكن لديها وحدة لإدارة الأزمات، وأكد ميتروف أهمية تبني المنظمات لمنهجية علمية لإدارة الأزمات تتضمن خمس مراحل أساسية.

ويشير ميتروف إلى أنه لكي تتمكن المنظمات من إدارة الأزمات بشكل فعال فعليها أن تتمكن من اكتشاف علامات الإنذار المبكر قبل حدوث الأزمة بوقت طويل ثم تتأكد من قدرتها على منع الأزمة واختبار آليات الاستعداد والتأهب لأي إشارة من إشارات الضعف التي يتم اكتشافها ثم تتأكد من آليات الحد من الخسائر لمنع وقوع مزيد من الخسائر وتتأكد أيضا من آليات استعادة النشاط قصيرة وطويلة المدى، وأخيرا ينبغي أن تستمر المنظمة في التعلم من ممارسات إدارة الأزمات وتعيد تقييمها وتستفيد من تلك الدروس التي تخرج بها في تحسين نظام إدارة الأزمات الذي تستخدمه المنظمة.

يضاف إلى ما سبق ما لاحظته الباحثة من خلال تقديمه لبعض البرامج التدريبية في مجال إدارة الأزمات للقيادات والعاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء من ضعف الوعي بإدارة الأزمات وعدم وجود نظام واضح المعالم لإدارة الأزمات بالإدارة، مما جعله يستشعر من خلال ذلك أهمية دراسة هذا الجانب.

ولذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على قدرة الإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء على مواجهة الأزمات في مراحلها المختلفة، وبالتالي تقييم أدائها الحالي والتعرف على نقاط القوة والضعف، ومن ثم يمكن رفع درجة الاستعداد وتحسين مستوى الأداء في التعامل مع الأزمات المستقبلية.

### من هنا نبعت مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في الأسئلة التالية:

- ما درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعا للمتغيرات المستقلة للدراسة: نوع الإدارة، والوظيفة، والدورات التدريبية في إدارة الأزمات، وسنوات الخبرة؟

### أهداف البحث:

#### يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء.

- الكشف عن دلالة الفروق في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء تبعاً للمتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في نوع الإدارة والوظيفة والدورات التدريبية في إدارة الأزمات وسنوات الخبرة.

### أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث الحالي مما يلي:

- يمكن أن تفيد نتائج البحث الحالية المخططين ومتخذي القرار، والمسؤولين عن إدارة التربية والتعليم حيث تضع بين أيديهم صورة دقيقة لدرجة توافر عناصر نظام إدارة الأزمات لديهم بما يفيدهم في التعرف على أوجه القصور لديهم.
- قد تفيد نتائج البحث الحالي في تنمية وعي العاملين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بخطورة الأزمات وأهمية الاستعداد للتعامل معها وإدارتها.
- تعدد الجهات المستفيدة من نتائج الدراسة وتتمثل في:
  - مسؤولي وزارة التربية والتعليم
  - مسؤولي إدارة التربية والتعليم بالأحساء.
  - مدراء المدارس والعاملين بالتربية والتعليم.
- يمكن أن يستفاد من نتائج البحث الحالي في وضع أسس ومحتويات برامج تدريبية في إدارة الأزمات للعاملين في إدارة التربية والتعليم خاصة وفي الميدان التربوي بوجه عام.
- قد يفتح نتائج البحث الحالي المجال أمام إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول أساليب إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وتقييمها.

### منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة البحث من حيث جمع البيانات حول درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء وتحليلها وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى نتائج محددة وتوصيات عملية.

### حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة عناصر إدارة الأزمات من خلال خمس مراحل أساسية: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر- مرحلة الاستعداد والوقاية- مرحلة احتواء الأضرار- مرحلة استعادة النشاط- مرحلة التعلم.
- **الحدود الجغرافية:** تقتصر الدراسة على الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين القياديين وغير القياديين بإدارة التربية والتعليم بالأحساء بفرعيها للبنين والبنات.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٢ - ١٤٣٣هـ.



## مصطلحات البحث:

تعرف **الأزمة** بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان، ١٩٩٩م: ٢٤).

تعرف **إدارة الأزمات** بأنها استراتيجيات الاستعداد والتعامل مع مواقف الأزمات وتطبيق استراتيجيات وتكتيكات معينة لمنع التأثيرات التي تحدثها الأزمة أو تغييرها أو تقليل الخسائر التي قد تقع على المنظمة أو كل من لهم علاقة بها (Gainey, 2009: 268).

أما **عناصر إدارة الأزمات** فيقصد بها في البحث الحالي الخطوات والإجراءات المختلفة التي تقوم بها الإدارة عند مواجهتها للأزمات، وتتكون عناصر إدارة الأزمات من خمس مراحل أساسية تبدأ بالمرحلة الوقائية والتخطيطية والمتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية وتنتهي بالمرحلة التنفيذية والعلاجية المتمثلة في احتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم.

## دراسات سابقة:

حظي موضوع إدارة الأزمات باهتمام الباحثين خصوصاً في العقدين الأخيرين؛ فقد أجريت العديد من الدراسات حول الموضوع الحالي من جوانب متعددة خصوصاً في المجال التعليمي والتربوي وذلك للتأثير الكبير الذي تحدثه الأزمة في المؤسسات التعليمية وخطورة الآثار والنتائج التي قد تنتج عنها وبالتالي أهمية إدارتها بشكل جيد بما يجنب المؤسسة التعليمية عواقبها ومخاطرها.

وقد اطلع الباحث على عدد من الدراسات مثل دراسة هاتزكريستيو وآخرون (Hatzichristiou et al., 2011) والتي استهدفت التوصل إلى نموذج متعدد المستويات من أجل الاستعداد للأزمة والوقاية منها في النظام التعليمي اليوناني، وأشارت الدراسة إلى بعض النماذج الرائدة في الوقاية من الأزمات وكيفية التعامل معها، كما أشارت الدراسة إلى بعض ممارسات التدخل في الأزمات في المدارس اليونانية، وقدمت الدراسة نموذجاً للوقاية من الأزمات معتمداً على الاحتياجات والخصائص المحددة للسياق التعليمي في اليونان يتكون من مستويات متعددة تتجاوز المستوى الثقافي والوطني.

كما أجرى عاشور (٢٠١١م) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات ومعرفة أثر متغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية، وطبقت أداة الدراسة على ٤٤ فرداً من رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك، وخلصت الدراسة إلى توافر عناصر إدارة الأزمات بدرجة متوسطة على الأداة ككل؛ حيث جاء عنصر التعلم في المرتبة الأولى يليه احتواء الأضرار وكلاهما بدرجة كبيرة ثم استعادة النشاط ثم عنصر الاستعداد والوقاية وأخيراً اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة وجميعها بدرجة متوسطة، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية.

ويهدف الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة أجرى المذكور (٢٠١١م) دراسة من وجهة نظر الطلبة وأولياء الأمور

والمعلمين والموظفين في مدارس التعليم العام وجامعة الكويت، وطبقت الدراسة على ٥٩٧ فرداً، وخلصت نتائج الدراسة إلى توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة في مجالي القيادة وفرق العمل وبدرجة ضعيفة في مجالات الاتصال والمعلومات والتخطيط، بما يشير إلى وجود نظام لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية ولكنه بحاجة إلى إعادة نظر، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق تبعا لمتغيري الجنس والجنسية.

واستهدف الأشقر (٢٠١٠م) في دراسته التعرف على درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها وعرض سبل تطوير ممارسة إدارات الكليات لإدارة الأزمات بمحافظة غزة، وطبقت أداة الدراسة على ٩٥ فرداً، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ٥٤.٨٪، ومرحلة الاستعداد والوقاية ٥٥.٤٪، ومرحلة احتواء الأضرار ٦٣.٤٪، ومرحلة استعادة النشاط ٦٥.٦٪، ومرحلة التعلم ٥٧.٨٪، وبلغ المتوسط الكلي للأداة ٥٩.٦٪، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الممارسة تبعا لمتغيرات عدد سنوات الخدمة ونوع المؤسسة التعليمية ونوع التخصص.

وللتعرف على طبيعة إدارة الأزمات بالمدارس العامة بالأحياء في الولايات المتحدة الأمريكية أجرى جايني (Gainey, 2010) دراسة هدفت إلى تحسين أداء تلك المدارس في الاستعداد للأزمات عن طريق تعزيز استراتيجيات الاستجابة للأزمات لديها، وأشارت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تتطلب تقديم عدد من الاستراتيجيات والعمليات التي يمكن استخلاصها من الأزمة في مراحل مختلفة من الاستعداد والوقاية والاستجابة والإدارة واستعادة النشاط والتعلم، كما يمكن اتخاذ عدد من الخطوات الاستباقية لتحسين الاستعداد للأزمة قبل وفي أثناء وعقب وقوعها، فضلاً عن تقييم الخطط الحالية لمواجهة الأزمات وتعديلها وفق ما يطرأ من ظروف وأحداث وابتكار طرق اتصال جديدة مع جماعات المستفيدين المتنوعة.

كما قام الشمري (٢٠١٠م) بإجراء دراسة استهدفت التعرف على النمط القيادي الذي تمارسه القيادات الإدارية في إدارات التعليم وواقع إدارة الأزمات لدى تلك القيادات والعلاقة بين النمط القيادي وإدارة الأزمات لديهم، وطبقت أداة الدراسة على ٢٤٣ مديراً ومديرة في المدارس الثانوية بإدارة التعليم في مدينة حائل، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ضعف مرحلة الإنذار في إدارة التعليم وكذلك ضعف القابليات التي تمتلكها القيادات الإدارية في تحديد نقاط الضعف في إدارة التعليم ووضع الخطط الكفيلة لمواجهة الأزمة وكذلك ضعف تلك القيادات في مواجهة الأزمات في مرحلتي الانفجار والانحسار.

وتقديرًا لتزايد عدد الأزمات التي وقعت في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة وتزايد الاهتمام بإجراء البحوث في مجال إدارة الأزمات، أجرى وانج وهاتشينز (Wang and Hutchins, 2010) دراسة استهدفت التعرف على إدارة الأزمات في التعليم العالي في ظل الأزمات التي تعصف بالتعليم الجامعي والتي كان آخرها حادث إطلاق النار في جامعة فيرجينيا في عام

٢٠٠٧م، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة معتمدة على نموذج ميتروف لإدارة الأزمات كإطار مفاهيمي وتحليلي، وقامت الدراسة بتحليل الخبرات الحياتية لإحدى مؤسسات التعليم العالي والأساليب الإدارية التي يمكن اتباعها لمواجهةها، وأشارت الدراسة إلى كيفية الاستفادة من خبرات إدارة الأزمة في تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.

وحول درجة توافر المهارات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة لإدارة الأزمات أجرى صقر (٢٠٠٩م) دراسة لتحديد سبل تنمية مهارات إدارة الأزمات لمديري تلك المدارس، وطبقت أداة الدراسة على ٢٢١ مديرا ومديرة، وخلصت نتائج الدراسة إلى توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس بشكل كبير بنسبة قدرها ٨٤٪، وجاءت مهارات مواجهة الأزمات في المرتبة الأولى يليها مهارات الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها ثم مهارات استشعار الأزمة ثم مجال استعادة النشاط وأخيرا مجال مهارات الوقاية من الأزمات وجميعها بدرجة كبيرة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والمرحلة الدراسية وكذلك سنوات الخبرة.

كما أجرى بيومي (٢٠٠٨م) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى قدرة المدارس الثانوية العامة والفنية الصناعية على تنفيذ أنشطة دورة إدارة أزمات الطوارئ، وطبقت أداة الدراسة على ٣٧ فردا من لجان إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة وكذلك ٢٨ فردا من المدارس الثانوية الفنية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن قدرة المدارس الثانوية العامة والفنية على إدارة الأزمات ضعيفة جدا، حيث بلغت ١٨.٤٢٪ في الثانوي العام وفي الفني ٢٣.٦٨٪، كما أشارت النتائج إلى تدني نسب تنفيذ مجالات أنشطة دورة أزمات الطوارئ في مجال تقليل المخاطر والاستعداد والاستجابة واستعادة النشاط، وأوضحت الدراسة وجود فروق لصالح المدارس الثانوية الفنية في حين لم توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة.

وبهدف التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي أجرت عودة (٢٠٠٨م) دراسة استهدفت أيضا التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها ١٧٠ موظفا وموظفة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وفي أثنائها، كما تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة، وقد جاء مجال تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة في المرتبة الأولى بنسبة ٨٦.٤٢٪ يليه مجال مدى ولاء وانتماء العاملين ثم مجال عملية الاتصال في الأزمات ثم مجال عملية التخطيط لإدارة الأزمات ثم مجال عملية اتخاذ القرارات في الأزمات ثم مجال دور القيادة في الأزمات ثم جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات بنسبة ٧٣.١٢٪.

وفي دراسة أجراها إسليم (٢٠٠٧م) استهدف التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة موزعة على خمسة مجالات وطبقت على ١٧٢ ممن يعملون في الوظائف الإشرافية بوزارة المالية الفلسطينية، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن معظم مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي

المحايد حيث حصل مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات على ٦٦,٧٠٪ وحصل مجال نظام الاتصالات على ٦٥,٨٠٪ وحصل مجال توفر المهارات القيادية على ٦٧,٣٩٪ وحصل مجال تشكيل فرق عمل على ٦٢,٧٧٪ وحصل مجال التخطيط على ٥٩,٧١٪، وأكدت النتائج وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة ولكنه بحاجة إلى تنمية وتطوير.

وقام الجديلي (٢٠٠٦م) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، والتعرف على تأثير متغيرات الفئة الوظيفية والعمر ومدة الخدمة والجنس على آراء أفراد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة على عينة بلغت ٤٥٩ موظفاً، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في تلك المستشفيات ككل وفي كل مرحلة من مراحل النظام، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستشفيات وزارة الصحة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها، ووجدت فروق في آراء أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الفئة الوظيفية والعمر، في حين لا توجد فروق تبعاً لمتغير الخدمة أو الجنس.

وأجرى حمدونة (٢٠٠٦م) دراسة استهدفت التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٣٦ مديراً ومديرة، وخلصت النتائج إلى أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال حيث حصلت الأداة ككل على درجة ممارسة كبيرة جداً، وحصل مجال الإجراءات التي يتبعها المدير في التعامل مع الأزمة في أثناء حدوثها على المركز الأول يليها مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة ثم مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة وجاء في المركز الرابع والأخير مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة.

وهدف دراسة العوفي (١٤٢٦هـ) إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي مع تصميم استبانة احتوت على أربعة أساليب إبداعية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية في معظمها، أيضاً أثبتت الدراسة أن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارية جيدة، وكشفت أن هناك بعض الأدوار التي يرى أفراد الدراسة أنها لا تمارس إلا بدرجة متوسطة أو منخفضة، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي، في حين وجدت الدراسة فروقاً تبعاً للخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية.

وحول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة أجرت اليحيوي (١٤٢٦هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن الفروق في الاستجابات تبعاً للخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع وحجم المبنى المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من ٨١ عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم، وتم تطبيق الاستبانة على ٤٩٩ فرداً من المديرات والوكيلات والمعلمات، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات هي ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات، ووجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات في حين لم توجد فروق تبعاً لمتغيرات الخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية وحجم المبنى المدرسي.

أما الشمراي (٢٠٠٤م) فقد أجرى دراسة استهدفت التعرف على كيفية إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال الاستفادة من مراحل إدارة الأزمات الخمس والمتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم، وتكونت عينة الدراسة من ٨٦٦ فرداً من العاملين الإداريين، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن استجابة العاملين الإداريين جاءت بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من المراحل الخمسة لإدارة الأزمات، وجاءت مرحلة التعلم في المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليها الاستعداد والوقاية ثم استعادة النشاط ثم مرحلة احتواء الأضرار وجميعها بدرجة عالية في حين جاءت مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الشريدة والأعرجي (٢٠٠٣م) إلى معرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات، ومدى توافر المعوقات التي تحول دون التعامل مع الأزمات بفاعلية، ومعرفة طبيعة عملية اتخاذ القرارات حيال الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من ٧٠ مديراً طبقت عليهم استبانة تكونت من ٧٢ عبارة موزعة على أربعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسطة، وأن تعامل المديرين مع الأزمات تواجهه معوقات إنسانية وتنظيمية بدرجة متوسطة.

وبهدف التعرف على أنواع الأزمات التي تواجه مديري ومساعد مديري المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان والتعرف على الإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الأزمات، وخلصت نتائج الدراسة التي أجراها الفزاري (٢٠٠٣م) إلى أن الإجراءات المستخدمة لدى مديري المدارس الثانوية والإعدادية ومساعدتهم تراوحت بين المتوسطة ودون المتوسطة، حيث حصلت المكونات المتعلقة بأزمات بين المعلمين والطلاب وأزمات صحية وأزمات مرافق وأزمات طبيعية على تقدير متوسط.

وقام الأعرجي ودقمامسة (٢٠٠٠م) بإجراء دراسة استهدفت التعرف على مدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها الأمانة في التعامل مع الأزمات، وطبقت الدراسة الميدانية على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية وبلغ عدد أفراد الدراسة ٢٣٨ فرداً، وخلصت النتائج إلى أن نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى يتوفر بدرجة متوسطة في المراحل التنفيذية والعلاجية والمتمثلة في احتواء الأضرار واستعادة النشاط بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل احتواء الأضرار واستعادة النشاط، وخلصت النتائج إلى وجود نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى أن مرحلة استعادة النشاط جاءت في المرتبة الأولى تليها مرحلة احتواء الأضرار ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار ثم مرحلة التعلم وأخيراً مرحلة الاستعداد والوقاية، وكشفت النتائج أن المراحل التنفيذية والعلاجية المتمثلة في احتواء الأضرار واستعادة النشاط كانت بدرجة أعلى منها في المراحل الوقائية والتخطيطية والمتمثلة في اكتشاف الإشارات والاستعداد والوقاية والتعلم، مما يعني أن جهود الأمانة في إدارة الأزمات هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات أكثر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية للأزمات المحتملة.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال تحليل الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

اتفقت معظم الدراسات على أهمية دراسة الأزمات وخطورتها وضرورة الاستعداد الجيد لها، وأكدت على أهمية عناصر إدارة الأزمات باعتبارها أداة أساسية لأية مؤسسة خصوصاً المؤسسات التعليمية تواجه بواسطتها ما يعصف بها من أزمات، كما أكدت معظم الدراسات على أهمية استخدام الأسلوب الوقائي والأسلوب العلاجي في التعامل مع الأزمات وإدارتها.

وقد تبنت العديد من الدراسات منهجيات مختلفة لإدارة الأزمات مثل دراسة هاتزيكريستيو وآخرون (Hatzichristiou et al., 2011) ودراسة جايني (Gainey, 2010)، في حين ركز أغلبها على منهجية إدارة الأزمات المتضمنة خمس مراحل أساسية وهي: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم، مثل دراسة دراسة عاشور (٢٠١١م) ودراسة المذكور (٢٠١١م) ودراسة الشمري (٢٠١٠م) ودراسة وانج وهاتشينز (Wang and Hutchins, 2010) ودراسة صقر (٢٠٠٩م) ودراسة بيومي (٢٠٠٨م) ودراسة عودة (٢٠٠٨م) ودراسة إسلیم (٢٠٠٧م) ودراسة الجديلي (٢٠٠٦م) ودراسة حمدونة (٢٠٠٦م) ودراسة العوي (١٤٢٦هـ) ودراسة اليحيوي (١٤٢٦هـ) ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م) ودراسة الشريدة والأعرجي (٢٠٠٣م) ودراسة الفزاري (٢٠٠٣م) ودراسة الأعرجي ودقمامسة (٢٠٠٠م) ودراسة ميتروف (Mitroff, 1989).

كما تعددت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة فيما يتعلق بدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات في مختلف المؤسسات التي تمت دراستها؛ فقد توصلت بعض الدراسات إلى توافر إدارة الأزمات بدرجة منخفضة، مثل دراسة الشمري (٢٠١٠م) ودراسة بيومي (٢٠٠٨م) ودراسة الجديلي (٢٠٠٦م)، كما توصلت بعض الدراسات إلى توافر إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، مثل دراسة عاشور

(٢٠١١م) ودراسة المذكور (٢٠١١م) ودراسة اليحيوي (١٤٢٦هـ) ودراسة الشريدة والأعرجي (٢٠٠٣م) ودراسة الفزاري (٢٠٠٣م) ودراسة الأعرجي ودقاسمة (٢٠٠٠م)، وتوصلت بعض الدراسات أيضا إلى توافر إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، مثل دراسة صقر (٢٠١٠م) ودراسة عودة (٢٠٠٨م) ودراسة حمدونة (٢٠٠٦م) ودراسة العوفي (١٤٢٦هـ) ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م).

وتناولت الدراسات السابقة عددا من المتغيرات مثل متغير الجنس والرتبة العلمية والخبرة والمرحلة والقسم وغيرها؛ فبالنسبة لمتغير الجنس لم تكشف الدراسات السابقة عن وجود فروق تعزى لهذا المتغير مثل دراسة عاشور (٢٠١١م) ودراسة المذكور (٢٠١١م) ودراسة صقر (٢٠٠٩م) ودراسة إسليم (٢٠٠٧م) ودراسة الجديلي (٢٠٠٦م).

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فلم تكشف بعض الدراسات عن وجود فروق مثل دراسة الأشقر (٢٠١٠م) ودراسة صقر (٢٠٠٩م) ودراسة الجديلي (٢٠٠٦م)، في حين كشفت بعض الدراسات عن فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة مثل دراسة بيومي (٢٠٠٨م) ودراسة العوفي (١٤٢٦هـ) ودراسة اليحيوي (١٤٢٦هـ)، كما كشفت بعض الدراسات السابقة عن فروق تبعا لمتغير الدورات التدريبية مثل دراسة العوفي (١٤٢٦هـ) ودراسة اليحيوي (١٤٢٦هـ).

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبني منهجية إدارة الأزمات المتضمنة خمس مراحل، كما اشتركت مع بعض تلك الدراسات في المتغيرات التي تقوم بدراستها مثل متغير نوع الإدارة وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أدواتها ومقارنة النتائج ومناقشتها، وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في تطبيقها لمنهجية إدارة الأزمات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالاحساء وهو ما لم يتم دراسته من قبل في حدود علم الباحث.

## الإطار النظري للبحث

### إدارة الأزمات: مفهومها ومراحلها ومتطلباتها

يقدم هذا الجزء خلفية نظرية عن موضوع البحث تتضمن عرضا لمفهوم الأزمة وأسبابها وتصنيف لأنواع الأزمات المختلفة والخصائص التي تميز الأزمة وأساليب التعامل مع الأزمات ومفهوم إدارة الأزمات ومتطلباته ومراحله.

### مفهوم الأزمات:

تعددت مفاهيم الأزمات وتنوعت بشكل كبير في أدبيات الإدارة العامة والإدارة التربوية؛ حيث عرفها الخضير (١٩٩٠م: ٥٣) بأنها موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة، أو على تحديد اتجاهاته المستقبلية.

في حين عرفها البريدي (١٩٩٩م: ٢٥) بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، تنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.

وعرفها الهواري (١٩٩٨م: ٤) بأنها لحظة حادة مفزعة، شديدة الألم، محيرة في ظل دائرة معقدة من عدم التأكد وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداى الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهود وبالتالي انهيار سمعة كبار المديرين.

كما عرف الشافعي أيضا (١٩٩٩م: ٥) الأزمة بأنها حالة عصبية مفزعة ومؤلمة تضغط على الأعصاب وتشل الفكر وتحجب الرؤية، وتتداى فيها الأحداث وتتلحق، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج ويخشى من فقد السيطرة على الموقف وتدابيرته ونتائجه التي تهدد المتعرض لهذه الحالة بأخطار وعواقب وخيمة قد تصل إلى حد تدميره، وموقف الأزمة هنا يتسم بالفرع والألم والضغط وإعاقة التفكير وعدم الوضوح وتداى الأحداث وتشابكها.

كما تعرف الأزمة أيضا بأنها حالة غير عادية تخرج من نطاق التحكم أو السيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة في الوقت المحدد لذلك (الأعرجي ودقاسمة، ٢٠٠٠م: ٧٧٧).

يتضح مما سبق أن مفهوم الأزمة قد تم تعريفه من نواح وجوانب متعددة ويرجع هذا التعدد والتنوع في تعريف مفهوم الأزمة لأسباب متشابهة ومتداخلة (خضور، ١٩٩٩م: ٧):

- صعوبة حصر وتحديد ما هو المقصود بالأزمة.
- الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه (أزمة هوية، أزمة أخلاق، أزمة اقتصادية أو سياسية أو عسكرية).
- خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم إلى مفهوم الأزمة.
- اختلاف النظرة من قبل الباحثين كل حسب تخصصه.
- اختلاف الجانب الذي يجري التركيز عليه من بين الجوانب المختلفة للأزمة.

#### أسباب الأزمات:

يحلل البعض أسباب اندلاع الأزمات إلى عدد من الأسباب الإدارية والسلوكية كما يلي (عثمان، ٢٠٠٤م: ١٥٠):

- **المعلومات الخاطئة:** سواء أكان ذلك متعمدا أو غير متعمد، أو كانت المعلومات غير متاحة أو قاصرة فإن ذلك يعطى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور وهو الشيء الذي قد يستتبع ظهور قرارات أو إجراءات قابلة لأن تكون مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيدة ومعارضة يؤدي الاحتكاك بينها إلى السخونة والاشتعال.



- **التفسير الخاطئ للأمر:** حينما يعتمد التقدير والتقييم للأمر على الجوانب الوجدانية أو العاطفية في عملية التفسير أكثر من الجوانب العقلية؛ فال تفسير الخاطئ المعتمد على مصادر غير دقيقة للمعلومات يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي ويسبب نوعاً من الاحتكاك.
- **الضغوط:** قد تكون ضغوطاً خارجية أو داخلية أو ضغوطاً ذات علاقة ببيئة العمل أو ضغوطاً شخصية وقد تكون كل ذلك؛ فالعمل تحت مثل تلك الضغوط يجعل المدير في موقف ساخن قد يشتعل في أية لحظة.
- **الجمود والتكرار:** فقد يختار بعض القادة أو العاملين طريق التكرار والجمود والتمسك بالتقاليد في تحقيق مهامهم أو قد يلجئون إلى استخدام طريق النمو الذي يتميز بالإثارة والإنتاجية العالية والأداء المتطور؛ فالعالم يتغير والتطور يستلزم دفع الحواجز من وقت لآخر لعدم السماح للمشكلات أن تقف عائقاً في طريق النمو.
- **غياب أو تعارض الأهداف:** فالأهداف هي أدوات الإنسان لتحقيق غاياته، وكلما كانت الأهداف محددة وقابلة للقياس كلما تحققت الغايات بسرعة، وعدم تحديد الأهداف وطرق تحقيقها يؤدي لعدم بلوغ الغايات.
- **البحث عن الحلول السهلة:** معظم الأزمات التاريخية وقعت بسبب المسائل المعلقة والمشكلات المهملة التي لم تحسم بعد فلا بد من البحث الدائم عن حلول للمشكلات أولاً بأول ولا ينتظر أن تنزوي من تلقاء نفسها أو تنتظر الحلول السهلة أن تأتي من لا شيء.
- **الشائعات:** وهي سلاح هدام يعمل على توقف فكر الإنسان عن النمو أو السير في الاتجاه الصحيح؛ فهي وباء اجتماعي يصيب الإنسان ولا يستطيع الابتعاد عنه أو التخلص منه بسهولة، وإذا لم يتم اكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب تتسبب في كثير من الأزمات الكبرى.
- **سوء الإدارة:** قد يؤدي سوء الإدارة إلى الفشل في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة مما يؤدي إلى تحول الكيان الإداري إلى مصدر لتشجيع الانحراف والفساد وتدني الإنتاج.

### تصنيف الأزمات

- يمكن تصنيف الأزمات من نواح مختلفة تبعاً لوجهة النظر إليها؛ مثلاً من حيث شدة الأزمة أو من حيث تكرارها أو من حيث درجة صعوبتها أو من حيث شمولها أو من حيث موضوعها كما يتضح فيما يلي: (البريدي، ١٩٩٠م: ٢٥ - ٢٧؛ الشعلان، ١٩٩٩م: ٤٤ - ٤٦؛ الخضير، ١٩٩٠م: ٧١ - ٧٢)
- فمن حيث شدة الأزمة:**
- **أزمة عنيفة:** أزمة بالغة الشدة، تؤثر على كل أو بعض أطراف الأزمة تأثيراً كبيراً كالأزمات العمالية التي قد تصاحبها أعمال عنف.
  - **أزمة هادئة:** وهي أزمة ذات تأثير ضعيف كالأزمات الناشئة عن بعض الإشاعات المفزوحة.
- أما من حيث تكرارها:**
- **أزمة متكررة:** تحدث بشكل دوري كالأزمات الاقتصادية.

• أزمة غير متكررة: لا تحدث بشكل دوري، لعدم ارتباطها بأسباب متكررة، كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية وبعض الأزمات السياسية، أو الأزمات الناتجة عن الهزات الأرضية.  
ومن حيث درجة صعوبتها:

• أزمة سطحية (أو غير عميقة): وهي الأزمات التي لا تشكل خطورة شديدة، وليس لها أسباب أو جذور عميقة كالأزمات الناجمة عن الإشاعات المفضوحة.

• أزمة غير سطحية (أو عميقة): وهي الأزمة ذات الخطورة البالغة، وتقع نتيجة لأسباب عميقة، ومن ثم يمكن تسميتها "بالأزمة ذات الجذور".

أما من حيث شمولها:

• أزمة شاملة: وهي الأزمة التي تؤثر على كامل أفراد المجتمع، كالأزمات السياسية بين بلدين.  
• أزمة جزئية: وهي التي تؤثر على بعض أفراد المجتمع، كالأزمات التي قد تعصف ببعض الشركات في بلد ما.

ومن حيث موضوعها:

• أزمة دينية: وهي التي تحدث لأسباب دينية.  
• أزمة ثقافية: وهي التي تنبثق من البيئة الثقافية.  
• أزمة اقتصادية: وهي التي تنشأ نتيجة تدهور الوضع الاقتصادي في المنظمة "كالإنتاج وطرق التمويل".  
• أزمة سياسية: وهي التي تنشأ من منطلقات سياسية.  
• أزمة اجتماعية: وهي التي تنشأ نتيجة ظهور قضايا اجتماعية تهدد الأمن الاجتماعي.

مراحل الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وتختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة، ومعرفة هذه المراحل يساعد كثيراً في معالجة الأزمة في الوقت المناسب، حيث لكل مرحلة سمات معينة يفترض أن تؤخذ في الاعتبار عند المواجهة، ويمكن تمييز خمس مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها: (الخضيري، ١٩٩٠م: ٧٢ - ٧٥؛ الشعلان، ١٩٩٩م: ٥٤ - ٥٦)

• الأزمة في مرحلة الميلاد: يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة في الظهور بوجود شيء ما يندرج بخطر قريب غير محدد المعالم مع غياب كثير من المعلومات حول أسباب الأزمة والمجالات التي ستتطور إليها وتنفجر عندها وحجم هذا الانفجار.

• الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش: عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد تنمو وتدخل في مرحلة النمو والانتعاش، وفيها يتعاضد الإحساس ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد يوماً بعد يوم، والأزمة هنا يغذيها نوعان من المحفزات: محفزات ذاتية مستمدة من ذات

- الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد، ومحفزات خارجية تستقطبها الأزمة وتتفاعل معها وبها وتضيف إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.
- **الأزمة في مرحلة النضج:** تحدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والانغلاق على الذات، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفا وتصبح السيطرة عليها على درجة عالية من الصعوبة .
  - **الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفتت بعد حدوث التصادم العنيف، والذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوة الدفع ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص .
  - **الأزمة في مرحلة الاختفاء والتلاشي:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها، والحقيقة أن الانحسار يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء، وعلاج الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه .
- وفي نفس السياق يرى عز الدين (١٩٩٠م: ٣١) أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:
- **مرحلة الحضانه:** وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة وهذه المرحلة إذا ما تم استيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً وهي تشبه مرحلة الميلاد.
  - **مرحلة الاجتياح:** وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة وهي تشبه مرحلة النمو والاتساع.
  - **مرحلة الاستقرار:** وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة ويتم تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة وهي تشبه مرحلة النضج.
  - **مرحلة الانسحاب:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً وهي تشبه مرحلة الانحسار.
  - **مرحلة التعويض:** وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار وهي تشبه مرحلة الاختفاء.
- في حين يرى البعض أن الأزمات تمر بأربع مراحل أساسية، إذا لم يتمكن المدير من إدارة مرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة، وهي (البزاز، ٢٠٠١م: ٩٣- ٩٤):
- **المرحلة التحذيرية:** تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع أزمة، واستشراف المتغيرات البيئية، والاحتمالات، والبدائل.
  - **مرحلة نشوء الأزمة:** تقوم على عدم تمكن المدير من توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاظم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة .
  - **مرحلة الانفجار:** تأتي مباشرة لعدم قدرة المدير على التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من المديرين: القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة، وإيجاد مناخ

يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات، وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات، وتوقع المستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

• **مرحلة انحسار الأزمة:** حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، ويسعى المدير (قائد فريق الأزمة) إلى السعي إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط المنظمة.

#### فوائد الأزمات ومزاياها:

رغم ما قد تسببه الأزمات من أضرار وسلبيات ومضاعفات إلا أنها تحمل بداخلها في كثير من الأحيان مزايا وفوائد عديدة للفرد والمؤسسات؛ فالمنح تأتي محملة بالمنح لو استغلها الإنسان الاستغلال الأمثل، ومن الفوائد والمزايا التي تعود من الأزمات: (بميك، ٢٠٠٤م: ١٠٢ - ١١٩)

• **ميلاد الأبطال:** فالأزمات فرصة كبيرة لخلق القادة الجدد وميلاد الأشخاص المتميزين وظهور المواهب وبروزها، وتعطي الفرصة للأفراد القادرين على الانجاز والمبادرة والشجاعة.

• **تسريع التغيير:** فالأزمات تتسم بضيق الوقت وبالتالي لا يمكن التعامل وقت الأزمات بنفس البطء والتريث الذي كان يتم التعامل به قبلها، ولذلك تشجع الأزمات على تسريع الأداء وملاحقة التغيير.

• **مواجهة المشكلات:** حيث يستطيع الفرد أن يهرب من مواجهة المشكلات العادية، أما عند اندلاع الأزمات فليس أمامه خيار آخر غير المواجهة وقبول التحدي أو الفشل والانهيار.

• **إمكانية تغيير الأفراد:** في الأوقات العادية يثير التغيير كثيرا من التذمر والضيق والاستياء لدى بعض العاملين، أما وقت الأزمات تستطيع الإدارة أن تقوم بهذا التغيير دون مقاومة.

• **استخدام استراتيجيات وأفكار جديدة:** فالأزمات تشجع على ترك الأفكار والاستراتيجيات القديمة وتبني أخرى جديدة.

• **أنظمة إنذار المبكر:** تستلزم الأزمات معرفة ما يخبئه المستقبل والعمل على توقعه والاستعداد له تلقى إشارات الإنذار المبكر للتحذير من الخطر قبل وقوع الأزمة بفترة.

• **مزايا تنافسية جديدة:** فالمؤسسات التي تنجو من الأزمات تجعلها التجربة أكثر قوة وذكاء وخبرة في مواجهة الأزمات المستقبلية.

#### خصائص الأزمة والموقف الأزومي:

تتسم الأزمات بمجموعة الخصائص التالية (أبو عزيز، ٢٠١٠م: ١٤ - ١٥):

• **المفاجأة العنيفة:** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها.

• **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

- **نقص المعلومات:** وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.
  - **سيادة حالة من الخوف:** قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.
  - **ضيق الوقت:** فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له كما ينبغي أن يكون الرد سريعاً للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية كما أن الاستعداد قد لا يكون كافياً للمواجهة.
  - **التهديد:** وهي الأضرار التي قد تنجم عن هذا الموقف المتأزم سواء على الأفراد أو الممتلكات.
- يتضح مما سبق أن الموقف الذي تنشأ فيه الأزمة يتسم بمجموعة من الخصائص أهمها نقص المعلومات وعدم دقتها وأنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية في التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهةها ويسود الشك في البدائل المطروحة نتيجة لتضاعفها المفاجئ، كما تمثل الأزمة تهديداً للإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته فإن مجابته تعد واجباً مصيرياً وتستوجب مواجهتها خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة، وتستوجب مواجهة الأزمات درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ (عليوة، ٢٠٠٢م: ١٤).
- ومن خلال النظر إلى الآثار الخطيرة التي تنجم عن مواقف الأزمات فقد حرصت جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها وعلى رأسها المؤسسات التعليمية والتربوية حرصت على الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات في مختلف مراحلها وعلى اختلاف مستوياتها والتوصل إلى أساليب واستراتيجيات وخطط لمواجهة الأزمات وإدارتها بالأسلوب الأمثل الذي يؤدي إلى تجنب المؤسسة الآثار السلبية التي تصاحب موقف الأزمة، ومن هنا ظهر ما يعرف بعلم إدارة الأزمات.
- علم إدارة الأزمات:**
- يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميته في هذا العصر، وهو علم إدارة توازنات القوى البشرية ورصد حركتها واتجاهاتها، وهو أيضاً علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، إنه علم مستقل بذاته، ولكنه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى (العماري، ١٩٩٣م، ص ١١).
- كما أن إدارة الأزمات علم وفن في آن واحد، فهو علم بمعنى أنه منهج له أصوله وقواعده، وهو فن بمعنى أن ممارسته أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات فضلاً عن الابتكار والإبداع (خضور، ١٩٩٩م، ص ١٠).
- وتعرف إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الخصيري، ١٩٩٠م: ١١).

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة و للعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة ( الحملوي وشريف، ١٩٩٧م: ١٢١).

ويحدد مهنا (٢٠٠٤م: ٢١ - ٢٢) عدداً من القواعد التي تقوم عليها إدارة الأزمات:

- المرونة التي تمكن من التشغيل التنظيمي للمؤسسات وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة.
- العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المجتمعة المتعلقة بإدارة الأزمات.
- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأزمات.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
- الكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل والإدراك الكامل لطبيعة الأزمة واستكشاف كل البدائل الممكنة لدرء أخطار الأزمة أو التخفيف منها عند حدوثها.
- القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد مع مراعاة الإفادة من التغذية المرتدة التي تفيد التنظيم بردود فعل متعددة تجاه أساليب معالجة الأزمة.

#### متطلبات إدارة الأزمات:

هناك عدد من المتطلبات الواجب توافرها خلال مرحلة إدارة الأزمات وتمثل قيوداً أساسية تواجه المدير عند تعامله مع الأزمة وتضرب بالتالي عليه المسار الذي ينبغي عليه أن يسلكه في إدارتها: (الخصيري، ١٩٩٠م: ١٨٧ - ١٩١)

- المدى الزمني المتاح لإدارة الأزمة: يؤثر هذا المدى على الأدوات التي يتعين استخدامها، ويؤثر على عامل السرعة حيث تعد السرعة مطلوبة في استيعاب الأزمة وفي التفكير وفي التحرك وفي تأمين الكيان الإداري والتغلب على الموانع.
- الموارد المتاحة: حيث يساعد تحديدها متخذ القرار في وضع القنوات والمسارات التنظيمية السليمة التي توجه حركة هذه الموارد وتساعد في توجيه قوى الفعل الإداري في المجتمع لمعالجة الأزمة ولا بد أن تتصف الموارد بالشمولية في حصر الموارد والاقتصاد في استخدامها وذلك من خلال نظام متكامل من المتابعة والمراقبة.
- الأفراد المدربون والراغبون في التصدي للأزمة: حيث لكل أزمة خصائص وظروف ومعطيات تشكل لها خصوصيتها ومن خلال هذه الخصوصية تحتاج إلى رجال معينين متعددي الخصائص والمواهب للتعامل معها يتم اختيارهم بعد وضعهم في العديد من الاختبارات العملية والعلمية للتأكد من توافر جانبيين أساسيين هما المواهب والقدرات.

## أساليب التعامل مع الأزمات:

يعد التعامل مع الأزمات أحد الاختبارات الرئيسة التي تظهر مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة المديرين وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، وتختلف المنظمات في نمط التعامل مع الأزمات وفقاً لأربعة عوامل هي: (استراتيجية المؤسسة وأهدافها - الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - النظام النفسي) وتوضح هذه الأنماط كما يلي (السيد، ١٩٩٨م: ٥٢٦ - ٥٢٧):

- **النمط المستعد للأزمات Crisis - Prepared**: والمنظمة بعواملها الأربعة (الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة السائدة والنظام النفسي) قادرة على التعامل مع الأزمات وبالتالي فهي تقع في إدارة الأمان .
  - **النمط المستهدف للأزمات Crisis - Prone**: وهو على النقيض تماماً من النمط السابق، فالعوامل الأربعة غير مناسبة للتعامل مع الأزمات إذ لا توجد خطط أو استراتيجية لإدارة الأزمة، كما أن الهيكل التنظيمي غير مناسب وكذلك النظام الثقافي والنفسي وبالتالي فالمنظمة تقع في منطقة الخطر .
  - **النمط الجاهل Responsibly Ignorant**: وفي هذا النمط من المنظمات نجد أن الثقافة التنظيمية والنظام النفسي مناسبان لإدارة الأزمات ومع ذلك فإن المنظمة تجهل الحاجة لإدارة الأزمات بصورة مستقبلية ولا توجد أية مجهودات رسمية هادفة لإدارة الأزمات .
  - **النمط البيروقراطي المساوي Tragic Bureaucracy**: ويعبر هذا النمط عن منظمات لم تستعد من حيث الخطط أو الهيكل أو الثقافة التنظيمية للتعامل مع الأزمات، ولكن الإدارة العليا في هذه المنظمات مناسبة من الناحية النفسية للتعامل مع الأزمات وبالتالي تظل هذه المنظمات غارقة في همومها ومشكلاتها على الرغم من محاولات الإدارة في تغيير اتجاهاتها .
- ويقتضى التعامل مع الأزمات وإدارتها بشكل علمي رشيد المرور بسلسلة من الخطوات المتتابعة والمتكاملة كما يلي (أبو السعود، ١٩٩٨م: ٢٤ - ٢٦):

- **تقدير الموقف الأزموي**: ويقصد به تحديد جملة التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وأداء ومواقف محيطة ومؤثرة أو متأثرة بها وتحديد أسباب وكيفية حدوث الأزمة .
- **تحليل الموقف الأزموي**: بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحديداً دقيقاً، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف وعناصره المختلفة ومكوناته والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، وأيضاً تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وتكاليف وأعباء استمرارها، ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت فيه الأزمة، واستخراج المؤشرات والحلول والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها.
- **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة**: وهي مرحلة وضع الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة والتصدي لها، ويتم ذلك على عدة مراحل هي: ( مرحلة الاعتراف بالأزمة - مرحلة التوافق والاستجابة للأزمة - مرحلة التحقق من أسباب الأزمة - مرحلة تشكيل لجان للمناقشة

والمشاركة في حل الأزمة) من خلال توزيع الأدوار والمهام على الفريق المكلف بالتدخل لمعالجة الأزمة وفق التتابع الزمني.

• **التدخل لمعالجة الأزمة:** من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة للخطط البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد الاحتمالات ثم اتخذ القرار، وتتم المعالجة عن طريق المواجهة السريعة لاستيعاب الأزمة مع إزالة الآثار السلبية لها، وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه واستعادة الكيان الإداري لحيويته.

كما يتضمن الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات ومواجهتها مجموعة من الخطوات والمراحل أشار إليها هلال (١٩٩٦م: ١٢٠ - ١٢٤) على النحو التالي:

• **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:** ويكون الهدف منها تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف من حيث ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها مع تحديد القوى المؤيدة والمعارضة لكي نستطيع تحديد نقطة البداية للمواجهة.

• **الدراسة التحليلية للأزمة:** وهي تعمل على التمييز بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحدد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة ودور العوامل الطبيعية والتكنولوجية ومعرفة العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها وبالتالي توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

• **التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:** تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف كما ينتج عنها خطة المواجهة للتحرك في الاتجاهات التالية:

• **الاستعداد للمواجهة:** حيث يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المتنوعة مثل تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط أو ذات صلة بمنطقة ومجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الخسائر مع العمل على وقف التدهور وتحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها لإعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة والمتواجدين في مجال الأزمة، ثم تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج مجال الأزمة.

• **التفاعل مع الأزمة:** وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة مباشرة من حيث وقف تدهور الموقف وتقليل الخسائر والسيطرة على الموقف وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة وتطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق واستخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.

ويقدم يوسف (١٩٩٨م: ١٠٠ - ١٣) تصوراً آخر لمنهجية التعامل مع الأزمات يتمثل في

المراحل التالية:



• مرحلة تفاعلي أو تجنب الأزمة:

ويتجلى في هذه المرحلة دور الإدارة العليا في منع أو تجنب وقوع الأزمة ويعمل المدير كل ما في وسعه وبصورة مستمرة لتقليل احتمالات نزول الخطر إلى الحد الأدنى من احتمالية حدوثه، ويبقى المدير الفعال يقظا ليتأكد من أن التعليمات المتبعة في تحقيق نشاطات الكيان الإداري قابلة للتنفيذ وبالرغم من هذا العمل الجاد والمضني فإنه لا يوجد ما يجزم فعلا أن الأزمة قد لا تحدث فإنها قد تقع لا محالة مهما بلغت درجة الكمال والحيلة والحذر وما يستلزم اتخاذه من تدابير للحيلولة دون وقوعها.

• مرحلة التحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة:

الغاية من هذه المرحلة هي التهيؤ والاستعداد لكافة الاحتمالات والمتغيرات فإذا لم يكن بالاستطاعة تجنب الأزمة فيجب التخطيط لمواجهةها عند حلولها ويجب أن تتوفر في الخطة المتكاملة لمواجهة الأزمة عدة عناصر منها أن تكون الخطة متناسقة لحشد كافة الطاقات في جميع المستويات الإدارية لاتخاذ التدابير والوقائية بمشاركة الأجهزة المعنية لضمان سير الإجراءات الطارئة بيسر وسلاسة للوصول لبر الأمان.

• مرحلة إدراك الأزمة:

غالباً يتم التركيز وتصرف الجهود على الجوانب الفنية من قبل أجهزة الكيان الإداري ويتم تجاهل التصورات التي يصعب التكهن بها أو حتى إعطاؤها الأهمية من حيث إمكانية حدوثها من الناحية الفعلية وعندما تحل الأزمة تصبح المسائل ذات الطبيعة الخيالية حقيقية واقعة وتزداد الأمور سوءاً إذا لم تتوفر خطة محكمة لمواجهةها.

• مرحلة احتواء الأزمة ومجابهتها:

ويستلزم في هذه المرحلة توفر المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن كافة حيثيات الأزمة ويستهدى من المعلومات الصحيحة استخلاص قرار سليم وسريع ومناسب بدلاً من استصدار قرار غير ملائم بناء على معلومات مشوهة ومشوشة ومبتورة وكذلك تحديد الأولويات للمشكلات الرئيسة ثم الأقل أهمية حتى الوصول لأدنى درجات الترتيب للمهام.

• مرحلة الاستفادة من خبرات الأزمة:

تتجلى في هذه المرحلة قدرة الكيان الإداري على إعادة ترتيب الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة أو الأفضل مما كانت عليه في النهاية ويستلزم تنفيذ هذه المرحلة وضع خطة عملية تهدف إلى إعادة الوضع في المنطقة إلى نصابه وتنهض بهذه الخطة فرق متخصصة الأدوار تتفق فيما بينها على أولويات إعادة التوازن وتحدد بموجبها الصلاحيات المناطة بالأجهزة التنظيمية المعنية بمعالجة الأزمة.

### مراحل إدارة الأزمات:

يقوم علم إدارة الأزمات على فكرة مؤداها أن معظم الأزمات تمر بخمس مراحل أساسية تم توضيحها سابقاً، وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وبالتالي تتفق العديد من أدبيات الإدارة على أن إدارة الأزمات بشكل علمي تمر بخمس مراحل أساسية تتمثل فيما يلي: (الحملوي، ١٩٩٣: ٤٧ - ٥١: الحملوي، ١٩٩٥: ٧٧ - ٨٠)

• **المرحلة الأولى:** اكتشاف إشارات الإنذار: ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت كاف، إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية ومتكررة، وتحدث الأزمات عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات التحذيرية، ولاشك أن مستوى وعي الإدارة يؤثر بشكل كبير على كيفية تعاملها مع الأزمة، إذ تصر المنظمات المستهدفة للأزمات على تجاهل إشارات التحذير ومعاينة من ينذر المنظمة بتلك الأزمات؛ فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغير قابلين لحدوث الضرر.

• **المرحلة الثانية:** الاستعداد / المنع أو الوقاية: يجب أن يتوافر للمنظمة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمات، ومن المعروف أنه لا توجد طريقة واحدة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر، ويطلق على المرحلتين الأولى والثانية "الإدارة بالمبادرة" للأزمات، وإذا قامت المنظمة بإنجاز أنشطة هاتين المرحلتين بنجاح فإنها تمنع الكثير من الأزمات.

• **المرحلة الثالثة:** احتواء وتقليل الأضرار: يتم في هذه المرحلة احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وكفاءة وفعالية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار.

• **المرحلة الرابعة:** استعادة النشاط: يجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة المدى لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية وتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، وتمثل المرحلتين الثالثة والرابعة طابع رد الفعل حيث يجري تنفيذ أنشطتهما بعد أن تقع الأزمة .

• **المرحلة الخامسة:** التعلم: وتتضمن دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمنظمة أن تمر بمثلهما، والتعلم لا يعنى تبادل الاتهامات أولقاء اللوم على الغير وتحميلة المسئولية .

ويتأثر أسلوب التعامل مع الأزمة كثيراً بالطبيعة الفكرية والنفسية والشخصية لقائد الأزمة لذا يجب على قائد الأزمة أن يتناول القضية موضع الأزمة فيدخل عليها التحسينات، أو يضعها في حيز التنفيذ ويصل بها إلى النتائج المرغوبة، ونتيجة لاكتسابه هذه الأهمية الخاصة، يلزم اتصافه بصفات معينة من أهمها: (الفتحي، ١٩٩٦ م: ٢٣٢ - ٢٣٨).

- أن يكون لديه القدرة على تحقيق الأهداف والتخطيط الدقيق والتنظيم السليم.
  - أن يكون مدرباً على كيفية صنع القرارات.
  - يميل للمخاطرة ليُحسن مستوى أدائه وقدرته على المنافسة.
  - يتمتع بمهارات اتصال ممتازة.
  - يمتلك القدرة على التفكير الإبداعي لإنجاز التغيير ويستطيع التحكم في التوتر وضغوط العمل.
  - يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.
  - يهتم بتدريب وتحفيز العاملين معه.
  - يلتزم بتنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لعلاج الأزمة.
  - يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير في حالة عدم جدوى الخطط عند تنفيذها.
- ويجب أن تدار الأزمة من قبل فريق خاص يتم اختيار أعضائه بعناية فائقة، ويتم تدريبهم ورفع مستوياتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمات، ويجب أن تتوفر مجموعة من الشروط لاختيار فريق إدارة الأزمات وهي كالتالي:

- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.
- القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل.
- ضبط الانفعالات والتفكير العلمي.
- القدرة على الانتباه والوعي والحرص.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة. ( هلال، ١٩٩٦م: ١٥٠ )

وبعد، من خلال العرض السابق لمفهوم الأزمة والأسباب التي تؤدي إلى اندلاعها والمراحل التي تمر بها الأزمة وكذلك مفهوم إدارة الأزمات ومتطلباتها ومراحلها وأساسيات التعامل مع الأزمة تتضح الأهمية الكبيرة لإدارة الأزمات وضرورة توافر عناصرها المختلفة حتى تستطيع إدارة المنظمة أن تواجه الأزمة بشكل فعال وأن تدير الأزمات التي تواجهها بشكل فعال.

### الإطار الميداني للبحث

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً منهجية الدراسة من حيث تحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة وتصميم الاستبانة وتقنينها واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة ثم يلي ذلك عرض تفصيلي لنتائج البحث ومناقشتها.

### مجتمع البحث:

تألف مجتمع البحث من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء بفرعيها للبنين والبنات والبالغ عددهم ١٠١٤ موظفاً وموظفة من بينهم (١١١) موظفاً وموظفة يشغلون وظائف قيادية (مدير إدارة/وحدة/مركز/قسم/شعبة، أو مساعد مدير

إدارة/وحدة/مركز/قسم/شعبة)، بالإضافة إلى ٩٠٣ فردا لا يشغلون وظائف قيادية (قسم الإحصاء بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء، ٢٠١٢م).

#### عينة البحث:

تم تطبيق البحث على جميع الموظفين والموظفات الذين يشغلون مناصب قيادية حيث بلغ عدد الاستمارات النهائية السليمة التي تم تحليلها ٩٧ استمارة بما يمثل ٨٧,٤% من إجمالي المجتمع الأصلي من هذه الفئة، وتم اختيار عينة من المجتمع الأصلي من الموظفين الذين لا يشغلون مناصب قيادية بطريقة عشوائية طبقية حيث بلغ العدد النهائي لأفراد الدراسة من هذه الفئة ٢٧٧ فردا بما يمثل ٣٠,٧% من المجتمع الأصلي للبحث، ويبين الجدول التالي [١] توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغيراتها، وهكذا يكون العدد الإجمالي لأفراد الدراسة قد بلغ ٣٧٤ فردا.

جدول [١]

توزيع أفراد الدراسة وفقا للمتغيرات

المتغير	أقسام المتغير	العدد	النسبة المئوية
نوع الإدارة	البين	١٣٧	٣٦,٦
	البنات	٢٣٧	٦٣,٤
الوظيفة	يشغل منصبا قياديا	٩٧	٢٥,٩
	لا يشغل منصبا قياديا	٢٧٧	٧٤,١
الدورات التدريبية في إدارة الأزمات	حاصل على دورة أو أكثر في إدارة الأزمات	١٢٠	٣٢,١
	غير حاصل على دورات	٢٥٤	٦٧,٩
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٨٢	٢١,٩
	من ٦ - ١٥ سنوات	١٠٢	٢٧,٣
	أكثر من ١٥ سنة	١٩٠	٥٠,٨

#### أداة البحث:

اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على مراجعة أدبيات البحث من دراسات وبحوث وكتب ومراجع عربية وأجنبية حول نظام إدارة الأزمات، اعتمادا بشكل أساسي على النموذج الذي قدمه ميتروف (Mitroff, 1989) وطوره فيما بعد مع غيره في دراسات أخرى، كما استُخدم هذا النموذج في العديد من الدراسات العربية والأجنبية مثل دراسة وانج وهاتشينز (Wang and Hutchins, 2010) ودراسة الأشقر (٢٠١٠م) ودراسة الأعرجي ودقاسمة (٢٠٠٠م) ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م)، ثم قام الباحث بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من ٤٠ مفردة موزعة على خمسة محاور وهي (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم).

وقد صممت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة التوافر حيث أعطيت مرتفعة جدا خمس درجات، ومرتفعة أربع درجات ومتوسطة ثلاث درجات ومنخفضة درجتان ومنخفضة جدا درجة واحدة.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين؛ احتوى القسم الأول على بيانات عن أفراد الدراسة من حيث نوع الإدارة والوظيفة والدورات التدريبية في إدارة الأزمات وسنوات الخبرة، واحتوى القسم الثاني على فقرات الاستبانة لقياس درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة من خلال المحاور الخمسة.

### تقنين الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وطلب منهم إبداء الرأي في الاستبانة، وقد أجريت التعديلات على الاستبانة في ضوء الملاحظات التي أبداه المحكمون، وتم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والتي تم تطبيقها واشتملت على [٣٥] مفردة موزعة على المحاور الخمسة.

وللتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي قيم الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللأداة ككل:

جدول [٢]

قيم معامل الثبات لكل محور وللأداة ككل

م	المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ
١	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	١٠	٠,٩٤٤
٢	الاستعداد والوقاية	١٠	٠,٩٣٦
٣	احتواء الأضرار	٧	٠,٩٣٦
٤	استعادة النشاط	٤	٠,٩٠٤
٥	التعلم	٤	٠,٩٣٩
	الأداة ككل	٣٥	٠,٩٧٧

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل الثبات تتراوح بين ٠,٩٠٤ - ٠,٩٤٤ للمحاور الخمسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل ٠,٩٧٧؛ بما يشير إلى أن الأداة على درجة مناسبة من الثبات.

### المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS وذلك بعد أن قام بترميز سلم التقدير الخماسي للاستجابات بالأرقام من ١ إلى ٥، وقد تضمن أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبانة والذي استخدم في تحليل النتائج ما يلي:

- تلخيص البيانات في جداول وحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

- للكشف عن دلالة الفروق تبعا لمتغيري نوع الإدارة والوظيفة والدورات التدريبية في إدارة الأزمات، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample Test.
- للكشف عن دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA.

وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد الدراسة على الفقرات فقد تم استخدام التدرج التالي كمدح يمكن الكشف من خلاله عن درجة تقدير أفراد الدراسة لتوافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالاحساء:

- المتوسطات الحسابية للتقديرات [٤,٢١] فأكثر تقابل درجة توافر مرتفعة جدا لعناصر إدارة الأزمات.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات [من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠] تقابل درجة توافر مرتفعة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات [من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠] تقابل درجة توافر متوسطة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات [من ١,٨١ إلى ٢,٦٠] تقابل درجة توافر منخفضة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات [أقل ١,٨٠] تقابل درجة توافر منخفضة جدا.

### نتائج البحث ومناقشتها:

لتفسير نتائج استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة ومناقشتها قام الباحث بتحليل وتفسير النتائج تبعا لأسئلة الدراسة كما يلي:

#### نص السؤال الأول على:

"ما درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء؟"  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاوَر الدراسة وللفقرات الخاصة بكل محور.

جدول [٣]

نتائج التحليل الإحصائي لوجهة نظر أفراد الدراسة ككل نحو توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالاحساء

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٢,٥٤	٩,٣٠٨	ضعيفة	٥
٢	الاستعداد والوقاية	٢,٥٦	٩,٣٧١	ضعيفة	٤
٣	احتواء الأضرار	٢,٧٥	٦,٨٧٧	متوسطة	٣
٤	استعادة النشاط	٢,٩٠	٤,٠٨٠	متوسطة	١
٥	التعلم	٢,٨٠	٤,١٩٦	متوسطة	٢
	الأداة ككل	٢,٦٦	٣٠,٣٣٠	متوسطة	

ويلاحظ من الجدول [٣] أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد الدراسة لتوافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالاحساء قد جاء متوسطا بشكل عام وكذلك في ثلاثة من محاور الدراسة (احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، في حين كانت درجة التوافر ضعيفة للمحورين (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية)، وقد احتل المحور الخاص باستعادة النشاط المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره ٢.٩٠ وبدرجة توافر متوسطة في حين جاء المحور الخاص باكتشاف إشارات الإنذار المبكر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ٢.٥٤ وبدرجة توافر ضعيفة، وتتفق تلك النتيجة تماما مع ما توصلت إليه دراسة الأشقر (٢٠١٠م) والتي جاءت فيها مرحلة استعادة النشاط في المرتبة الأولى ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في المرتبة الأخيرة، ودراسة الأعرجي ودقاسمة (٢٠٠٠م) حيث جاءت مرحلة استعادة النشاط في المرتبة الأولى وجاءت فيها مرحلة الاستعداد والوقاية في المرتبة الأخيرة.

وقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي للأداة ككل ٢.٦٦ من حيث درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة، وهي درجة متوسطة إلا أنها في الحد الأدنى من مدى هذه الفئة وبنسبة مئوية لم تتجاوز ٥٣.٢% وتتفق تلك النتيجة مع ما أكدته العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة عاشور (٢٠١١م) ودراسة المذكور (٢٠١١م) ودراسة إسليم (٢٠٠٧م) ودراسة اليحيوي (١٤٢٦هـ) ودراسة الشريدة والأعرجي (٢٠٠٣م) ودراسة الفزاري (٢٠٠٣م) ودراسة الأعرجي ودقاسمة (٢٠٠٠م).

في حين تختلف تلك النتيجة عن النتائج التي توصلت إليها دراسة صقر (٢٠٠٩م) ودراسة عودة (٢٠٠٨م) ودراسة حمدونة (٢٠٠٦م) ودراسة العوي في (١٤٢٦هـ) ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م) حيث جاءت بدرجة مرتفعة ودراسة الشمري (٢٠١٠م) ودراسة الجديلي (٢٠٠٦م) ودراسة بيومي (٢٠٠٨م) وجاءت بدرجة منخفضة.

يتضح من النتائج أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالاحساء ليست على الوجه المطلوب، كما يتضح أن المراحل التنفيذية والعلاجية المتمثلة في احتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم كانت بدرجة أعلى منها في المراحل الوقائية والتخطيطية والمتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية، مما يعني أن جهود الإدارة العامة للتربية والتعليم بالاحساء في إدارة الأزمات هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات أكثر من كونها جهودا وقائية واستعدادية للأزمات المحتملة، بما يشير إلى عدم الجاهزية المطلوبة للإدارة للتعامل مع الأزمات المختلفة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود وحدة أو قسم بالإدارة يختص بإدارة الأزمات ونشر ثقافة الاستعداد للأزمات، فضلا عن نقص التوعية بأهمية إدارة الأزمات وضرورة الاستعداد لها لتقليل الأضرار والخسائر المحتملة.

وفيما يلي مناقشة لكل محور من محاور الاستبانة على النحو التالي:

المحور الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

جدول [٤]

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لعناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء للمحور الأول اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تدعم الإدارة عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك	٢,٨٤	١,١٦٩	متوسطة	١
٢	تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشرا لحدوث أزمة	٢,٧٧	١,٠٨٩	متوسطة	٢
٣	تقوم الإدارة بتحديد مؤشرات الأزمات التي ستواجهها	٢,٧٢	١,١٧٢	متوسطة	٣
٤	يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات	٢,٦١	١,١٤٣	متوسطة	٤
٦	تهتم الإدارة بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات	٢,٥٧	١,٠٧٨	ضعيفة	٥
٥	يتم مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات	٢,٥٦	١,١١١	ضعيفة	٦
٧	تهتم الإدارة بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمات	٢,٤٧	١,٠٧٨	ضعيفة	٧
٨	يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة طاقم وظيفي مؤهل ومدرب لذلك	٢,٣٥	١,١٦٢	ضعيفة	٨
١٠	تهتم الإدارة بالتدريب المستمر لطاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	٢,٣٤	١,٢١٢	ضعيفة	٩
٩	يتوافر لدى الإدارة قسم خاص من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات	٢,٢٢	١,١٨١	ضعيفة	١٠
	المحور ككل	٢,٥٤	٩,٣٠٨	ضعيفة	

يتضح من الجدول [٤] أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين [٢.٨٤ - ٢.٢٢] وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد الدراسة لهذا المحور كانت ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي [٢.٥٤]، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٠م) ودراسة الجديلي (٢٠٠٦م)، وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة عاشور (٢٠١١م) ودراسة الأعرجي ودقاسمة (٢٠٠٠م) حيث جاءت بدرجة متوسطة وعما توصلت إليه دراسة صقر (٢٠٠٩م) وجاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت تلك المرحلة في المرتبة الأخيرة متفقة مع ما جاء في دراسة الأشقر (٢٠١٠م) ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م).

ويتضح أيضا من الجدول السابق أن أربعة من عبارات هذا المحور قد حصلت على درجة توافر متوسطة كما حصلت ست عبارات على درجة توافر ضعيفة في حين لم تحصل أية عبارة على درجة توافر مرتفعة، وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع دراسة عاشور (٢٠١١م) ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م) والتي احتل فيهما هذا المحور أيضاً المرتبة الأخيرة ولكنه جاء بدرجة متوسطة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على: **تدعم الإدارة عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [٢.٨٤] ودرجة توافر متوسطة، ويتفق هذا مع ما أكدته عليه دراسة جايني (Gainey, 2010) من ضرورة اهتمام الإدارة بتحديد مؤشرات حدوث الأزمات باعتبارها الوسيلة التي تمكنها من التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها وبالتالي يساعدها في إدارتها.



وجاءت العبارة ليتوافر لدى الإدارة قسم خاص من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [٢.٥٤] ويمكن تفسير ذلك في ضوء عدم وجود قسم أو وحدة داخل الإدارة أو ضمن هيكلها التنظيمي مختصة بإدارة الأزمات، وهو أحد المتطلبات المهمة التي تمكن الإدارة من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات مثل دراسة أبو خليل (٢٠٠١م).

### المحور الثاني: الاستعداد والوقاية

جدول [٥]

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لعناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء للمحور الثاني الاستعداد والوقاية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يتسم الهيكل التنظيمي للإدارة بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات عند وقوعها	٢.٨٣	١.١٠٧	متوسطة	١
٢	يسهل الحصول على الإمكانيات (المادية/البشرية/التقنية/المعلوماتية) من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات	٢.٧٢	١.١٦٩	متوسطة	٢
٣	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة	٢.٦٩	١.١٢٢	متوسطة	٣
٤	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة	٢.٦٤	١.١٩٦	متوسطة	٤
٥	يتم تشكيل فرق مختلفة للتعامل مع العديد من الأزمات المحتملة	٢.٦٣	١.٢٠٥	متوسطة	٥
٦	هناك اتفاقات ثنائية في إدارة الأزمات بين الإدارة والمؤسسات الحكومية الأخرى ذات العلاقة	٢.٥٣	١.١٦٢	ضعيفة	٦
٧	توجد برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات تعدها الإدارة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار	٢.٥١	١.٢١٤	ضعيفة	٧
٨	تعقد اجتماعات دورية بالإدارة للتعامل مع الأزمات المحتملة	٢.٥١	١.١٩٨	ضعيفة	٨
٩	تتوافر للعاملين بالإدارة البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الأزمات	٢.٣٢	١.١٧٨	ضعيفة	٩
١٠	تجري الإدارة من حين لآخر تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة	٢.٣٠	١.١٩٥	ضعيفة	١٠
المحور ككل		٢.٥٦	٩.٣٧١	ضعيفة	

يتضح من الجدول [٥] أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين [٢.٨٣ - ٢.٣٠] وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد الدراسة لهذا المحور كانت ضعيفة حيث بلغت (٢.٥٦)، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الجديلي (٢٠٠٦م) ودراسة بيومي (٢٠٠٨م) وتختلف تلك النتيجة عن دراسة عاشور (٢٠١١م) ودراسة الأعرجي ودقمامسة (٢٠٠٠م) حيث جاءت متوسطة، ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م) حيث جاءت مرتفعة.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن خمسة من عبارات هذا المحور قد حصلت على درجة توافر متوسطة وخمسة عبارات حصلت على درجة توافر ضعيفة في حين لم تحصل أية عبارة على درجة توافر مرتفعة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على: ليتسم الهيكل التنظيمي للإدارة بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات عند وقوعها] في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [٢.٨٣] ودرجة توافر متوسطة، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء أهمية أن يكون الهيكل الإداري مرناً بما يسمح بسرعة التغيير والتعديل الذي يمكن الإدارة من مواجهة الأزمات والتعامل معها، وهذا ما أشار إليه عثمان (٢٠٠٤م) من أن الجمود وعدم المرونة سبب في كثير من الأزمات، وهذا أيضاً ما أكدت عليه جايني (Gainey, 2010) من ضرورة مرونة الخطط الحالية لإدارة الأزمات وتعديلها وفق ما يطرأ من ظروف جديدة.

وجاءت العبارة لتجري الإدارة من حين لآخر تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [٢.٣٠] ودرجة توافر ضعيفة ويمكن أن تعزى تلك النتيجة إلى عدم قيام الإدارة بإجراء تلك التجارب الوهمية بشكل دوري ومتكرر رغم الأهمية القصوى للقيام بتلك التجارب لوضع العاملين في مواقف محاكاة لما يحدث أثناء الأزمات وتدريبهم على التصرف السليم في مثل تلك المواقف.

#### المحور الثالث: مرحلة احتواء الأضرار

جدول [٦]

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لعناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء للمحور الثالث مرحلة احتواء الأضرار

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	متوسطة	١,٠٧٠	٢,٨٩	١ يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة
٥	متوسطة	١,١٦٩	٢,٨٦	٥ تقوم الإدارة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة
٢	متوسطة	١,١٠٩	٢,٨٤	٢ يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة
٤	متوسطة	١,١٣٦	٢,٨٤	٤ تجري عمليات اتصال فعالة داخل الإدارة للتعرف على ما سببته أو ما قد تسببه الأزمة
٥	متوسطة	١,١٧٧	٢,٧٩	٥ هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمة
٦	متوسطة	١,١٩٤	٢,٦٣	٦ يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة
٧	ضعيفة	١,٢٢٦	٢,٤٥	٦ تعد الإدارة عرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة
	متوسطة	٦,٨٧٧	٢,٧٥	المحور ككل

يتضح من الجدول [٦] أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين [٢.٨٩ - ٢.٤٥] وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد الدراسة لهذا المحور كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي [٢.٧٥]، وتختلف تلك النتيجة عن دراسة عاشور (٢٠١١م) ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م) ودراسة الأعرجي ودقاسمة (٢٠٠٠م) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، ومع دراسة الجديلي (٢٠٠٦م) ودراسة بيومي (٢٠٠٨م) حيث جاءت بدرجة ضعيفة.

ويلاحظ أيضا من الجدول السابق أن ستة من عبارات هذا المحور قد حصلت على درجة توافر متوسطة وعبارة واحدة حصلت على درجة توافر ضعيفة في حين لم تحصل أية عبارة على درجة توافر مرتفعة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على: **«يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة»** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [٢,٨٩] ودرجة توافر متوسطة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء اتباع الإدارة للأسلوب العلاجي في مواجهة الأزمات والعمل على الحد من تأثيراتها السلبية، وكما وصفته دراسة موراي وكيشور (Murray and Kishur, 2008) بشأن ضرورة تمكن القادة من السيطرة على الأزمات قبل تفاقمها.

وجاءت العبارة لتعد الإدارة غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب **«أضرار الأزمة»** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [٢,٤٥] ودرجة توافر ضعيفة، وربما يرجع ذلك إلى أن الأزمات غالبا تدار من داخل مكاتب كبار المسؤولين بالإدارة ولا تخصص الإدارة مكانا محددا كغرفة عمليات مجهزة خصيصا لإدارة الأزمات، وهو المطلب الملح الذي يمكن الإدارة من احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمات.

#### المحور الرابع: مرحلة استعادة النشاط

جدول [٧]

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لعناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء للمحور الرابع مرحلة استعادة النشاط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تعاظف الإدارة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير في ظروف الأزمات	٣,٠١	١,١٤١	متوسطة	١
٢	تعمل الإدارة على اتخاذ الإجراءات لتخفيف آثار الأزمات والحد من استمرار حدوثها	٢,٩٢	١,١١٠	متوسطة	٢
٣	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيراتها واستعادة النشاط الطبيعي	٢,٨٩	١,١٦١	متوسطة	٣
٤	تبادر الإدارة بتوجيه رسالة مناسبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي (للجمهور والإعلام) حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها	٢,٧٩	١,٢١٧	متوسطة	٤
	المحور ككل	٢,٩٠	٤,٠٨٠	متوسطة	

يتضح من الجدول [٧] أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين [٣,١] - [٢,٧٩] وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد الدراسة لهذا المحور كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي [٢,٩٠]، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عاشور (٢٠١١م) حيث جاءت بدرجة متوسطة، في حين تختلف مع دراسة صقير (٢٠٠٩م) ودراسة الشمراني

(٢٠٠٤م) ودراسة الأعرجي ودقاسمة (٢٠٠٠م) حيث جاءت مرتفعة، ومع دراسة الجديلي (٢٠٠٦م) ودراسة بيومي (٢٠٠٨م) حيث جاءت ضعيفة، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الأولى متفقا مع ما توصلت إليه دراسة الأشقر (٢٠١٠م) ودراسة الأعرجي ودقاسمة (٢٠٠٠م).

كما يلاحظ من الجدول السابق أن جميع عبارات هذا المحور قد حصلت على درجة توافر متوسطة ولم تحصل أي من عبارات هذا المحور على درجة توافر مرتفعة أو منخفضة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على: **اتحافظ الإدارة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير في ظروف الأزمات** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [٣.١] ودرجة توافر متوسطة ويتفق ذلك مع ما أكدته الحملاوي (١٩٩٥م)، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء عدم تردد الإدارة في اتخاذ أية إجراءات من شأنها أن تعيد العمل إلى صورته الطبيعية وتجاوز الأزمات، وقد حدث ذلك بالفعل في الأزمات التي تعرضت لها الإدارة مثل أزمة أنفلونزا الخنازير وغيرها.

وجاءت العبارة لتبادر الإدارة بتوجيه رسالة مناسبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي (للمجهور والإعلام) حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [٢.٧٩] ودرجة توافر متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى ضعف أداء إدارة الإعلام التربوي بالإدارة في هذا الشأن والاكتماء بالبيانات المركزية التي تقدمها الوزارة لوسائل الإعلام، رغم أن نقص المعلومات أو ضعف الأداء الإعلامي قد يكون سببا لانتشار الشائعات مما يجعل الأزمة تتفاقم كما أشار عثمان (٢٠٠٤م).

#### المحور الخامس: مرحلة التعلم

جدول [٨]

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لعناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية

#### والتعليم بالإحساء للمحور الخامس مرحلة التعلم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تستخلص الإدارة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلا	٢,٩٢	١,١٥٧	متوسطة	١
٢	تقوم الإدارة بتقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة لتطويرها عند التعامل مع الأزمات المستقبلية	٢,٧٩	١,١٠٣	متوسطة	٢
٣	تدمج الإدارة الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية	٢,٧٦	١,١٥١	متوسطة	٣
٤	تدرس الإدارة أسلوب تعامل المؤسسات الأخرى مع الأزمات المشابهة للاستفادة منها مستقبلا.	٢,٧٤	١,١٥٣	متوسطة	٤
	المحور ككل	٢,٨٠	٤,١٩٦	متوسطة	

يتضح من الجدول [٨] أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين [٢,٩٢ - ٢,٧٤] وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد الدراسة لهذا المحور كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي [٢,٨٠]، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الأعرجي ودقائمة (٢٠٠٠م) في حين تختلف مع دراسة صقر (٢٠٠٩م) ودراسة الشمراني (٢٠٠٤م) والتي جاءت فيهما مرحلة التعلم أو الاستفادة من الأزمات بدرجة مرتفعة.

كما يلاحظ من الجدول أن جميع عبارات هذا المحور قد حصلت على درجة توافر متوسطة ولم تحصل أي من عبارات هذا المحور على درجة توافر مرتفعة أو منخفضة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على: **أستخلص الإدارة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً** قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي [٢,٩٢] ودرجة توافر متوسطة، ويعزز هذه النتيجة ما تقوم به الإدارة من إعداد تقارير مفصلة بعد وقوع كل أزمة تحدد فيها ما تم اتخاذه من إجراءات وما يمكن استخلاصه من دروس يمكن الاستفادة منها في الأزمات المستقبلية، وهذا ما أكدته دراسة جايني (2010, Gainey).

وجاءت العبارة لتدرس الإدارة أسلوب تعامل المؤسسات الأخرى مع الأزمات المشابهة للاستفادة منها مستقبلاً في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي [٢,٧٤] ودرجة توافر متوسطة وربما يعزى ذلك إلى أن إدارة التعليم لا تحاول الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى باعتبار أن أزمات التعليم لها خصوصية قد لا تتشابه مع ما تواجهه المؤسسات الأخرى من أزمات، رغم ما أكدته الحملات (١٩٩٣م) من أهمية استخلاص الدروس المستفادة مما تواجهه المؤسسات الأخرى من أزمات.

#### السؤال الثاني وينص على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعاً للمتغيرات المستقلة للدراسة: نوع الإدارة والوظيفة والدورات التدريبية في الأزمات وسنوات الخبرة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-test for Independent Sample) للكشف عن الفروق بين متغيرات (الإدارة والوظيفة والدورات التدريبية) كما استخدم تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وسيتم تجزئ السؤال السابق إلى خمسة أسئلة فرعية على النحو التالي:

أ- " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعا لمتغير نوع الإدارة؟"

جدول [٩]

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة للفروق في استجابات أفراد الدراسة لتوافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعا لمتغير نوع الإدارة

م	معاور الاستبانة	المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	بنين	١٣٧	٢٧,٩٢	٩,٥٨١	٢,٩٧٨	٠,٠٠٠
		بنات	٢٣٧	٢٤,٠٣	٨,٨٥٧		
٢	الاستعداد والوقاية	بنين	١٣٧	٢٨,٠٧	٨,٨١٥	٢,٨٠٣	٠,٠٠٠
		بنات	٢٣٧	٢٤,٣١	٩,٤٢٤		
٣	احتواء الأضرار	بنين	١٣٧	٢٠,٩٨	٦,٥٥٩	٢,٦٥٤	٠,٠٠٠
		بنات	٢٣٧	١٨,٣٢	٦,٨٨٢		
٤	استعادة النشاط	بنين	١٣٧	١٢,٤٤	٤,١٢٣	٢,٠١٧	٠,٠٠٣
		بنات	٢٣٧	١١,١٣	٣,٩٨٦		
٥	التعلم	بنين	١٣٧	١١,٨٧	٤,١٩٠	٢,٣١٧	٠,٠٢١
		بنات	٢٣٧	١٠,٨٣	٤,١٦١		
٥	الأداة ككل	بنين	١٣٧	١٠١,٢٨	٢٨,٧٥٨	٢,٩٦٢	٠,٠٠٠
		بنات	٢٣٧	٨٨,٦٢	٢٠,٣٠٥		

يشير الجدول [٩] إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء فيما يتعلق بالأداة ككل بين مجموعتي إدارة البنين وإدارة البنات وذلك لصالح مجموعة إدارة البنين بالإدارة، حيث كانت قيمة (ت) ٢,٩٦٣ عند مستوى الدلالة [٠,٠٥] فأقل، كما كانت أيضا الفروق لصالح إدارة البنين في جميع المحاور الخمسة.

وتختلف تلك النتيجة مع دراسة عاشور (٢٠١١م) ودراسة المذكور (٢٠١١م) والتي لم تجد فروقا، ويمكن أن تعزى تلك النتيجة إلى أن إدارة البنين كانت قد بذلت بعض الجهود في مجال الاهتمام بإدارة الأزمات قبل أن تدمج الإدارتان تحت إدارة واحدة، فضلا عن القيود التي قد تواجه إدارة البنات في تنظيم الفعاليات المتعلقة بإدارة الأزمات مثل تجارب المحاكاة وغيرها.

ب- " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعاً لمتغير الوظيفة؟"

جدول [١٠]

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة للفروق في استجابات أفراد الدراسة

لتوافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعاً لمتغير الوظيفة

م	معايير الاستبانة	المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	يشغل منصبا قياديا	٩٧	٢٥,٩١	٩,٢٨٢	٠,٥٥٣	٠,٥٨١
		لا يشغل منصبا قياديا	٢٧٧	٢٥,٣٠	٩,٣٢٩		
٢	الاستعداد والوقاية	يشغل منصبا قياديا	٩٧	٢٦,٤٤	٩,٢٥٤	٠,٩٢٧	٠,٣٥٥
		لا يشغل منصبا قياديا	٢٧٧	٢٥,٤٢	٩,٤١٣		
٣	احتواء الأضرار	يشغل منصبا قياديا	٩٧	٢٠,٤٢	٦,٩٨٢	١,٨٨٠	٠,٠٦١
		لا يشغل منصبا قياديا	٢٧٧	١٨,٩٠	٦,٨٠٩		
٤	استعادة النشاط	يشغل منصبا قياديا	٩٧	١٢,٢٢	٣,٩٦٩	١,٧٠٧	٠,٠٨٩
		لا يشغل منصبا قياديا	٢٧٧	١١,٤٠	٤,١٠٤		
٥	التعلم	يشغل منصبا قياديا	٩٧	١١,٩٨	٤,٢٦٢	٢,١٠٥	٠,٠٦٣
		لا يشغل منصبا قياديا	٢٧٧	١٠,٩٤	٤,١٤٦		
	الأداة ككل	يشغل منصبا قياديا	٩٧	٩٦,٩٧	٣٠,٤٠٨	١,٤٠٢	٠,١٦٢
		لا يشغل منصبا قياديا	٢٧٧	٩١,٩٦	٣٠,٢٥٠		

يشير الجدول [١٠] إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء فيما يتعلق بالأداة ككل تبعاً لمتغير الوظيفة بين مجموعتي الذين يشغلون منصبا قياديا والذين لا يشغلون منصبا قياديا بالإدارة، حيث كانت قيمة (ت) ١,٤٠٢ وهي ليست دالة عند مستوى الدلالة [٠,٠٥] فأقل، كما لم تكشف النتائج أيضا عن فروق في أي من محاور الدراسة الخمسة، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة في ضوء أن واقع تعامل الإدارة مع الأزمات واضح للجميع سواء أكانوا يشغلون منصبا قياديا أو موظفين عاديين باعتبار الجميع يعملون في مكان واحد وفي ظل ظروف واحدة، وأن الموظفين وكذلك القيادات يقرون بأن عناصر إدارة الأزمات بالإدارة ليست على المستوى المنشود.

ج- " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعا لمتغير الدورات التدريبية في إدارة الأزمات؟"

جدول [١١]

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة للفروق في استجابات أفراد الدراسة لتوافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعا لمتغير الدورات التدريبية في إدارة الأزمات

م	معاور الاستبانة	المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	حاصل	١٢٠	٢٧,١٤	٨,٩٥٥	٢,٤٢١	٠,٠٦١
		غير حاصل	٢٥٤	٢٤,٦٦	٩,٣٨٣		
٢	الاستعداد والوقاية	حاصل	١٢٠	٢٦,٨٣	٨,٩٤١	١,٦٢١	٠,١٠٦
		غير حاصل	٢٥٤	٢٥,١٥	٩,٥٣٧		
٣	احتواء الأضرار	حاصل	١٢٠	١٩,٩٠	٦,٦٤٣	١,١٦٧	٠,٢٤٤
		غير حاصل	٢٥٤	١٩,٠١	٦,٩٨٠		
٤	استعادة النشاط	حاصل	١٢٠	١٢,١٠	٣,٨٧٧	١,٦٠١	٠,١١٠
		غير حاصل	٢٥٤	١١,٣٨	٤,١٦٠		
٥	التعلم	حاصل	١٢٠	١١,٥٨	٣,٩٣٦	١,١٧٩	٠,٢٣٩
		غير حاصل	٢٥٤	١١,٠٤	٤,٣١٠		
٥	الأداة ككل	حاصل	١٢٠	٩٧,٥٥	٢٨,٩٢٠	١,٨٨	٠,٦٠
		غير حاصل	٢٥٤	٩١,٢٣	٣٠,٨٢١		

يشير الجدول [١١] إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء فيما يتعلق بالأداة ككل تبعا لمتغير الدورات التدريبية في إدارة الأزمات بين الأفراد الحاصلين على دورات وغير الحاصلين على دورات، حيث كانت قيمة (ت) ١,٨٨٧ وهي ليست دالة عند مستوى الدلالة [٠,٠٥] فأقل كما لم تكشف الدراسة أيضا عن فروق في أي من المراحل الخمسة لإدارة الأزمات، وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة العوي (١٤٢٦هـ) وكذلك دراسة اليحيوي (١٤٢٦هـ) والتي وجدت فروقا لصالح هذا المتغير.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين بالإدارة على اختلاف مستوياتهم من الحاصلين على دورات تدريبية أو غير الحاصلين على دورات تدريبية لديهم نفس التصور بخصوص توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة، وبالتالي فإن الحصول على دورات في إدارة الأزمات لم يؤثر على إدراك العاملين لتوافر عناصر إدارة الأزمات بإدارة التعليم، وهذا يؤكد مصداقية النتيجة التي تشير إلى اتفاق الجميع على أن مستوى إدارة الأزمات بالإدارة يحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين.



د- " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟"

جدول [١٢]

مجموع المربعات ومتوسطها وقيمة (ف) ومستوى الدلالة للفروق في استجابات أفراد الدراسة لتوافر عناصر إدارة

الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

م	معايير الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	١١٠.٤٣٥	٥٥.٢١٨	٢	٠.٦٣٦	٠.٥٢٠
		داخل المجموعات	٣٢٢٠٨.٣٨٠	٨٦.٨١٥	٣٧١		
٢	الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	٨.١٩٨	٤.٠٩٩	٢	٠.٠٤٦	٠.٩٥٥
		داخل المجموعات	٣٢٧٤٤.٥٧٢	٨٨.٢٦٠	٣٧١		
٣	احتواء الأضرار	بين المجموعات	١٤.٨٠١	٧.٤٠٠	٢	٠.١٥٦	٠.٨٥٦
		داخل المجموعات	١٧٦٢٥.٢٥٥	٤٧.٥٠٧	٣٧١		
٤	استعادة النشاط	بين المجموعات	٠.٢٩٦	٠.١٤٨	٢	٠.٠٠٩	٠.٩٩١
		داخل المجموعات	٦٢٠٨.٧٠٩	١٦.٧٣٥	٣٧١		
٥	التعلم	بين المجموعات	٣٥.٧٢٦	١٧.٨٦٣	٢	١.٠١٥	٠.٣٦٣
		داخل المجموعات	٦٥٣٠.٥٨٧	١٧.٦٠٢	٣٧١		
	الأداة ككل	بين المجموعات	٣٩١.٦٧٧	١٩٥.٨٣٨	٢	٠.٢١٢	٠.٨٠٩
		داخل المجموعات	٣٤٢٧٢٨.٢	٩٢٢.٧٩٦	٣٧١		

يتضح من الجدول [١٢] عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء فيما يتعلق بالأداة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث كانت قيمة (ف) ٠.٢١٢ وهي ليست دالة عند مستوى الدلالة [٠.٠٥] فأقل، كما لم تكشف الدراسة أيضاً عن فروق في أي من المراحل الخمسة لإدارة الأزمات.

وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة العوفي (١٤٢٦هـ) ودراسة اليحيوي (١٤٢٦هـ)، في حين تتفق تلك النتيجة مع دراسة الأشقر (٢٠١٠م) ودراسة بيومي (٢٠٠٨م) والتي لم تجد فروقا أيضاً، ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء أن العاملين بالإدارة على اختلاف سنوات الخبرة التي يتمتعون بها لم يلمسوا أي تطور في إدارة الأزمات، وقد يرجع أيضاً إلى أن الاهتمام بإدارة الأزمات حديث عهد في إدارة التعليم وبالتالي يتساوى رأي جميع الأفراد العاملين بالإدارة بغض النظر عن خبراتهم، وتسليم الجميع أن عناصر إدارة الأزمات بالإدارة ليست على المستوى المطلوب.

## خلاصة نتائج البحث:

جاء المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد الدراسة لتوافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء متوسطا بشكل عام وكذلك في ثلاثة من محاور الدراسة (احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في حين كانت درجة التوافر ضعيفة للمحورين (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية).

وقد احتل المحور الخاص باستعادة النشاط المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره ٢,٩٠ وبدرجة توافر متوسطة في حين جاء المحور الخاص باكتشاف إشارات الإنذار المبكر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ٢,٥٤ وبدرجة توافر ضعيفة.

وقد كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء تعزى لمتغير نوع الإدارة وذلك لصالح إدارة البنين في حين لم تكشف الدراسة عن فروق تبعا لمتغيرات الوظيفة والدورات التدريبية وسنوات الخبرة.

## توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بما يلي:

- تعزيز الجوانب الوقائية المتمثلة في عناصر اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم.
- إنشاء نظام للإنذار المبكر بالإدارة بحيث تمكنها من التعرف على إشارات الإنذار التي تطلقها الأزمات قبل وقوعها وتمكنها من تعقبها وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لإدارة التربية والتعليم لتحديد نقاط الضعف وجوانب القصور والتهديدات التي تواجهها الإدارة ويمكن أن تكون سببا في اندلاع أزمات معينة مستقبلا.
- إعداد خطة تفصيلية وبرامج استراتيجية لإدارة الأزمات بالإدارة تتضمن إجراءات العمل اللازمة في أثناء وقوع الأزمات وتوزيع المسؤوليات المختلفة.
- عقد ندوات ومحاضرات لتوعية العاملين بالإدارة بمفهوم إدارة الأزمات وتوضيح العناصر المختلفة لها في مختلف مراحلها.
- إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة للقيادات والعاملين في الإدارة لتتضمن برامج وورش عمل تطبيقية عن إدارة الأزمات يتقن فيها المشاركون الخطوات العملية لإدارة الأزمات.
- إجراء تجارب افتراضية لتدريب العاملين بالإدارة على كيفية التعامل الفعلي مع مواقف الأزمات.
- إنشاء وحدة إدارية تسمى (وحدة إدارة الأزمات) ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التربية والتعليم، تكون وظيفتها وضع خطة متكاملة للاستعداد للأزمات وإدارتها في مرحلة قبل وفي أثناء وبعد الأزمة.

- تشكيل (فريق دائم لإدارة الأزمات) من العاملين بالإدارة بحيث يكونون على مستوى عال من التأهيل والتدريب والمعرفة وحسن التصرف، مع تحديد اختصاصات ومسئوليات كل عضو بالفريق في أثناء إدارة الأزمة.
- تنمية مستوى الوعي والإدراك لعناصر إدارة الأزمات لدى القيادات والعاملين في الإدارة.
- تفعيل دور إدارة الإعلام التربوي لأداء الدور المطلوب منها في أثناء إدارة الأزمات في القيام بالتوعية اللازمة وتوفير المعلومات لجميع الأطراف داخل الإدارة وخارجها.
- توثيق الأزمات التي تواجهها الإدارة وأساليب التعامل معها وإدارتها، وذلك للتعلم والاستفادة منها في حالة وقوع نفس الأزمات ثانية أو وقوع أزمات أخرى مشابهة.

### بحوث مقترحة:

- انطلاقاً من أهمية موضوع البحث وما أسفر عنه من نتائج يوصي الباحث بإجراء عدد من البحوث تنبثق من موضوع البحث الحالي مثل:
- واقع الأزمات التعليمية التي تواجهها الإدارة العامة للتربية والتعليم بالاحساء وأساليب مواجهتها.
- دراسة مقارنة عن أساليب إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالاحساء وعدد من الإدارات التعليمية الأخرى بالمملكة.
- درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي: جامعة الملك فيصل نموذجاً.
- درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لعناصر إدارة الأزمات بمحافظة الاحساء.

## مراجع البحث

### أولا المراجع العربية:

- أبو السعود، هيثم. (١٩٩٨م). المجتمع وإدارة الأزمات، معلومات دولية، دمشق: مركز المعلومات القومي في الجمهورية العربية السورية، ٦ (٥٧).
- أبو خليل، محمد إبراهيم. (٢٠٠١م). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مستقبل التربية العربية، ٧ (٢١): ٢٥٩ - ٣١٨.
- أبو عزيز، سامي عبدالله. (٢٠١٠م). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- إسلیم، وسام صبحي مصباح. (٢٠٠٧م). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- الأشقر، محمد ديب. (٢٠١٠م). درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- الأعرجي، عاصم محمد حسين ودقاسمة، مأمون أحمد. (٢٠٠٠م). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. الإدارة العامة. ٣٩ (٤): ٧٣٣ - ٨٠٩.
- البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (١٩٩٩م). الإبداع يخلق الأزمات: رؤية جديدة في إدارة الأزمات، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- البزاز، حسن. (٢٠٠١م). إدارة الأزمة: بين نقطتي الغليان والتحول. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- بميك. (٢٠٠٤م). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث. ترجمة علا صلاح. ط٢. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- بيومي، محمد غازي. (٢٠٠٨م). تحسين قدرة المدارس الثانوية العامة والفنية الصناعية على إدارة أزمات الطوارئ: دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية. ١٤ (٥٠): ٢٢٧ - ٣٢٦.
- الجديلي، ربحي عبد القادر. (٢٠٠٦م). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- الحلو، غسان. (٢٠١٠م). الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية بفلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). ٢٤ (١): ٢٢٣ - ٢٦٢.
- حمدونة، حسام الدين. (٢٠٠٦م). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- الحملاوي، محمد رشاد. (١٩٩٣). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- الحملاوي، محمد رشاد. (١٩٩٥م). التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الحملاوي، محمد رشاد وشريف، منى صلاح الدين. (١٩٩٧م). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات. القاهرة: جامعة عين شمس.
- خضور، أديب. (١٩٩٩م). الإعلام والأزمات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الخضيرى، محسن أحمد. (١٩٩٠م). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. ط٢، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- سليمان، ريم ميهوب. (٢٠٠١م). الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
- السيد، خالد قدرى. (١٩٩٨م). الأزمات التنظيمية، رؤية إدارية. المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الأول، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة، القاهرة: جامعة عين شمس، ٣ - ٤ أكتوبر.
- الشافعى، محمد. (١٩٩٩م). إدارة الأزمات. سلسلة قضايا دولية وإقليمية. القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
- الشريدة، هيام والأعرجى، عاصم. (٢٠٠٣م). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذو القرار في المدارس الثانوية. العلوم الإنسانية والإدارية. ٤ (١): ٢١٩ - ٢٥٢.
- الشعلان، فهد. (١٩٩٩م). إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الثمراني، سعيد. (٢٠٠٤م). إدارة الأزمات ومواقفها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- الشمري، ذهب نايف. (٢٠١٠م). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة الإحساء. مجلة مستقبل التربية العربية. ٦٧: ٩ - ١١٢.
- صقر، عاطف محمد. (٢٠٠٩م). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- عاشور، محمد علي. (٢٠١١م). درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. ٣ (١): ١٢٢ - ١٦٥.
- عثمان، فاروق السيد. (٢٠٠٤م). التفاوض وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد. (٢٠٠٢م). إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. القاهرة: مركز القرار للاستشارات.
- العماري، عباس رشدي. (١٩٩٣م). إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- العواملة، حمدان سالم، ووزوقي، شروق كامل. (٢٠٠٩م). أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية. مجلة بحوث التربية النوعية. ١٣: ٩٣ - ١٣٦.
- عودة، رهام راسم. (٢٠٠٨م). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.

- العويضي، فوزية عيد حميد. (١٤٢٦هـ). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- الفزاري، محفوفة. (٢٠٠٣م). تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس بمسقط: سلطنة عمان.
- الفقي، إبراهيم. (١٩٩٦م). أسرار قادة التميز. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- قسم الإحصاء بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالإحساء. (٢٠١٢م). إحصاء بأعداد الموظفين والموظفات بالإدارة.
- المنكور، مريم أحمد. (٢٠١١م). واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. المجلة التربوية. ٢٥ (١٠٠) ج ١: ١٥ - ٨٣.
- مهنا، محمد نصر. (٢٠٠٤م). إدارة الأزمات قراءة في المنهج. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- النوايسة، رياض حسين (٢٠٠٦م). نموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
- هلال، محمد عبد الغني. (١٩٩٦م). مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها. ط٢، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهواري، سيد. (١٩٩٨م). الموجز في إدارة الأزمات، أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة. القاهرة: دار الجيل للطباعة.
- البحيوي، صبرية مسلم. (١٤٢٦هـ). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. ١٩(١): ٢٤٧ - ٣٨٠.
- يوسف، حلمي شحادة. (١٩٩٨م). نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة. ١٢(١): ٩٣ - ١٢٩.

#### ثانياً المراجع الأجنبية:

- Barnett, C & Pratt, M. (2000). From Threat-rigidity to Flexibility: Toward a Learning Model of Autogenic Crisis on Organizations. Journal of Organizational Change Management. ١٣(١): ٧٤ - ٨٨.
- Gainey, Barbara. (2009). Crisis Management's New Role in Educational Settings. The Clearing House. 82(6): 267-274.
- Gainey, Barbara. (2010). Crisis Management in Public School Districts. Organizational Development Journal. 28(1): 89-95.
- Hatzichristiou, Chryse et al. (2011). The Development of a Multi-level Model for Crisis Preparedness and Intervention in the Greek Educational System. School Psychology International. 32(5): 464-483.

- Mitroff, Ian (1989). Cutting Through the Confusion. Management Review. 29(2): 15-20.
- Mitroff, Ian; Diamond, Michael and Alpaslan, Murat. (2006). How Prepared Are America's Colleges and Universities for Major Crises? Assessing the State of Crisis Management. Change. January/February. 61-67.
- Murray, John and Kishur, Joseph. (2008). Crisis Management in the Community Colleges. Community College Journal of Research and Practice. 32: 480-495.
- Pearson, Christine and Mitroff, Ian. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. The Executive. 7(1): 48-59.
- Wang, Jia and Hutchins, Holly. (2010). Crisis Management in Higher Education: What Have We Learned from Virginia Tech? Advances in Developing Human Resources. 12(5): 552-572.
- Wang, Jia. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. Advances in Developing Human Resources. 10(3): 425-445.