

# مدى توفر المهارات لدى رؤساء الأقسام بجامعة وادي النيل في إدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جامعة الطائف. المملكة العربية السعودية

د. محمد إبراهيم محمد علي الخليل

## المستخلص

هدف البحث إلى تعرف على مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام في جامعة وادي النيل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وعلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى إدارة الأزمات لرؤساء الأقسام العلمية وفقاً للمتغيرات الآتية: التخصص (علمي - إنساني)، الخدمة (أقل من خمس سنوات- أكثر من خمس سنوات)، اللقب العلمي. وتم استخدام المنهج الوصفي واستبانة لجمع المعلومات اللازمة للبحث. وخلص البحث إلى أن رؤساء الأقسام في جامعة وادي النيل يتمتعون بدرجة تطبيق جيد في إدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بحسب متغيرات البحث، وأن أغلب الأقسام العلمية في الجامعة لا يوجد بها فرق ولجان متخصصة لإدارة الأزمات. وجاءت التوصيات بناء على نتائج البحث والاستنتاجات المتمثلة في العمل على تشجيع رؤساء الأقسام العلمية على تقويم مهاراتهم وقابلياتهم في إدارة الأزمات والاهتمام بوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. إيجاد الاهتمام بمشاركة رؤساء الأقسام العلمية والتدريسية الأكفأ مشاركة جادة وإيجابية في تخطيط وتصميم خطط لمواجهة الأزمات المختلفة واعتماد نظام الحوافز المادية والمعنوية الحقيقية للمشاركة الجادة. إجراء تدريبات منتظمة في الجامعة والكليات وحسب الأقسام لمواجهة الأزمات المختلفة كالحرائق والوبائيات وغيرها.

## Abstract

Crisis Management by the Heads of the departments at the University of Nile Valley from the viewpoint of the Lectures. The importance of this research comes from the importance of the crisis as phenomena, multifaceted and interrelated social phenomenon. And thus be studied in the Community framework where I grew up and the impact it, as well as its interaction with the givens and conditions experienced by. And therefore it cannot overlook the role of the community in responding to reject

or even change the characteristics and trends crises because it is not everything that comes with crises negative, but that management and how face it, determined by the extent and size of the losses for each crisis, investment of the changes and to serve the organization, as that education is not a system of self-sufficient in any society, but it is subject to a mutual effect with the political, economic, social, cultural, media and administrative system, that this effect puts the university as an institution of education and research in advanced positions in the heart of any crisis faced by the community by virtue of the mutual influence as well as being on the party responsible for shaping the future of any country through a cadre of trained and frames that are supposed to lead the community in the future. The current research is limited to the Lectures at Nile Valley. The researcher found the results The level of crisis management at the Heads of the departments at the University of Nile Valley was a good level, from the perspective of the Lectures. There were no statistically significant differences in the level of crisis management at the Heads of the scientific departments belonging to the research variables (specialization, service, scientific title).

#### المقدمة :

نعيش في وقتنا هذا الكثير من الأزمات المتعددة وبدورها صارت الأزمة جزءاً مرتبطاً بحياة الفرد حتى أصبحت الأزمة من المفاهيم المتداولة وواسعة الانتشار، إضافة لذلك نجد أن هذه الأزمات أدت إلى تغييرات في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في كافة مجالات الحياة وهذا بدوره يجعل حتمية الحاجة لتعميق الإدراك ومفهوم -إدارة الأزمات والتعامل معها من خلال رصد واكتشاف الإشارات التي تدل عليها وطرق وأساليب التعامل معها والتخفيف من حدتها أو توجيهها لمسارات إيجابية تخدم المجتمع من خلال العلاقة المتبادلة بين الجامعة والمجتمع ذات الصلة الوثيقة، وهذا ما دفع الباحث لإجراء دراسة يتعرف من خلالها على مستوى مهارات رؤساء الأقسام العلمية في إدارة الأزمات . ولا بد من دراسة الأزمة في إطارها المجتمعي الذي نشأت فيه ومدى تأثيرها عليه و أيضاً لأهمية الأزمة كظاهرة متعددة الجوانب ومتداخلة وبالتالي يتعين، إضافة إلى تفاعلها مع معطياته وظروفه التي تمر بها وبالتالي فإنه لا يمكن إغفال دور المجتمع في رفض أو الاستجابة أو حتى تغيير خصائص واتجاهات الأزمات لأنه ليس كل ما يأتي مع الأزمات هو ممكن أن يكون سلبياً، بل إن القدرة على إدارتها وكيفية التعامل معها هي التي تحدد مدى وحجم الخسائر لكل أزمة، إضافة إلى أن وجود الإدارة الرشيدة للأزمة يمكن أن تمحور وتحول هذه التغييرات

التي تأتي مع الأزمات إلى مصلحة المنظمة ويتأني ذلك باستثمار المتغيرات وبما يخدم المنظمة، إضافة إلى أن التعليم ليس نظاماً منغلماً على نفسه في أي مجتمع بل أنه يخضع لمؤثرات متبادلة مع الأنظمة أياً كانت السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبدوره هذا التأثير يضع الجامعات كمؤسسة تعليمية وبحثية في مواقع متقدمة في قلب أي أزمة يتعرض لها المجتمع بحكم التأثير المتبادل فضلاً عن كونها هي الجهة المسؤولة عن رسم مستقبل بلد من خلال الكوادر المدربة التي من المفترض أن تتقدم المجتمع في المستقبل.

## الدراسات السابقة:

### 1. (دراسة الشمراي، 2004):

عنوان الدراسة إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. العينة العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وكانت أهداف الدراسة معرفة المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي. تعرف كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي مع الأزمات أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، والمؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس. استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الخمس ومرتبة حسب أهميتها: التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، اكتشاف إشارات الإنذار<sup>(1)</sup>.

### 2. دراسة (Hill & Strizzi, 2005)

عنوان الدراسة Emergency Response and Crisis Management. العينة مديرو المدارس ومعاونوهم والطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة. أهداف الدراسة تزويد المدارس بالاستجابة الطارئة الأكثر فاعلية لمواجهة الأزمة. أهم النتائج ضرورة اتباع المدارس أربع مراحل تساعدها في إدارة الأزمة، المرحلة الأولى تقوم على تخفيف آثار الأزمة عن طريق تأسيس نظام اتصالات فعال للمدرسة، ووضع تقديرات شاملة لإمكانية المدرسة والمجتمع المحلي في كيفية التصدي للأزمة، أما المرحلة الثانية تقوم على استعداد المدرسة للتصدي للأزمة من خلال تعرف نواحي الضعف في فريق إدارة الأزمة والعمل من خلال تنشيط الاتصالات واتخاذ القرارات، ومراجعة التقارير لملاحظة مدى التحسن في الرد على الأزمة، والمرحلة الرابعة تقوم على مراجعة النشاطات التربوية بعد حدوث الأزمة لملاحظة مدى تأثيرها والاستفادة من الأزمات<sup>(2)</sup>.

### دراسة (الشمري، 2008)

عنوان الدراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد العينة مديرو ومديرات المدارس الثانوية الصباحية للعام الدراسي 2007/2006. أهداف الدراسة إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية. العلاقة بين النمط القيادي وإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة. أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمراحل (الإنذار، التأزم، الانفجار، الانحسار). عدم وجود فروق ذات دلالة بين مرحلة الإنذار ومرحلة الانفجار ومرحلة الانحسار والأنماط القيادية الثلاثة.

ووجود فروق ذات دلالة بين مرحلة التأزم والنمط الديمقراطي، وعدم وجود علاقة بين مرحلة التأزم والنمط الدكتاتوري والنمط النسبي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس ومدة الخدمة في مراحل إدارة الأزمات<sup>(3)</sup>.

### 3. دراسة (عبد العال، 2009)

عنوان الدراسة أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالخطط الاستراتيجية العينة مديرو المدارس الحكومية في قطاع غزة للعام الدراسي 2008 / 2009 . أهداف الدراسة إمكانية التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مدراء المدارس. أثر كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في ممارسة مدراء المدارس لأساليب إدارة الأزمات. أهم النتائج وممارسة مدراء المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات بنسب متباينة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى ممارسة مدراء المدارس لأساليب إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات المذكورة في أهداف الدراسة<sup>(4)</sup>.

### الإطار النظري

#### مفهوم الأزمة:

الصينيون أطلقوا كلمة الأزمة (Crisis) اسم Wet\_ji وهي كلمة من مقطعين في اللغة الصينية وتعني خطر وفرصة، وهنا تكمن براعة القائد في تحويل الخطر إلى فرصة للاستثمار<sup>(5)</sup>. هذا مطابق لتعريف Webster «بأن الأزمة هي نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ»<sup>(6)</sup>. ويمكن أن تكون الأزمة حالة يديرها أفراد أو جماعات أو منظمة ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية

وهناك من يرى أن الأزمة عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

1. التهديد: كلما زادت قيمة الخسائر وزاد احتمال تحققها زاد التهديد.
2. ضغط الوقت: الوقت المتاح لاتخاذ قرار ويتأثر بعدد من هائل من العوامل ذات العلاقة أهمها: (تعقد المشكلة، مستوى الإجهاد، الضغط النفسي)<sup>(7)</sup>. وهناك من يضيف عنصر المفاجأة كصفة ثالثة وبذلك تتشكل عناصر الأزمة<sup>(8)</sup>.

### إدارة الأزمات: Crisis Management

إن التعامل مع الأزمات وكيفية إيجاد الحلول عبارة عن علم وفن في مواجهة التغييرات والظروف الطارئة والحرجة بعقلانية وموضوعية والاستخدام الصحيح للموارد المادية والبشرية فضلاً عن الوقت اللازم في مواجهة الأزمات، وقد تطور مصطلح إدارة الأزمات في الأصل في أحشاء الإدارة العامة في إشارة مهمة لدور الدولة في مواجهة الأزمات المختلفة والتعامل معها<sup>(9)</sup>.. وأشار بعض الباحثين إلى أن الجدل الفكري حول إدارة الأزمات مازال مستمراً، لأنها ببساطة مازالت في مرحلة التشكل وبحاجة إلى المزيد من التأطر النظري. كما أن اختلاف الأزمات وظروفها وبيئاتها وتنوع آثارها السلبية في المجتمع فضلاً عن آثارها التي يمكن أن تمتد لسنوات طويلة وكذلك طرق وأساليب معالجة تلك الآثار، لذا فقد تعددت الآراء والأفكار ووجهات النظر حول مفهوم إدارة الأزمات باختلاف المنظرين والباحثين. ومن يرى أن إدارة الأزمات هي عملية اتخاذ قرار حاسم تحت ضغط ما الهدف منه حماية الأفراد والمنظمات وهما

يضمن بقائها واستمرارها.<sup>(10)</sup> في حين أن البعض يجدها خطة عمل تنفذ بسرعة في حالة حدوث أي موقف سلبي في المنظمة يهدد كيانها وتطورها. أيضاً من يتعامل معها على أنها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو الإعداد للتعامل معها.<sup>(11)</sup> في حين تجد أن إدارة الأزمات وسيلة وأسلوب للإدارة العلمية تمكن المنظمة من التغلب على الأزمة من خلال التحكم بضغطها وحصر اتجاهها.

### تصنيف الأزمات:

تصنف الأزمات وفق معايير متعددة منها:

1. مضمون الأزمة: سياسية، داخلية، خارجية، اقتصادية اجتماعية...إلخ
2. البعد الزمني: متكررة الحدوث ويمكن التنبؤ بها، وهنا يمكن أن تكون الأزمة سطحية ويسهل احتواؤها، أو مفاجئ يصعب التنبؤ بها من حيث مداها وعمقها.
3. النطاق الجغرافي للأزمة: محلي، قومي على مستوى الدولة، إقليمي، دولي.
4. حجم الأزمة: ويتحدد غالباً وفق معايير مادية، وعلى الأغلب تكون بحجم الخسائر التي تخلفها.
5. طبيعة أطراف الأزمة: استناداً إلى طبيعة الطرف المشارك أو المتأثر بالأزمة إذا كان هناك طرف خارجي إذن هي أزمة خارجية أو إقليمية<sup>(12)</sup>
6. تكوين وظهور الأزمة: تمر الأزمة بعدد من المراحل في دورة حياتها:
  - أ. مرحلة ما قبل الأزمة: وتظهر الأزمة في هذه المرحلة لأول مرة وقد يكون ظهورها بشكل إحساس بالخطر أو الفرصة التي يمكن استثمارها في إحدى بيئات المنظمة، وهنا تظهر قدرة القائد وخاصة الميداني في التنبؤ واكتشاف الإشارات الدالة على الأزمة والتشخيص الدقيق والإعداد الجيد وعلى الأغلب المسبق للمنظمة للوقاية والتصدي واستثمار الفرصة المؤاتية باعتبار أنه ليس كل ما يأتي من أو مع الأزمات شراً وسوءاً. وتعد هذه المرحلة الركيزة الأساسية في إدارة الأزمة ومواجهتها.
  - ب. مرحلة إدارة الأزمة: وفي هذه المرحلة تظهر إشارات تؤكد وقوع الأزمة، وهنا يجب أن يكون فريق إدارة الأزمات قادر على جمع وتحليل البيانات والمعلومات ومن ثم الاستنتاج والتحليل وتوليد البدائل وتقييمها وصولاً إلى القرار الرشيد.
  - ت. مرحلة ما بعد الأزمة: ويتم في هذه المرحلة تقييم ما تم من إجراءات وأساليب تم استخدامها في اكتشاف ورصد أو الوقاية والتصدي للأزمة والخروج بالدروس والعبر لغرض التحديث والتطوير لأداء المنظمة بما يتلاءم ما بعد الأزمة<sup>(13)</sup> .و صنفت دورة حياة الأزمة من حيث درجة التأثير وهي مرحلة: (الصدمة، والتراجع، والاعتراف، والتأقلم) ومنهم وأيضاً صنفت<sup>(14)</sup> دورة حياة الأزمة إلى: (ميلاد الأزمة، نمو واتساع الأزمة، انفجار الأزمة، انحسار وتقليص الأزمة، اختفاء الأزمة)

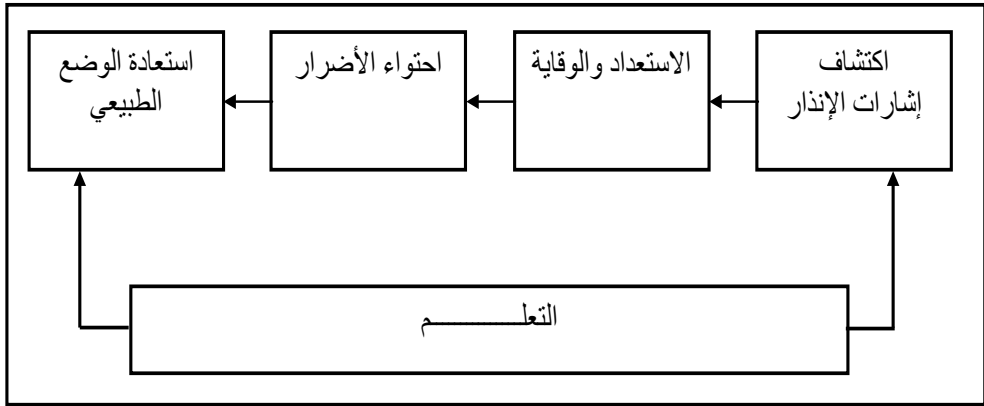
## عملية إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمة بمثابة المقياس والمؤشر الحقيقي الذي يؤدي إلى الإمكانية والقدرة المتوفرة لدى القيادات الإدارية في إدارتها للظرف القائم الذي حدث كنتيجة مباشرة للأزمة.

عملية إدارة الأزمة لا تقتصر على داخل المنظمة لأن داخل المنظمة يسهل السيطرة على الأزمة، إذا استبعدنا الممارسات البيروقراطية الحادة والمفاهيم والإجراءات التي تعقد عملنا كثيراً، فضلاً عن خلق القدرة الكاملة للمنظمات على التكيف والتأقلم مع الواقع واعتماد القرارات الرشيدة في ظروف التهديد، ومخاطرة التصدي الذي يهدد وجود واستمرارية المنظمة<sup>(15)</sup>

إن مراحل إدارة الأزمات هي الأساس لبناء ووضع الخطوات السليمة لتجاوزها أو توجيهها بشكل يمكن من استثمارها بما يخدم متطلبات وأهداف المنظمة في أولى المراحل، ووفق أغلب الباحثين تقسم مراحل إدارة الأزمة على النحو الآتي: اكتشاف مؤشرات الأزمة، الاستعداد للأزمة، المواجهة والاحتواء، إعادة التوازن.

إن النموذج الذي طرحه كل من (Mittroff & Perason, 1993) يعد من النماذج الفعالة التي وضعت لإدارة الأزمات التربوية، ينظر الشكل (2)، لأنه يتميز بأنه أكثر وضوحاً وقبولاً من جانب معظم الباحثين الذين اعتمدوا ذات المراحل في بناء أدوات إدارة الأزمات لما يتمتع به هذا النموذج من مصداقية علمية في مجال إدارة الأزمات، ويبين مراحل إدارتها في ضوء الاستعداد والجاهزية والعوامل المؤثرة فيها،<sup>(16)</sup> وهذا ما استند إليه الباحث في بناء أداة البحث كأساس نظري وعلمي في بناء فقرات أداة إدارة الأزمات وعلى وفق المراحل المشار إليها في النموذج.



شكل (1) مراحل إدارة الأزمات

Source: (Mitroff & Peason, 1993: 94)

## متطلبات إدارة الأزمات:

1. الاستعداد لإدارة الأزمة، واختيار القيادات لإدارية للأزمة<sup>[25]</sup>
2. العمل على التعرف على العوامل المؤثرة على المرؤوسين.
3. إيجاد هيكل تنظيمي ذي خصائص معينة.

4. سجل الأزمات: يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة، توثق فيه كل المواقف التي تعد أزمات سواء في الحاضر أم المستقبل<sup>[15]</sup> عمل فريق إدارة الأزمة: وهذا يرتبط بنوع الأزمة التي تواجهها المنظمة مع مراعاة مفهوم التنسيق بين أعضاء الفريق وتفويض السلطة<sup>[16]</sup> توافر وسائل عملية حديثة للتعامل مع الأزمة: مثل المحاكاة، والسيناريو، والمباريات، فضلاً عن اعتماد التخطيط للأزمات كجزء مهم من التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التقييم والمراجعة الدورية للخطط، ونظام اتصالات فعال في ظروف الأزمات المختلفة<sup>[13]</sup> تبسيط الإجراءات لغرض استثمار الوقت وسرعة السيطرة على الأحداث<sup>[17]</sup>

### إدارة الأزمات في الجامعات:

إن الإدارة الجامعية في جوهرها عملية قيادة وإدارة بالمقام الأول وإمكانية على التأثير في مدخلاتها البشرية وحفزهم وإعدادهم وتوجيههم لإنجاز أهداف المجتمع في التنمية والتقدم بحكم مكانتها المؤسسية الرائدة في الدولة المجتمع، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية وما يترتب عن ذلك من توترات ومخاطر. ويشير إلى<sup>[18]</sup> أن الأزمات في المنظومة التعليمية يمكن أن تحدث نتيجة تراكم وتفاعل مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالمنظومة التعليمية، والتي يمكن أن تؤدي إلى حدوث خلل مفاجئ أو ضعف في المقومات الرئيسة للمنظومة التعليمية مما يشكل تهديداً واضحاً وصريحاً لبقائه واستمراره بفاعلية<sup>[19]</sup>. ويرى أن إدارة الأزمات مهارة يتطلبها العمل الإداري، والقائد الذي لا يمتلك هذه المهارات لا يمكنه بالتأكيد الاستمرار في عمله الإداري حيث أكد كل من أن المفاهيم العلمية تلعب دوراً رئيساً في اكتساب المعرفة وتوظيفها بالشكل الذي يخدم لتطوير أساليبها ومناهجها. لذا فإن القيادات في الجامعة وأن اختلفت عملية توزيع المسؤوليات والأدوار وكل حسب موقعه الإداري وميدانه، مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها وبطريقة ممنهجة لمواجهة المواقف المتغيرة والتحديات والثقافات المتعددة، وبما يتجاوز ذلك ليصل إلى الاستشراف والتنبؤ بتلك المواقف والتحديات المستقبلية وإيجاد الحلول الناجعة لها، وهذا مدخل صحيح لإدارة الأزمات، ومن الممكن وضع قائمة بأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها الجامعات بصورة متكررة:

1. الحرائق، والكوارث الطبيعية، والأمراض والأوبئة المعدية.
2. وأعمال الشغب أو إطلاق نار.
3. التهديدات الإرهابية والتفجيرات، والحروب والنزاعات المسلحة.
4. إرشادات مهمة لإدارة الأزمات:

هناك عدد من القواعد التي يجب على القادة في إدارة الأزمات الالتزام بها:

1. لا تنشر المعلومات غير الحقيقية واعمل على تملك كل الحقائق للعاملين في المؤسسة لأنهم على استعداد تام لتصديق الأسوأ وتقع في مصيدة الإدلاء بكل الحقائق بل أقصر هذا على مجموعة معينة كفريق إدارة الأزمة، ولا تضع نفسك مكان المتهم الذي يطلب البراءة، والأجدر بك أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف وعلى تصحيح الخطأ باتخاذ خطوات إجرائية فعلية.

2. يجب عدم تضييع الوقت، وهذا ما يتفق عليه أكثر الباحثين في اعتبار عنصر الوقت حاسماً في عملية إدارة الأزمات وفي كل مراحل إدارة الأزمة.
3. كن مركزياً في اتخاذ القرارات وتنفيذها مستفيداً من فريق إدارة الأزمة الذي تم تشكيله لهذا الغرض.
4. لا بد من تغيير الأنماط الإدارية إلى الأفضل بما ينسجم وشدة ونوع الأزمة واستخدام المنهج العلمي في تحليل الأسباب والنتائج.
5. أجري تمعناً جيداً عند مختلف الأطراف المتورطة في الأزمة سواء أكانت مواقفها سلبية أم إيجابية وتنبأ بكل استجاباتها، وعند تحديدك لما يريد الطرف الآخر بدقة يمكنك أن تبني دفاعك على المبادرة بدلاً من ردود الأفعال.
6. العمل على زيادة العلاقات مع كل الأطراف وجعل قنوات الاتصال المختلفة مفتوحة مع الخصوم ومع المساندين ووسع دائرة المساندة أيضاً للمنظمة وقيادة المنظمة، وابتعد عن المفاهيم أو الأساليب التي يمكن أن تشكك في أي من أعوانك فالوقت ليس مناسباً بل هو وقت لاستنفار الهمم وحشد الطاقات، وجعل أسارير وجهك مستبشرة وتدل على الصمود والقوة، واحذر أن تصرخ بصوت عالٍ.
7. أيضاً يجب عليك توفير الأمن والحماية لأعوانك، ولا تبخل عليهم بأي شيء يرفع من قدراتهم ومعنوياتهم وما يساعد على تجاوز الأزمة<sup>(20)</sup>.
8. الإدارة بالأزمات Crisis Management by:

مصطلح الإدارة بالأزمات هي عملية توليد الأزمات وافتعالها لأغراض دولية أو إقليمية أو داخلية بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحقيقية وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن قضايا وهموم المنظمة، وتمارس لغرض إخفاء الحقيقة أو جني مكاسب من وراء توليد هذه الأزمات أو تغطية فشل المديرين لإداري والمالي، فضلاً عن تحقيق السيطرة على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما، وهذه العملية تتم وفق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل وهذا يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالأزمة المصنوعة.

إن الأزمة لها قوى صانعة تقوم بصياغتها وإعدادها ومن ثم بثها ونشرها في الأمم والشعوب والمنظمات، وهذه القوى الصانعة والداعمة والمسببة للأزمة تحاول أن تجعل الأزمات أكثر قوة وشدة ورعباً وتعقيداً وفي ظل شح وندرة المعلومات، تصبح عملية إدارة ومواجهة الأزمة تتطلب الكثير من الوقت والجهد وربما خسائر مادية ومعنوية كبيرة تكون بداية أو نواة لأزمة لاحقة<sup>(21)</sup>. ويمكن أن يجتمع النوعان معاً طرف يفتعل الأزمة (الإدارة بالأزمات) والطرف الآخر يسعى إلى حل الأزمة وإنهائها (إدارة الأزمات). وتعتبر أمريكا السباقة في هذا المجال بمقولة وزير الدفاع الأمريكي عام 1962 في الأزمة الكوبية روبرت مكنمار بقوله «لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الاستراتيجية وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات»<sup>(22)</sup>.

#### إجراءات البحث ومنهجيته:

1. منهجية البحث: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الذي يركز على وصف ما هو كائن الآن في حياة الإنسان والمجتمع<sup>(24)</sup>، وأنَّ البحث على وفق هذا المنهج العلمي



لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها فقط وإنما يمتد إلى قدر من التفسير لهذه البيانات وتحليلها منطقياً، من خلال استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير ليتمكن استخدامها كمعلومات موثوقة في البحث

2. مجتمع البحث: مجتمع البحث جميع الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة المقصودة في البحث<sup>(25)</sup> وتكون مجتمع البحث من 386 تدريسيًا، يتوزعون على (12) كلية، (9) منها إنسانية والأخرى علمية، وبعد استبعاد عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، والبالغ عددهم (86) عضواً، وبذلك يتحدد مجتمع البحث الأصلي المراد بحثه المكون من (300) عضو هيئة تدريس والجدول (1) يوضح ذلك.

أعضاء هيئة التدريس وفقاً لتخصص والمرتبة العلمية

ت	الكلية	عدد		أستاذ مساعد	مهاضر	مساعد التدريس	المجموع
		الكليات	الأقسام				
1.	الكليات الإنسانية	9	21	119	79	19	272
2.	الكليات العلمية	3	40	49	46	10	114
	المجموع	12	61	168	125	29	386

الجدول (1) مصدر الباحث

3. عينة البحث: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث والتي تمثلت بـ (386) تدريسيًا، منهم (114) تدريسيًا من كليات ذات تخصص علمي و(272) تدريسيًا من كليات ذات تخصص إنساني، يشكلون معاً نسبة تقارب (70%) من مجتمع البحث الأصلي البالغ (386) تدريسيًا، الجدول (2) يوضح ذلك.

توضيح توزيع الأفراد وفقاً للتخصص ومدة الخدمة والسلم العلمي

ت	التخصص	عدد	اللقب العلمي	مدة الخدمة
1	علمي	272	أستاذ مساعد فأكثر	
	إنساني	114		
2	(5) سنوات فأقل	186	مهاضر	
	أكثر من (5) سنة	200	مساعد تدريس	

الجدول (2) مصدر الباحث

إجراءات بناء أداة البحث: تتضمن الإجراءات التي أتبعت لتحقيق أهداف البحث، من خلال الوصف الدقيق للخطوات التي أجريت بغية الوصول إلى أداة تتمتع بخصائص سيكو مترية جيدة، ويمكن توضيح الإجراءات المتبعة في بناء الأداة وعلى ما يأتي:

أ. من خلال الإطار النظري للبحث الحالي حدد الباحث مفهوم إدارة الأزمات (كل الجهود والإمكانات التي توظف في المنظمة لغرض رصد ومواجهة الأزمة ودرء أخطارها أو احتوائها بما يخدم مصالح المنظمة وتوجهاتها المستقبلية)

ب. اعتمد في بناء أداة البحث على النموذج الذي طرحه كل من (Mittroff & Perason, 1993) الذي يبين مراحل إدارة الأزمة في ضوء الاستعداد والجاهزية والعوامل المؤثرة فيها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) أي أن الباحث اعتمد المراحل المذكورة في النموذج ولكن قام ببناء فقرات كل مرحلة من المراحل.

ت. وُجّهت استبانة استطلاعية لعينة عشوائية من التدريسيين مع مراعاة التناسب في التخصص والخدمة، بلغ عددها (15) تدريسيًا، والملحق (1) يوضح الاستبانة الاستطلاعية.

ث. وبناء على ما تقدم تم صياغة (40) فقرة بأسلوب التقرير الذاتي لأنها تعد من أفضل الطرق لأن الإجابة عليها تحصل بطريقة جمعية، ينظر الملحق (2)<sup>(26)</sup> ووضعت أمام كل فقرة خمسة بدائل للإجابة هي (دائمًا، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وكانت أوزانها (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وقد اختير المقياس ذو التدرج الخماسي لكونه يتمتع بخصائص قياسية أفضل من التدرجات الأخرى<sup>(27)</sup>، عُرضت الاستبانة على عينة استطلاعية لمعرفة وضوح الفقرات والتعليمات والوقت المستغرق لإجابة على فقرات الاستبانة، واتضح أن التعليمات والفقرات واضحة، وأن متوسط الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الاستبانة هو (15) دقيقة.

### ج- الخصائص السايكومترية للأداة:

1. صدق الأداة: ويعد من أهم الخصائص السايكومترية التي يجب توافرها في المقاييس التربوية لأنه مؤشر على قدرة الأداة في قياس ما أعدت لأجله<sup>(28)</sup>

وللتحقق من صدق الأداة استخدم الباحث نوعين من الصدق هما:

أ. الصدق الظاهري: أفضل طريقة لتحقيق هذا الغرض هو عرض الأداة على مجموعة من الخبراء ينظر الملحق (3) لإيجاد الصدق الظاهري الذي يؤكد قدرة الأداة على قياس ما وضعت من أجله من خلال صلة الفقرات بالمتغير المراد قياسه،<sup>(27)</sup> وطلب من الخبراء بيان مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها للمرحلة التي تنتمي إليها، وقد عدلت صياغة بعض الفقرات ولم تحذف أي فقرة، كما في الملحق (2).

ب. صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق الفقرات في قياس ما وضعت من أجله، حيث يعد مؤشراً على صدق تلك الفقرات، للتأكد من صدق الفقرات تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للأداة والمرحلة التي تنتمي إليها باستعمال معامل ارتباط بيرسون، واستعملت عينة التطبيق الأساسي لأداة البحث لهذا الغرض<sup>(29)</sup> ونظراً لكثرة أعداد

الفقرات تم الاكتفاء بعرض معاملات الارتباط بين كل مرحلة من مراحل الأداة والدرجة الكلية، واتضح أن جميع معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأداة والمرحلة التي تنتمي إليه دالة إحصائياً لذا لم تستبعد أي فقرات من فقرات الأداة الملحق (2)<sup>(30)</sup>، ويوضح الجدول (3) إن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً.

الجدول (3)

معاملات ارتباط درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة

المرحلة						
الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	الكلية	الدرجة
0,828	0,827	0,794	0,924	0,872	1	الكلية
0,851	0,849	0,726	0,802	1	0,882	الأولى
0,861	0,805	0,772	1	0,802	0,927	الثانية
0,791	0,826	1	0,782	0,736	0,894	الثالثة
0,972	1	0,826	0,807	0,749	0,928	الرابعة
1	0,872	0,774	0,838	0,851	0,968	الخامسة

الجدول (3) مصدر الباحث

2. إيجاد القوة التمييزية للفقرات: يقصد بالتمييز قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد الذين يحملون الخاصية أو السمة التي وضعت الأداة من أجل قياسها والذين لا يحملونها، ومن خلال هذه العملية يتم استبعاد الفقرات ذات القوة التمييزية الواطئة. واستعمل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الأوساط الحسابية لدرجات المجموعتين العليا والدنيا ولكل فقرة من فقرات الأداة، وأظهرت المعالجة الإحصائية بعد استخدام البرنامج الإحصائي (spss)، إن جميع فقرات الأداة دالة إحصائياً (مميزة)، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة لجميع الفقرات أكبر من القيمة التائية الجدولية الجدول (4) يوضح ذلك، وعليه لم يستبعد الباحث أي فقرات من فقرات الأداة الملحق (2)<sup>(31)</sup>.

### القوة التمييزية ل فقرات الأداة بأسلوب المجموعتين المحكمتين

القيمة التائية	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت	القيمة التائية	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
14,23	0,662	2,33	0,807	3,94	.21	15,60	0,822	2,27	0,708	4,11	.1
14,10	0,680	2,44	0,834	4,08	.22	15,15	0,643	2,58	0,721	4,16	.2
15,16	0,778	2,44	0,789	4,26	.23	11,97	0,661	2,42	0,975	3,95	.3
14,10	0,680	2,44	0,834	4,08	.24	15,15	0,643	2,58	0,721	4,16	.4
14,11	0,717	2,47	0,786	4,09	.25	14,09	0,734	2,28	0,831	3,98	.5
14,23	0,662	2,33	0,807	3,94	.26	15,60	0,822	2,27	0,708	4,11	.6
17,06	0,787	1,89	0,777	3,94	.27	16,87	0,829	2,36	0,651	4,29	.7
17,27	0,762	2,24	0,655	4,31	.28	15,45	0,733	2,54	0,645	4,16	.8
19,91	0,673	2,31	0,596	4,25	.29	18,27	0,663	1,96	0,815	4,05	.9
20,15	0,720	2,07	0,640	4,18	.30	18,70	0,663	1,96	0,815	4,05	.10
21,22	0,613	2,07	0,651	4,13	.31	21,23	0,721	2,36	0,756	4,31	.11
16,60	0,754	2,16	0,715	4,04	.32	19,07	0,817	2,31	0,707	4,38	.12
18,37	0,618	2,11	0,768	4,07	.33	17,12	0,693	1,74	0,807	3,94	.13
21,22	0,613	2,07	0,651	4,13	.34	21,23	0,721	2,36	0,756	4,31	.14
20,59	0,693	2,18	0,615	4,25	.35	21,75	0,658	2,32	0,721	4,16	.15
19,09	0,673	2,11	0,669	4,07	.36	17,55	0,685	1,74	0,764	3,85	.16
17,32	0,771	2,02	0,813	4,13	.37	18,47	0,857	2,29	0,670	4,36	.17
19,75	0,619	2,39	0,662	4,33	.38	20,15	0,825	2,34	0,623	4,41	.18
13,66	0,853	2,46	0,737	4,13	.39	17,43	0,666	2,29	0,556	4,44	.19
19,09	0,673	2,11	0,669	4,07	.40	17,55	0,685	1,74	0,764	3,85	.20

الجدول (4) مصدر الباحث

الثبات: ويقصد به الكشف عن الفروق الحقيقية بين الأفراد في السمة المقاسة، فضلاً عن كشف الدقة والاتساق في نتائج الأداة ومدى تذبذب نتائجها، وتم استخراج الثبات بطريقة معامل الاتساق ولتحقيق هذا الغرض تم تطبيق معادلة الفاكرونباخ على درجات عينة التطبيق الأساسية لأداة البحث، إذ بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0,95) إذ يعد معامل الثبات جيداً إذا بلغ (0,70) فأكثر<sup>(32)</sup>، الوسائل الإحصائية: لمعالجة بيانات البحث استعمل الباحث طرقاً إحصائية وصفية وتحليلية من خلال استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

### عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً ومفصلاً للنتائج التي تمّ التوصل إليها وفقاً للبيانات والمعالجات الإحصائية، ومن ثم مناقشتها في ضوء هدي البحث ويتضمن أيضاً الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج وكما يأتي:

1. النتائج المتعلقة بالهدف الأول: ما مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة وادي النيل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تحقيقاً لهذا الهدف تم تحليل استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (300) تدريسياً على استبانة الأداة، بعد استخدام البرنامج الإحصائي (spss) ومن خلال توظيف الأسلوب الإحصائي: الاختبار التائي لعينة واحدة (T-test)، لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على الأداة ككل الذي بلغ (131,28) درجة، وبانحراف معياري (30,380) درجة والمتوسط النظري بلغ (120) لفقرات الأداة، وتبين أن الفرق دال إحصائياً لأن القيمة التائية المحسوبة التي تبلغ (76,870) أكبر من القيمة التائية الجدولية التي تبلغ (1,95) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (311)، وهذه النتائج تدل على أنّ مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط كان بمستوى جيد، من وجهة نظر التدريسيين، كما بينت ذلك استجابات التدريسيين على الأداة، والجدول (5) يوضح ذلك.

يرى الباحث أنّ وجود مستوى جيد في إدارة الأزمات بموجب استجابات التدريسيين يدل على أن رؤساء الأقسام يتمتعون بقدرات جيدة مكنتهم أن يكونوا بمستوى قيادي جيد يؤهلهم لإدارة الأزمات فضلاً عن الاستعانة بخبراتهم في التصدي للأزمات المختلفة.

إن ما ظهر في أعلاه هو من جانب واحد وهو فيما يتعلق بالأزمات العادية والروتينية كغياب عدد محدود من الطلبة أو نقص في الأوراق الامتحانية أو تأخر تسليم الدفاتر الامتحانية في حينها إلى آخره من الأزمات البسيطة والتي هي في الحقيقة مشاكل بسيطة يمكن تجاوزها بقليل من الحكمة والخبرة، ولكن من جانب آخر هل فعلاً أن رؤساء الأقسام في الجامعة يمتلكون القدرة والقابلية الكافية لمواجهة أزمات حقيقية وكبيرة والتي تتطلب جهود جبارة وتكاتف الجميع ومن خلال استعمال الأساليب العلمية والعملية المعتمدة لمواجهة الأزمات كوجود شبكة للإنذار المبكر أو أساليب للاستعداد والوقاية فضلاً عن كيفية احتواء وحصر الأضرار من الأزمات الكبيرة كتعرض القسم لأعمال تخريبية أو تظاهر عدد كبير من طلبة القسم فعدم معالجتها في حينه يؤدي في أغلب الأحيان إلى انتشارها وتوسعها إلى باقي الأقسام إذ أظهرت الوقائع أن بعض رؤساء الأقسام العلمية يفتقرون إلى القدرة والقابلية من حيث اكتشاف الإشارات الدالة على نشوء الأزمات

أو الاستعداد لها فضلاً عن الوقاية وإدارتها بشكل يؤدي إلى استثمارها أي الأزمة بشكل يؤدي إلى الارتقاء بالقسم والقضاء على السلبات إن وجدت ورص الصفوف وتكاتف أعضاء الهيئة التدريسية. وهذا يشير إلى أن النتائج الجيدة التي دلت عليها استجابات أعضاء التدريس على الأداة كانت تفتقر في بعض الأحيان إلى الموضوعية والحيادية اللازمة في وصف مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام في الجامعة.

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة واحدة للتعرف على مستوى إدارة الأزمات

الاداة ككل	العدد	الوسط الحسابي	الوسط النظري	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	الدلالة
	300	131,28	120	30,380	311	76,870	دالة

الجدول (5) مصدر الباحث

2. النتائج المتعلقة بالهدف الثاني: تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى إدارة الأزمات لرؤساء الأقسام وفقاً للمتغيرات الآتية: التخصص (علمي - إنساني)، الخدمة (أقل من خمس سنوات - أكثر من خمس سنوات)، اللقب العلمي (أستاذ مساعد فأكثر، محاضر، مساعد تدريس). تم تحليل استجابات أفراد العينة على الأداة، وجمع البيانات الخاصة بهم ومعالجتها عن طريق الاستعانة بالحقبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ومن خلال توظيف الأسلوب الإحصائي: تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقويم وإدراك مستوى إدارة الأزمات لرؤساء الأقسام العلمية تبعاً لمتغيرات البحث، الجدول (6).

من خلال الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام تعود لمتغيرات البحث (التخصص، الخدمة، اللقب العلمي)، إذ كانت قيمة النسبة الفائية المحسوبة (0,028)، (1,466)، (2,177) على التوالي، أصغر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (162) مما يعني أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (108) وهذا يدل على أنه ليس لمتغيرات البحث (التخصص، الخدمة، اللقب العلمي) أثرٌ في مستوى إدارة الأزمات لرؤساء الأقسام العلمية، مما يعني أن وجهة نظر التدريسيين في تقدير مستوى إدارة الأزمات ولكل المراحل لا تختلف باختلاف التخصص، أو الخدمة، أو اللقب العلمي، وتتفق نتيجة البحث الحالية مع دراسة<sup>(33)</sup>، ودراسة<sup>(34)</sup> التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الخدمة في تقدير مستوى إدارة الأزمات فيما اختلفت نتائج البحث مع الدراسات الأخرى وفي بقية المتغيرات. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى ضعف أو عدم وجود برامج تدريبية تعالج الحالات المستجدة فيما يتعلق بإدارة الأزمات تزيد من قدرات وإمكانات القيادات خاصة أعضاء التدريس عامة في اكتشاف الإشارات الدالة على الأزمات واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية والاستعداد، إضافة إلى تحليل المؤشرات الإيجابية والسلبية للأزمات للاستفادة منها في المستقبل<sup>(35)</sup>.

كما أن المتغيرات الحالية التي يمر بها البلد تستوجب من القيادات التربوية اعتماد أساليب وطرائق جديدة مستفيدين من تجارب الجامعات الأخرى وخاصة في الدول التي عانت من أزمات مشابهة فيما يتعلق بالكوارث الطبيعية أو أخطار التعامل مع الأحداث والمشاكل بما يؤدي إلى حلها قبل أن تتحول إلى أزمات يصعب حلها فضلاً عن الخسائر<sup>(36)</sup>.

## نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغيرات البحث في مستوى إدارة الأزمات

الدالة	القيمة الفائية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0,028	25,829	1,000	25,829	التخصص
غير دالة	1,466	1342,308	1,000	1342,308	الخدمة
غير دالة	2,177	1993,842	2,000	3987,683	اللقب العلمي
		915,668	309,000	282941,311	Error
			314,000	569,744.000	Total
			313.000	286983,287	Corrected Total

الجدول (6) مصدر الباحث

## الاستنتاجات:

النتائج التي تم الحصول عليها يمكن أن نستنتج ما يأتي:

1. رؤساء الأقسام العلمية في جامعة وادي النيل يتمتعون بدرجة تطبيق جيدة في إدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
2. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بحسب متغيرات البحث.
3. إن أغلب الأقسام العلمية في الجامعة لا يوجد بها فرق ولجان متخصصة لإدارة الأزمات
4. إن إدارة الأزمات في المؤسسات العلمية هو فن إدارة تحديات المستقبل سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

## التوصيات:

يمكن للباحث أن يوصي بما يأتي:

1. العمل على تشجيع رؤساء الأقسام على تقويم مهاراتهم وقابلياتهم في إدارة الأزمات والاهتمام بوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
2. ايجاد الاهتمام بمشاركة رؤساء الأقسام العلمية والتدريسيين الأكفأ مشاركة جادة وإيجابية في تخطيط وتصميم خطط لمواجهة الأزمات المختلفة..
3. إجراء تدريبات منتظمة في الجامعة والكليات وحسب الأقسام لمواجهة الأزمات المختلفة كالحرائق والوبائيات والمظاهرات.

## المصادر والمراجع

- (1) لشمراني، سعيد صالح (2004). إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، جامعة اليرموك، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
- (2) Hill, T. & Strizzi, S. (2005). "Emergency. Response and Crisis Management", (ERCM) Technical Assistance Centers, June, 28
- (3) أبو فارة، يوسف (2009). إدارة أزمات: مدخل متكامل، دار اثير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 26
- (4) الشمري، ميسون حياوي وهاب (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد، بغداد، العراق.
- (5) عبد العال، كامل (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مدبري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (6) عامر، أحمد (1989). إدارة الأزمات، مكتبة نجلاء، بيروت، لبنان. ص 24 .
- (7) إصدارات بيمك (2006). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ترجمة علا إصلاح، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، حمادات، محمد حسن (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 56
- (8) ماهر. أحمد (2009) إدارة الأزمات . الدار الجامعية للنشر والتوزيع . الإسكندرية . مصر 17 ص 17
- (9) الذهبي، جاسم محمد (2005). إدارة الأزمات في بلد الأزمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق. ص 81
- (10) الرازي، محمد بن أبي بكر (1983). مختار الصحاح، دار الفكر للنشر، بيروت، لبنان. ص 13
- (11) النبهان، موسى (2004). أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 237
- (12) Fink, S. (1994). Crisis Management: Planning for the inevitable, 2nd. Ed. N.Y.p.26
- (13) ohn, B. (1996). The management of Crisis, Economic Development .Review, Issu. 14



- (14) شدود، ماجد (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 68
- (15) Brown, F. (1983). Principles education and psychology testing. John Weily&Sone Inc, N.Y.P33
- (16) الحريري، رافده (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن. ص 244
- (17) حمادات، محمد حسن (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 22
- (18) Brock, Stephen. E. and Others et al (1996). Prparing For Crises in the Schools: Aman uol For Building School Crisis Respons teams, Brandon Clinical Psychology Pubishing, Com p.16
- (19) العجمي، محمد حسن (2008)، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 218
- (20) الحريري، محمد بن سرور (2012). إدارة الأزمات واستراتيجية القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 103
- (21) البزاز، حسن (2001). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان. ص 33
- (22) Babble. Earl, (1986). The Practice of Social Research, thed, wad sworth Belmont, Calif.p.106
- (23) Anastasi, A. (1976). Psychological Testing. Macmillan Publishing Co. N.Y.p.443
- (24) Jaques, tony (2009). issue management as a post-crisis.23 discipline: identifying and responding to issue impacts beyond the 4-crisis, journal of public affairs,vol.9, pp.35
- (25) 24. الهواري، سيد (1998). الموجز في ادارة الأزمات، مصر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر. ص 29
- (26) Cohen& Morrson (2005). Research Methods in education,.25 fifth education, Taylor, London
- (27) Allen, M. G. & Yen, W. (1979). Introduction to Measurement Theory , California Brook Cole.p.96
- (28) عليوة، السيد (2001). إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية، مطابع سجل العرب، القاهرة، مصر. ص 41

- (29) المخامرة، ماهر (2010). المهارات الإدارية في إدارة الأزمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ص44
- (30) Anastasi, A. (1976). Psychological Testing. Macmillan Publishing Co. N.Y.p.443
- (31) Jaques, tony (2009). issue management as a post-crisis discipline: identifying and responding to issue impacts beyond the crisis, journal of public affairs, vol.9, pp.354-
- (32) الهواري، سيد (1998). الموجز في ادارة الأزمات، مصر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر. ص 29
- (33) ohen& Morrson (2005). Research Methods in education, fifth education, Taylor, London.
- (34) Allen, M. G. & Yen, W. (1979). Introduction to Measurement Theory , California Brook Cole.p.96
- (35) عليوة، السيد (2001). إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية، مطابع سجل العرب، القاهرة، مصر. ص 41
- (36) المخامرة، ماهر (2010). المهارات الإدارية في إدارة الأزمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ص44