

**إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل
"المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها
من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"**

إعداد

د/ هيفاء علي محمود طيفور

قسم التربية - كلية البنات - فرع موقق - جامعة حائل،

المملكة العربية السعودية

إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل "المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على كيفية إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل من خلال تحديد مصادر الأزمات والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (٣٧) من القيادات الأكاديمية، في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الدرجة الكلية لمصادر الأزمات كبيرة، وأن الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في مصادر الأزمات تعزى لاختلاف متغيرات: الجنس وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في الاستراتيجيات المستخدمة تعزى لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستراتيجيات المستخدمة تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الكليات بجامعة حائل لخطط فعالة لتمكين القيادات من مواجهه الازمات، من خلال تدريبهم على أساليب التعامل مع مختلف الأزمات، وضرورة انشاء وحده بكل كلية لإدارة الأزمات واعداد السيناريوهات المحتملة لجميع الازمات مهما كان نوعها أو شدتها.

الكلمات المفتاحية : ادارة الازمات ؛ استراتيجيات التعامل مع الأزمات؛ القيادات الأكاديمية؛ جامعة حائل.

Crisis Management at Ha'il University Faculties "Resources and the Strategies are Used to Deal With Them From Academic Leaders' Point of View.

DR Haifa Tayfor

Ha'il University, Kingdom of Saudi Arabia

The recent study aims at identifying crisis resources that face academic leaders at Ha'il University faculties and the strategies that are used to face from the leaders' point of view themselves. The female researcher used the descriptive analytic method and the study was applied on a sample consists of (37) academic leaders in the first semester from the academic year 2017-2018 CE. The study has reached to these results: the total degree of the crisis resources was very high and the total degree of the used strategies was medium. Also, it shows no significant statistic differences in crisis resources due to sex, years of experience,

academic rank and the job position variables. As well as, it shows statistic significant differences in the used strategies due to experience variables. There are no statistic significant differences in the used strategies due to sex, academic rank, job position variables. The study recommends that it is necessary for the faculties at Ha'il University to adopt effective plans so as to empower the leaders to face Crisis through training them on how to deal with different Crisis. Also, it is necessary to establish a unit in each faculty to manage Crisis and to prepare possible seniors for all Crisis wherever their kind and form.

Key Words: Crisis Management, strategies to deal with Crisis, academic leaders, Ha'il Universities.

المقدمة:

يواجه العالم الآن الكثير من التحديات و المتغيرات السريعة والتي من شأنها خلق العديد من الأزمات سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو تنظيمية، وتؤثر بشكل مباشر على مختلف المؤسسات، وكما تحد من قدرتها على التكيف في البيئة التي تعمل بها، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على قدرتها على التعامل مع مختلف الأزمات والمتغيرات البيئية المعقدة (الخشالي والقطب، ٢٠٠٧)، ولقد أطلق على عصرنا الحالي بعصر الأزمات، وأصبح علم الأزمات واحدا من أهم العلوم التي زاد الاهتمام بها، وأصبح علما مستقلا بذاته ويرتبط بكافة العلوم الإنسانية والاجتماعية (الخصيري، ٢٠٠٣؛ اللوزي، ١٩٩٩).

وتعد مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات إحدى مؤسسات الدولة وأهمها، والتي قد تجابه الكثير من المشكلات التي يمكن أن تتفاقم وتتحول إلى مخاطر وأزمات تهدد مسيرتها وتجعلها بمنأى عن تحقيق غاياتها ومراميتها. وتبرز أهمية مواجهة المؤسسات هذه الأزمات من منطلق أن الغاية الأسمى من التعليم العالي هو ربطه بالإنتاج، لتغدو الجامعات أداة فاعلة من أدوات الإنتاج الاقتصادي والاجتماعي، من أجل ذلك نقول دائماً ان تخطيط التعليم العالي ينبغي أن يتماشى مع حاجات السوق الاقتصادية والاجتماعية، وهناك الكثير من الأزمات التعليمية التي واجهت مختلف المؤسسات التعليمية مما تطلب منها وضع استراتيجيات ورؤى واضحة لمواجهةها وتجاوزها وإدارتها بطريق منهجية في ضوء المعرفة والوعي والإمكانات المتوفرة وأنماط الإدارة الساندة، مما يساعد على معالجة الأزمة وقت نشوئها وعدم السماح بامتدادها (إبراهيم، ٢٠٠١؛ الصيرفي، ٢٠٠٨).

وأشار جعفر (٢٠١٧) إلى أن من أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات هو اكتشاف الأزمات قبل حدوثها، لذلك يجب أن تشمل الخطط برنامجاً ونظماً وسياسات واضحة لإدارة الأزمات. وأن يتم التخطيط مسبقاً وليس عند اكتشاف الأزمات في

المؤسسة. إن هناك عوامل تساعد في التخفيف من آثار الأزمات ومنها: إشراك الموظفين في وضع الخطة وتوضيحها لهم، ووضوح الرؤيا المستقبلية للعاملين عن الخطة الاستراتيجية، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفعالية وكفاءة الإدارة، وتوفير معلومات عن الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وإيجاد بدائل لحل المشكلات، وشبهه أبو معمر (٢٠١١) الأزمة بالسرطان الذي يجتاح المؤسسة حتى يفككها وتحتاج إلى وقفة رجل واحد من الجميع بكل قوة وصلابة حتى تتمكن من التغلب عليها و الخروج بالمؤسسة إلى بر الأمان .

ويرى أحمد (٢٠٠٢) أن التعامل مع الأزمات يعد من محاور اهتمام علم الإدارة، حيث يتطلب وجود نوع خاص من القيادات الإدارية التي تتسم بعدة سمات منها: الشجاعة والالتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الحوار والاتصال والتفاوض وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمات.

وعلى ما سبق، فإن الحديث عن المخاطر والأزمات التي يمكن أن تواجهها الجامعات يحتاج إلى وقفة متأنية، ويستحق أن يحظى بشيء من الدراسة التي تقف على أهم المخاطر التي يمكن أن تهدد مسيرة الجامعات، وعلى الطرائق التي من شأنها أن تحد من تلك المخاطر إما بتجنبها أو بالتقليل من آثارها السلبية. وهذا ما سنتزغ إليه هذه الدراسة آخذة بالاعتبار الأزمات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة حائل.

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الأزمات منهج إداري يستخدمه القائد للتعامل مع ظروف الأزمات من خلال الاستعداد والتخطيط لتحديد مصدرها والتعامل معها، وهو أسلوب إداري يعتمد بالدرجة الأولى على التنبؤ بالأزمات المحتملة، واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها، بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهةها للسيطرة على المواقف المفاجئة، باستخدام أساليب إدارية من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف في التنظيم الإداري ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها (الحويطي، ١٩٩٨)، وتعاني المؤسسات التربوية بشكل عام والجامعات بكل خاص من تحديات كبيرة في إدارة الأزمات وخاصة عند تعرض المؤسسة إلى الأزمات الطارئة والظرفية، كما إن ضعف انتشار ثقافة إدارة الأزمات إضافة إلى افتقار الكليات إلى وجود فريق متخصص في إدارة الأزمات المختلفة يحد من دور القيادات الإدارية الفاعل في إدارة تلك الأزمات، وتواجه القيادات الأكاديمية بجامعه حائل العديد من الأزمات المتعلقة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية وغيرها من الأزمات إضافة إلى كثره المهام والأعمال المنوطة بهم، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في أن الأزمات التي يواجهها القيادات الإدارية بكليات جامعة حائل بحاجة إلى وضع حلول إبداعية جديدة،

ووضع رؤية مستقبلية تستطيع من خلالها حل جميع المشكلات ومواجهه أي أزمة مهما كان مصدرها لما له من اثر في إيجاد الاستقرار والنظام بما يتيح سير العمل على النحو المخطط له وفي تطوير وتأهيل الكليات والمساهمة في رفعة الجامعة وجعلها في مصاف الجامعات السعودية و العالمية.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي :

كيف تتم إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل من قبل القيادات الاكاديمية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة اسئلة فرعية وهي :

١- ما هي مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية بكليات جامعة حائل ؟

٢- ما فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية ؟

٣- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية بكليات جامعة حائل تعزى لمتغيرات: الجنس: (ذكر، أنثى)، وسنوات الخبرة (أقل من ٣ سنوات، ٣-٥، ٥ سنوات فأكثر) والرتبة الاكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك ، أستاذ دكتور)، والمسمى الوظيفي (عميد، وكيل)؟

٤- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية تعزى لمتغيرات: الجنس: (ذكر، أنثى)، وسنوات الخبرة (أقل من ٣ سنوات، ٣-٥، ٥ سنوات فأكثر) والرتبة الاكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك ، أستاذ دكتور)، والمسمى الوظيفي (عميد، وكيل)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على كيفية إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل من قبل القيادات الاكاديمية.
- التعرف على مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية بكليات جامعة حائل.
- تحديد الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية من وجه نظر القياديين أنفسهم

- تحديد الفروق في مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة حائل وفقا لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي.
 - تحديد الفروق في الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية وفقا لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

- يعد موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة العامة بشكل عام والإدارة التعليمية بشكل خاص خصوصا مع التطورات المتسارعة في مجالات الحياة وللمزيد من إلقاء الضوء على هذا المفهوم.
- تنبع أهمية الدراسة في كونها من الدراسات النادرة المطبقة على القيادات الإدارية في الكليات الجامعية للوقوف على أهم مصادر الأزمات التي تواجههم والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها.
- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم الجامعي ومتخذي القرار في التعرف على مصادر الأزمات والتعامل معها بأساليب علمية منهجية ووضع رؤية مستقبلية للحد من الوقوع في المشاكل التي تسببها الأزمات الإدارية مما يساعد على تطوير وتأهيل والارتقاء بالجامعات والتحسين من مستواها وترتيبها وتصنيفها عالميا.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة موضوع الأزمات الإدارية مصادرها واستراتيجيات التعامل معها.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جميع كليات جامعة حائل.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام (١٤٣٨ - ١٤٣٩هـ).

مصطلحات الدراسة:

- الأزمة: حدث مفاجئ يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم البحث عن وسائل و طرق لإدارته. (احمد، ٢٠٠٢)

الأزمة (إجرائيا): حالة غير عادية أو مواقف مفاجئة غير متوقعة تواجهه الكليات في جامعة حائل مما يؤثر في أداء الكلية وسمعتها وعلى مقومات النظام التعليمي.

مصادر الأزمات (إجرائيا): هي أنواع الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية بجامعة حائل و التي تؤدي إلى إحداث خلل في تسيير العمل داخل الكلية وتعيق الكلية عن تحقيق أهدافها.

استراتيجيات مواجهه الأزمات: هي مجموعة الخطوات و الإجراءات التي تتخذها القيادات الاكاديمية بجامعة حائل من اجل التعامل مع مختلف الظروف و الأزمات، مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة لمواجهتها و تقليص أخطارها ؛عن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة والإمكانيات المادية والبشرية في الكليات المختلفة.

القيادات الاكاديمية: هم من في قمة الهرم في التنظيم الإداري بالكلية ويتكون من عميد ووكلاء الكلية والذين يتولون مهام تسيير أعمال الكلية في الجوانب الإدارية و الأكاديمية و الذين يتخذون القرارات الحاسمة أثناء حدوث أزمة تواجه الكلية.

جامعة حائل: هي إحدى الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تقع بمدينة حائل، وأنشئت بمرسوم ملكي عام ١٤٢٦ هـ، والتي تضم أكثر من (١٥) كلية.

الدراسات السابقة:

أجرى اورفيكي(Orifici, 2000) دراسة هدفت إلى توضيح دور مديري المدارس أثناء حدوث الأزمات وتقديم خطوات متوازنة فيما يخص إدارة الأزمات في المدارس وتوصل إلى وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات ووضع السيناريوهات المحتملة لمواجهة الأزمات.

ومن ناحية أخرى أجرت الغزاوي، محفوظة(٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف على أنواع الأزمات تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان طبقت على عينة من(١٧٨) من مديري المدارس و(٢٣٠) من مساعدي مديري المدارس وأشارت نتائجها إلى حصول الأزمات المتعلقة بالطلاب وأزمات المعلمين والأزمات الصحية وأزمات المرافق والأزمات الطبيعية على تقدير متوسط، وإن هناك فروق داله إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى للمنطقة التعليمية، كما انه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس و المرحلة الدراسية في متوسطات تقديرات أفراد العينة.

وأما كومبز (Coombs,2004) بدراسة هدفت إلى التركيز على الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الأزمات لإرشاد مديري المنظمة على حمايته سمعتها ومكانتها وقت نشوء

الأزمة توصلت الدراسة إلى مدى أهمية الاستعداد المسبق لمدير الأزمة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي تحدث ووضع خطة مسبقة للتعامل مع الأزمات.

وتناولت دراسة كرايزونز وأدمز (Krisonis & Adams,2005)تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي عانت منها في الماضي، طبقت على(٢٣) مدرسة بولاية هوستن الأمريكية وخلصت إلى ضرورة منح المدارس ادوار واسعة النطاق لإدارة الأزمات والتخطيط بشكل اكثر فاعلية في حال حدوث أزمة، ويتم تقييم مستوى الأزمات في المدارس من خلال دراسة مستويات التأهب.

كما أجرى الزلفي، وافي(١٤٣٢)دارسة هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والخاص بمدينة الطائف، طبقت على عينة من(١٣٥) من مديري المدارس وأشارت نتائجها إلى أن درجة مواجه المدرء للأزمات كانت متوسطة وأن دور المدرء في التعامل مع الأزمات قبل حدوثها كان متوسطا ودورة أثناء الأزمة وبعد الانتهاء منها بدرجة عالية، وان هناك فروق داله إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع المدرسة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية والخبرة والدورات.

وأجرى عبدالعال، راند(٢٠٠٩)دارسة هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، طبقت على عينة من(٣٥٥) من مديري المدارس، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيقهم لأسلوب المواجهة والاحتواء والتعاون كانت عالية، اما درجة تطبيقهم لأسلوب الهروب متوسطة درجة مواجه الأزمات كانت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي عالية، وان هناك فروق داله إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى الجنس والمنطقة، كما انه لا توجد فروق داله إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في متوسطات تقديرات أفراد العينة.

وأجرى درياس، أحمد(٢٠١٢) دارسة هدفت إلى التعرف على مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات بمدينة جدة، طبقت على عينة من (٤٣) من مديري المدارس وأشارت النتائج إلى ان الأساليب التي يستخدمها المدرء فقد جاء بعد الإدارة بالمرتبة الأولى تبعه بعد الطالب ثم بعد المعلم، كما انه لا توجد فروق داله إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة التدريسية في متوسطات تقديرات أفراد العينة.

وعلى صعيد آخر أجرى أبو سمره، محمود والطيطي، محمد وعاشور، فاتن (٢٠١٢) دارسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى اقسام التربية الرياضية

ودواترها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجه نظر طلبتها، طبقت على عينة من (٣٢٩) طالبا وطالبة وأشارت النتائج إلى أن واقع إدارة الأزمات كان بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة غنيمه، رهف(٢٠١٣) إلى تحديد فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في مدينة دمشق، طبقت على عينة من (٥٥) مديرا ومديره، وأشارت النتائج إلى أن فاعلية أداءهم في إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، وان هناك فروق داله إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المديرين والمديرات تعزى الجنس والخبرة والمؤهل التربوي .

وأجرت زيدان، أسماء(٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تنمية كفايات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية بمصر في ضوء متطلبات الجودة، طبقت على عينة من (٦١) مديرا ومديره، وخلصت النتائج إلى إعداد قائمة بالكفايات اللازمة لإدارة الأزمات من (٦) مجالات، ووضع تصور مقترح لإدارة الأزمات .

وتناول عبدالقادر(٢٠١٤) في دراسته أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمامته طبقت على عينة تكونت من (٥٠) موظفاً في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها :وجود انتشار واسع للإشاعات عند التعامل مع الأزمات، وأن هناك غموض في أدوار الجهات المعنية بإدارة الأزمات مع إتباع أسلوب المركزية في إصدار القرارات لمعالجتها، وأن الإدارة تخفي الحقائق المتعلقة بالأزمات، وأنه لا يوجد تخطيط استراتيجي واضح لمواجهة الأزمات وخاصة فيما يتعلق بالمصاريف النثرية وتعيين الموظفين.

أما جعفر، يونس(٢٠١٧)هدفت دراسته إلى الكشف على اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، طبقت على عينة من (٨٠٠) موظف وموظفة، وأشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، ويفيد في اتخاذ القرارات تجاه الأزمات المختلفة، وكانت درجة الأثر للتخطيط الاستراتيجي كبيرة، كما انه لا توجد فروق داله إحصائيا تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في متوسطات تقديرات أفراد العينة.

الإطار النظري:

تعددت المفاهيم المتداولة حول مصطلح الأزمة، وتعددت وجهات النظر فيها، لكن ذلك لا يمنع من وجود خصائص مشتركة بين مختلف هذه المفاهيم، وعرف فوجيلار (Vogelaar, 2005) الأزمة بأنها: أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تعطيل نمط الحياة الروتيني اليومي للمنظمات، أما كومبس (Coombs, 2007) فعرّفها بأنها: حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد عمليات المنظمة و يؤدي الى اضطراب سمعتها وموقعها المالي، وعرّفها حجي (٢٠٠٥) بالعلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملا، أو السعي لتقليل الأخطار. ويعرفها آل سعود (٢٠٠٦) بأنها: "حدث أو موقف مفاجئ يشكل تهديداً أساسياً للكيان الإداري ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية"، أما مورو وكوتمان (Muro & Kottman, 1995) فقد تناولوا مفهوم الأزمة من تأثيرها على الأفراد على أنها: "نوع من الضغوط الشديدة الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على قدرة الفرد في التفكير، والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف".

وتمر الأزمات في نشأتها وتكوينها بعدة مراحل، وقسم العمار (٢٠٠٣) الأزمات إلى خمسة مراحل وهي: مرحلة ميلاد الأزمة وتبدأ فيها الأزمة في الظهور على شكل شيء مبهم أو غامض يلوح في الأفق وينذر بخطر غير محدد المعالم، وإذا استطاع متخذ القرار استيعاب هذه المرحلة استطاع القضاء عليها في مهدها وإلا تقدمت الأزمة إلى المرحلة الثانية، ومرحلة نمو واتساع الأزمة، وهنا تتطور وتنمو الأزمة وتتدخل أطراف جديدة في صراع الأزمة ويمكن إيقافها عن طريق عزل المغذيات الخارجية التي تدهم الأزمة، أما المرحلة الثالثة: نضج الأزمة، فتصبح فيها الأزمة ذات قوة تدميرية عالية و يستحيل السيطرة عليها، فيتم القضاء عليها بتحويل اتجاه الأزمة نحو كبش فداء يتحمل كل التبعات السابقة، والمرحلة الرابعة هي: مرحلة الانحسار أو التقلص وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف وتصبح كموج البحر، والمرحلة الخامسة هي مرحلة الاختفاء وتصل لهذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها والانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء. وقد صنف الخضير (٢٠٠٣) الأزمات من حيث معدل تكرارها إلى أزمات ذات طابع دوري متكرر وأزمات ذات طابع فجائي، وهناك تصنيف من حيث العمق إلى أزمات سطحية وعميقة، وهناك تصنيف للأزمات بحسب مستواها إلى: أزمات عالمية كالحروب وأزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين، وأزمات محلية تؤثر على دولة، وتصنيف آخر حسب البعد الزمني إلى أزمات متكررة الحدوث ولها إنذارات مبكرة وأزمات مفاجئة تحدث بدون سابق إنذار (أحمد، ٢٠٠٢).

أما (الصيرفي، ٢٠٠٣؛ الظاهر، ٢٠٠٩؛ الحملوي، ١٩٩٥). فحددوا خمس مراحل لإدارة الأزمة:

١- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: وهي مرحلة اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، وتظهر تلك الإشارات مبكراً لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

٢- مرحلة الاستعداد والوقاية: وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، وتشمل الوقاية: اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها، وعليه يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ووضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمقابلة جميع الاحتمالات.

٣- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: وتعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الإضرار الناجمة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة بإيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناتجة وعلاجها، وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن.

٤- مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة المعنويات المفقودة.

٥- مرحلة التعلم: وهي مرحلة تعليم مستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، ووضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين.

وقد تعددت أسباب نشوء الأزمات فمنها ما يعود لعوامل اقتصادية واجتماعية ناجمة عن ازدياد الفوارق الاجتماعية بين طبقات المجتمع، ومنها ما تعود لعوامل سياسية قوامها التفاخر القومي والديني في المجتمعات ذات الصراعات والديانات المختلفة، أو قد ترجع لعوامل الصراع في مجتمع ما والذي يؤول إلى تنافر أيديولوجي بين الطبقات الاجتماعية المتباينة (الظاهر، ٢٠٠٩).

أما الصيرفي (٢٠٠٨) فقد حدد أسباب الأزمات إلى ضعف الإمكانيات المادية، وعدم وضوح أهداف المنظمة، وضعف نظام صنع القرار، وضعف العلاقات بين العاملين، وعدم الاهتمام بالتدريب، وحدد السعدية (٢٠١٢) أسباب الأزمات التعليمية فمنها ما يتعلق بقصور الإدارة التعليمية وعدم كفاءتها وقدرتها التنبؤية بالأحداث المستقبلية واستقبال إشارات الإنذار المبكر بكل حذر، واستخدام نظام الرقابة والصرامة وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، ومن الأسباب ما يعود إلى ظروف العمل المادية في بيئة المؤسسة التعليمية من تهوية وإضاءة وعدم توفر وسائل الأمن والسلامة كطفايات الحريق ومخارج الطوارئ وغيرها، وفسر ياموتو وسيكر (Yamamoto,G & Sekeroglu,Ö)

(2011) أهم العوامل التي تسبب حدوث الأزمات هي نتيجة عدم الترابط بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية .

واتفق كل من (مهنا، ٢٠٠٤؛ مصطفى، ٢٠٠٥؛ عياصرة وبنى احمد، ٢٠٠٨؛ الخضيرى، ٢٠٠٣) على أن خصائص الأزمات متعددة منها: ضيق الوقت المتاح لصنع القرار، وعنصر المفاجأة في حدوثها، والتوتر والاضطراب، وتهديد استقرار المؤسسة، وتعدد أطراف الأزمة، ووجود القوى ذات الاتجاهات الضاغطة، وحدث أمراض سلوكية خطيرة.

وظهر مفهوم إدارة الأزمات والذي تمثل في وضع إطار عمل يفيد في تحليل وفهم المواقف المفاجئة والغير متوقعة، وعرف (عجوة وفريد، ٢٠٠٥) إدارة الأزمة بأنها: عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعه قرارات في ظروف يسودها التوتر، وتستهدف الاستجابة السليمة لإحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن؛ مما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها. وذكر أفندي (١٩٩٤) أن الهدف العام من إدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة اللازمة بهدف درء أخطار الأزمة قبل وقوعها والتحكم في اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالتها الطبيعية، أما الإدارة بالأزمات فتقوم على افتعال الأزمات، وهي فعل يهدف إلى توقف نشاط من الأنشطة أو انقطاعه، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بحيث يؤدي إلى تغير هذا النشاط (الظاهر، ٢٠٠٩).

ويرى مصطفى (٢٠٠٥) أن الاختلاف بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة يكمن في أن الإدارة بالأزمة يكون فيها دورٌ للقوة الضاغطة في عملية اتخاذ القرارات، فهي تسعى لتحقيق الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية، أما إدارة الأزمة فتسعى لتحقيق إعادة التوازن للمنظمة، وهذا يعتمد على الاستعداد أو المعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتاحة، أي استيعاب الموقف الأزموي وتكوين رؤية واضحة وأهداف محددة تجاهه للتغلب عليه.

يحتاج التعامل مع الأزمة إلى إدارة علمية ذات توجهات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعاملات مع خطوات الأزمة وتوفير المعلومات الساندة التي يركز عليها في رسم حدود الأزمة ونوضح فيما يلي خطوات التعامل مع الأزمة (الظاهر، ٢٠٠٩).

أولاً: تقدير الموقف الأزموي: يقصد بها تحديد التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى كبجها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطية مؤثرة أو متأثرة بها .

ثانياً: تحليل الموقف الأزموي: بعد تحديد تقدير الموقف الأزموي بصوره دقيقة يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموي وعناصره المختلفة ومكوناته بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون إلى تحقيقها.

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة : وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه باستمرار .

رابعاً: التدخل لمعالجة الأزمة: من خلال المعرفة الكاملة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموي بحيث يكون متخذ القرار الإداري قد حدد كل شيء، ووضع كل الاحتمالات حسب اتجاهاتها، ثم اتخذ القرار. وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد احتواء الأزمة، وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة باستخدام الوسائل والأساليب المتاحة.

وهناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة (سبتي، ٢٠٠٢) ومنها: المعوقات التنظيمية : وتتعلق بعدم معرفة بالإدارة العليا لعملية إدارة الأزمة، وضعف التدريب عند أفراد المؤسسة، ومعوقات متعلقة بالمعلومات ومدى صحتها ودقتها حول الأزمة، ومعوقات متعلقة بالاتصال وصعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة، ومعوقات إنسانية تتعلق بعدم معرفة الأفراد بخطورة الأزمات.

وتحتاج إدارة الأزمات إلى عوامل لإنجاحها وقد اتفق (السبتي، ٢٠٠٢؛ ماهر، ٢٠٠٦) على العوامل التالية: إنشاء قاعدة بيانات متعلقة بكافة أنشطة المنظمة، وإدراك أهمية الوقت وتوفير نظام مبكر يتسم بالكفاءة في رصد الخطر وتفسيره وتوصيل إشارات الخطر لمتخذي القرارات، والاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات والتدريب ووضع الخطط لمواجهة الأزمات، وحشد وتعبئة الموارد المتاحة للمنظمات واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والمحافظة على الحياة، ووجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية يضمن سرعة ووفرة المعلومات وتفقهها داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي .

والأزمات تخلق إلى جانب التحديات فرصاً لا تكون متاحة في أي وقت آخر، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تسمح بدرجة من التغيير لا تناظرها درجة أخرى في الأوقات العادية هو أن في الأزمة تنحى جانباً كل القواعد القديمة (توفيق، ٢٠٠٤م).

وأورد (ماهر، ٢٠٠٦) عدة نتائج إيجابية وسلبية للأزمة تتمثل بالآتي:

- تؤدي إلى إحداث التغييرات التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في المنظمة.
- إظهار نواحي القصور والضعف الكامنة في مجالات العمل المدرسي، من أجل تلافئها وتحسين التعامل مع الأزمات.
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات لمنع حدوثها في المستقبل.
- اكتشاف مزايا العمل الجماعي و عيوب العمل الفردي في مواجهه الأزمات.
- أما النتائج السلبية للأزمات: التعرض لخسائر مادية وبشرية، واتخاذ القرارات بعفوية وارتجالية نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث.
- تهديد وإعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها.
- خلق صدمات نفسية شديدة للعاملين.

وعلى الرغم من تعدد أنواع الأزمات إلا أنه يتوجب مواجهتها للتخفيف من شدة تأثيرها من خلال دراسة أسبابها وعواملها، وهناك عدة استراتيجيات تتبعها المنظمات للتعامل مع الأزمات منها الاستراتيجية التقليدية: مثل أسلوب الهروب؛ ويتم اللجوء إليه عندما يشعر القائد بالعجز و الحيرة في التعامل معها، فيحاول التخلص من القلق والتوتر الذي يصيبه والنتائج من الأزمة فيلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية عن طريق الهروب من الموقف حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة (هلال، ٢٠٠٨؛ ماهر، ٢٠٠٢)، وأسلوب إنكار الأزمة من خلال رفض الاعتراف بوجودها والادعاء بسلامة الموقف، وحسن الأداء، وأسلوب تفرغ الأزمة إلى ثلاثة مراحل: تتمثل المرحلة الأولى في مواجهه القوى الدافعة للأزمة، والمرحلة الثانية إيجاد أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي للأزمة، والمرحلة الثالثة في استقطاب جميع الاتجاهات ومفاوضتها (الظاهر، ٢٠٠٩).

أما الاستراتيجيات الحديثة فمنها: استراتيجية فريق العمل وهو من أكثرها شيوعاً واستخداماً والذي يعتمد على تشكيل فرق متخصص يعمل بمنهجية بهدف تقييم عناصر الأزمة وحلها بشكل سليم (إبراهيم، ٢٠٠٩؛ احمد، ٢٠٠٢)، واستراتيجية تحويل المسار، وذلك في حال الأزمات البالغة الشدة الأزمة، فيتم تحويلها إلى مسارات بديلة باستيعاب نتائجها، والخضوع لها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها (الحارثي، ٢٠١١) واستراتيجية احتواء الأزمة: ويتم فيه محاصرة الأزمة في نطاق محدد وإفقاد قوتها التدميرية (عباس، ٢٠٠٧)، واستراتيجية تفتيت الأزمة في حال الأزمات الضخمة من خلال المعرفة الكاملة بالقوى المسببة للأزمة، وتحديد مصالحها المعارضة ومنافعها المحتملة (الظاهر، ٢٠٠٩).

إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع، ووصفها، وتحليلها، والتعبير عنها كمياً، وكيفاً (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م)، وذلك عن طريق تطبيق استبيان معد من قبل الباحثة لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العمداء ووكلاء الكليات و مشرفات الفروع بجامعة حائل في البنين والبنات والبالغ عددهم (٦٢)، في العام الجامعي (١٤٣٦/١٤٣٧هـ).

عينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من (٣٧) من العمداء ومشرفات الفروع ووكلاء الكليات جامعة حائل، منهم (٢١) وكيل ووكيلة، و (١٦) من العمداء ومشرفات الفروع، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك لمحدودية مجتمع الدراسة. والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع، وعينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	22	59.5
	أنثى	15	40.5
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	5	13.5
	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	10	27.0
الرتبة الأكاديمية	٥ سنوات فأكثر	22	59.5
	أستاذ مساعد	23	27.0
	أستاذ مشارك	9	18.9
المسمى الوظيفي	أستاذ دكتور	5	32.4
	وكيل كلية/ وكييلة	21	56.8
	عميد كلية (عمادة) / عميدة (مشرفه فرع)	16	43.2
	المجموع الكلي	37	100%

أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:

من أجل بناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري، حول موضوع الأزمات الإدارية مصادرها واستراتيجيات مواجهتها، احتوى المقياس على جزئين، الأول: مصادر الأزمات التي تواجه قيادات الكليات، والجزء الثاني: واستراتيجيات مواجهتهم للأزمات تتكون من أربعة استراتيجيات وهي النعام (الهروب)، فريق العمل،

واحتواء الأزمة، وتحويل مسار الأزمة، من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التالية: دراسة الغزاوي (٢٠٠٣)، ودراسة عبدالعال (٢٠٠٩) ودراسة غنيمه (٢٠١٣) ودراسة زيدان (٢٠١٣) ودراسة جعفر (٢٠١٧).

صدق الأداة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقويم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وكانت نسبة الاتفاق للفقرات المقبولة تتراوح ما بين (80 % إلى 100%) على جميع الفقرات، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2) قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا للمجالات وللدرجة الكلية.

معامل الثبات	المجالات	اجزاء المقياس
.910	مصادر الازمات	أولاً: مصادر الأزمات
.926	النعامة(الهروب)	ثانياً: استراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية
.923	فريق العمل	
.958	احتواء الأزمة	
.910	تحويل مسار الأزمة	
.975	الازمات ككل	

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات أداة الدراسة، تراوحت قيم الثبات ما بين (.910) و (.958)، وبلغت قيمة معامل الثبات للمقياس ككل (.975)، وهذه القيم تدل على أن أدوات الدراسة تتمتع بثبات مقبول، مما يُتيح تطبيقه على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات والمجالات.

- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الفرعي الأول: ما هي مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية بكليات جامعة حائل؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات المجال، ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في من وجه نظر القياديين أنفسهم على الفقرات الخاصة بكل بعد.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصادر الازمات
		مصادر الأزمات التي تواجه إدارة الكلية			
١	1	أزمات تتعلق بطلاب الكلية	4.29	.661	كبيرة
١	2	أزمات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس في الكلية	4.29	.701	كبيرة
٢	3	أزمات تتعلق بالهيئة الإدارية بالكلية	4.27	.732	كبيرة
٦	4	أزمات تتعلق بأولياء أمور الطلاب	3.97	.927	كبيرة
٤	5	أزمات تتعلق بالمقررات التدريسية بالكلية	4.05	.880	كبيرة
٣	6	أزمات تتعلق بالمرافق و التجهيزات بالكلية	4.10	.698	كبيرة
٥	٧	أزمات تتعلق بالتعاون مع المجتمع المحلي	4.00	.849	كبيرة
		المصادر ككل	3.99	.741	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لمصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية تراوحت ما بين (3.97 - 4.29)، وبدرجة كبيرة على جميع

المصادر وعلى الدرجة الكلية، ومن أكثر مصادر الازمات التي تواجه القيادات الاكاديمية التي تتعلق بالطلاب وبأعضاء هيئة التدريس، تلاها ازمات تتعلق بكادر الموظفين، ثم أزمات تتعلق بالمرافق والتجهيزات بالكلية، ثم أزمات تتعلق بالمقررات التدريسية بالكلية، ثم أزمات تتعلق بالتعاون مع المجتمع المحلي، واخيرا ازمات تتعلق بأولياء أمور الطلاب، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن القيادات الاكاديمية تواجه أزمات متكررة تتعلق بتدني التحصيل العلمي لدى بعض الطلاب في الكلية، وانتشار ظاهرة الرسوب وتكراره عند الطلبة، انتشار ظاهره التغيب عن الاختبارات، النقص في الكادر التدريسي في بداية العام الدراسي بسبب الاستقالات والتأخر في التعاقدات او اجراءات التعيين، وعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للكادر الوظيفي بشقية التدريسي والإداري، وعدم تركيز المقررات الدراسية على المجال التطبيقي العملي، وزخم المنهاج، وعدم تواصل أولياء الأمور مع الكلية للتعرف على وضع ابنائهم وحل مشاكلهم، كذلك النقص في المرافق والتجهيزات من قاعات وملاعب وامكن للقراءة، كذلك ضعف العلاقة الكليات مع المجتمع المحلي لإقامة الندوات والاستفادة من البرامج التدريبية في الكليات لتطوير مؤسسات المجتمع، مما يؤدي إلى نشوء وخلق أزمات توجب التعامل معها من قبل الكليات. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الغزاوي، ٢٠٠٣) و(زيدان، ٢٠١٣).

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية بجامعة حائل التي تعزى لمتغيرات الدراسة؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية بجامعة حائل تعزى لمتغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لتحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الاكاديمية بجامعة حائل التي تعزى لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستويات	المتغير
.402	4.23	22	ذكر	النوع
.864	3.75	15	أنثى	
.520	4.10	5	أقل من ٣ سنوات	سنوات الخبرة
.352	4.30	10	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
.833	3.82	22	٥ سنوات فأكثر	
.939	3.68	23	أستاذ مساعد	الرتبة الاكاديمية
.759	3.58	9	أستاذ مشارك	

4.95	4.34	5	أستاذ دكتور	
4.12	4.12	21	وكيل كلية/ وكلية	المسمى الوظيفي
3.78	3.78	16	عميد كلية/ عميدة (مشرفه فرع)	

يبين الجدول(5) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة حائل تعزى لمتغيرات الدراسة، وليبان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين كما في جدول (6).

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين لتحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الإدارية بكليات جامعة حائل التي تعزى لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع	.556	1	.556	1.298	.264
سنوات الخبرة	.825	2	.413	.964	.393
الرتبة الأكاديمية	1.658	2	.553	1.290	.296
المسمى الوظيفي	.302	1	.302	.706	.408
الخطأ	12.421	30	14.4		
المجموع	599.563	37			

يلاحظ من نتائج الجدول رقم(6) عدم وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لتحديد مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة حائل تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (1.298) و (1.298) و (1.290) و (1.290)، ومستوى دلالتها على التوالي: (.264) و (.393) و (.296) و (.408)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$). ففي متغير النوع تعزو الباحثة النتيجة إلى أن جميع القيادات الإدارية بالكليات تعرضوا لنفس الأزمات المتعلقة بالطلاب والمدرسين والكادر الإداري والمرافق والتجهيزات والمقررات الدراسية عن اختلاف جنسهم، أما متغير سنوات الخبرة ومتغير الرتبة الأكاديمية، تعزو الباحثة النتيجة إلى أن الأزمات التي تواجه الكليات تتكرر كل عام دراسي، بغض النظر عن عامل الخبرة للقيادات الإدارية بالكليات، أما متغير المسمى

الوظيفي تعزو الباحثة النتيجة إلى مصادر الازمات هي نفسها التي تواجه القيادات الإدارية سواء العمداء والمشرفين والوكلاء. وقد اتفقت مع دراسة (الغزوي، ٢٠٠٣).

السؤال الفرعي الثالث: ما فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة على جميع الأبعاد، ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (٧).

جدول (٧):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية من وجه نظر القياديين أنفسهم على الفقرات الخاصة بكل استراتيجية.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فاعلية الاستراتيجيات
		استراتيجية النعمة(الهروب)			
3	1	أبلغ مباشرة حدوث الأزمة الجهات العليا لمواجهتها فوراً	2.56	0.502	قليلة
1	2	أكلف العاملين في الكلية لمواجهه الأزمة.	3.62	0.491	كبيرة
4	3	أتعامل مع الأزمة بأنها حادث طارئ مصيره الزوال.	1.59	0.55	قليلة جدا
6	4	استخدم أسلوب التعتيم الإعلامي عند حدوث الأزمات	1.05	0.229	قليلة جدا
5	5	أجد صعوبة في مواجهة الأزمات بسبب القصور في أداء العاملين	1.59	0.599	قليلة جدا
2	6	كثرت الأعباء الموكلة إلي تمنعني من التعامل مع الأزمات بالشكل المناسب	3.59	1.09	كبيرة
		استراتيجية فريق العمل			
5	7	لدى إدارة الكلية فريقا متخصصا لمواجهه لازمات	3.45	1.14	كبيرة
2	8	يتم اختيار الفريق وفق معايير و أسس واضحة	3.56	1.09	كبيرة
2	9	تتابع إدارة الكلية عمل الفريق أثناء حدوث الأزمات	3.56	1.11	كبيرة

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فاعلية الاستراتيجيات
4	10	يعمل الفريق في ضوء خطة عمل محكمة	3.51	1.12	كبيرة
5	11	توفر إدارة الكلية البيئة المناسبة لتمكين فريق العمل من العمل أثناء الأزمات	3.45	1.04	كبيرة
1	12	تنسق إدارة الكلية بين الفريق مع الجهات الخارجية المختصة للتعاون في السيطرة على الأزمة	3.78	0.712	كبيرة
3	13	يتم تأهيل الفريق بشكل دائم لرفع مستوى مهاراتهم في التعامل مع الأزمات المختلفة	3.54	0.96	كبيرة
		استراتيجية احتواء الأزمة			
5	14	تعمل إدارة الكلية على حصر الأزمة في نطاق محدد لاحتواها	3.37	0.758	متوسطة
2	15	تفاوض إدارة الكلية مسبقا الأزمة لاحتوائها وعدم انتشارها بالكلية	3.54	0.802	كبيرة
3	16	يوجد لدى إدارة الكلية إطار واضح للعمل لاحتواء الأزمات	3.43	0.688	كبيرة
2	17	التواجد الفوري وقت حدوث الأزمة	3.54	0.869	كبيرة
1	18	تعمل إدارة الكلية على التفهم و الإنصات لقيادة الأزمة	3.56	0.765	كبيرة
2	19	تعمل إدارة الكلية على تحريك الإمكانيات الضرورية لاحتواء الأزمة	3.54	0.836	كبيرة
4	20	تستوعب إدارة الكلية الضغوط المولدة من اجل إفقاد الأزمة لقوة تأثيرها	3.43	1.01	كبيرة
		استراتيجية تحويل مسار الأزمة			
2	21	تعترف إدارة الكلية بوجود الأزمات المختلفة وتتعامل معها بجدية	3.67	0.709	كبيرة
1	22	لدى إدارة الكلية المعرفة الكاملة بطبيعة الأزمات التي تواجهها	3.75	0.722	كبيرة
4	23	تتعامل إدارة الكلية مع الأزمات بناء على الخيارات الملائمة لشدتها	3.59	0.831	كبيرة
6	24	تتبع إدارة الكلية استراتيجيات واضحة لجذب مسببي الأزمة و إغرائهم	3.40	0.831	كبيرة
5	25	لدى إدارة الكلية القدرة على استيعاب نتائج	3.54	0.691	كبيرة

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فاعلية الاستراتيجيات
		الأزمات			
3	26	تستخدم الكلية منهجية علمية تعتمد أسلوب حل المشكلات لحل الأزمة الإدارية	3.64	0.856	كبيرة
7	27	لدى الكلية لجنة مدربة ومتخصصة بحل الأزمات الطارئة بشكل علمي وتربوي	3.35	0.919	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) أن الأوساط الحسابية لفقرات استراتيجيات النعمة (الهروب) تراوحت ما بين (1.05-3.62)، أي ما بين درجة قليلة جدا إلى درجة كبيرة، فقد نالت الفقرة رقم (٢) ونصها " أكلف العاملين في الكلية لمواجهه الأزمة " والفقرة رقم (٦) ونصها " استخدم أسلوب التعقيم الإعلامي عند حدوث الأزمات " على المرتبة الأخيرة، أما في استراتيجية فريق العمل تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (٣.٤٥-٣.٧٨)، أي بدرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (11) ونصها " تنسق إدارة الكلية بين الفريق مع الجهات الخارجية المختصة للتعاون في السيطرة على الأزمة " على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (٧) ونصها " لدى إدارة الكلية فريقا متخصصا لمواجهه لازمات " على الرتبة الأخيرة، أما في استراتيجية احتواء الأزمة تراوحت الأوساط ما بين (3.37-3.56)، أي ما بين درجة متوسط ودرجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (18) ونصها " تعمل إدارة الكلية على التفهم و الإنصات لقيادة الأزمة " على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (14) ونصها " تعمل إدارة الكلية على حصر الأزمة في نطاق محدد لاحتواها " على الرتبة الأخيرة، أما في استراتيجية تحويل مسار الأزمة تراوحت الأوساط ما بين (3.35-3.75)، أي بدرجة كبيرة، فنالت الفقرة رقم (٢٢) ونصها " لدى إدارة الكلية المعرفة الكاملة بطبيعة الأزمات التي تواجهها " على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (27) ونصها " لدى الكلية لجنة مدربة ومتخصصة بحل الأزمات الطارئة بشكل علمي وتربوي " على الرتبة الأخيرة.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية من وجه نظر القياديين أنفسهم على جميع الأبعاد وعلى الأداة الكلية.

الرتبة	الرقم	الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
4	1	النعامة (الهروب)	2.33	.273	قليلة

كبيرة	.920	٦3.5	فريق العمل	2	2
كبيرة	.704	3.49	احتواء الأزمة	3	3
كبيرة	.632	3.56	تحويل مسار الأزمة	4	1
متوسطة	.510	3.23	الازمات ككل		

يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) أن الأوساط الحسابية على جميع استراتيجيات الازمات تراوحت ما بين (2.33-3.56)، أي ما بين بدرجة متوسطة إلى درجة كبيرة، فقد جاءت استراتيجية فريق العمل واستراتيجية تحويل مسار الأزمة في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم استراتيجية احتواء الأزمة وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة أسلوب النعامة (الهروب) وبدرجة قليلة، أما على مستوى استراتيجيات الازمات ككل جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط بلغ (3.23)، وتعزو الباحثة النتيجة ان القيادات الأكاديمية تمتلك مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية للازمات المختلفة، ولها القدرة على التنبؤ بالازمات المحتملة، واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها، باستخدام أساليب إدارية تحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها الكلية والعمل على تفاقمها، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل الكلية وخارجها لا تلجأ إلى الهروب من الازمات المختلفة عندما لا يستطيعوا التعامل مع الأزمة أو العجز عن مواجهتها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة اورفيكي (Orifici,2000) و(الغزاوي، ٢٠٠٣) و(عبدالعال، ٢٠٠٩) و(غنيمة، ٢٠١٣).

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع مصادر الأزمت التي تواجه القيادات الأكاديمية التي تعزى لمتغيرات الدراسة؟

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لتحديد فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمت التي تواجه قيادات الادارية بالكليات التي تعزى لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستويات	المتغير
.311	3.53	22	ذكر	النوع
.521	3.01	15	أنثى	

.548	2.68	5	أقل من ٣ سنوات	سنوات الخبرة
.330	3.54	10	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
.450	3.28	22	٥ سنوات فأكثر	
.399	3.16	23	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
.331	3.29	9	أستاذ مشارك	
.241	3.65	5	أستاذ دكتور	
.536	3.07	21	وكيل كلية/ وكلية	المسمى الوظيفي
.430	3.41	16	عميد كلية/عميدة(مشرفه فرع)	

يبين الجدول (٩) أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين كما في جدول (١٠)

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين لتحديد فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية التي تعزى لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع	.003	1	.003	.020	.888
سنوات الخبرة	2.182	2	1.091	7.723	.002
الرتبة الأكاديمية	1.076	2	.359	2.539	.076
المسمى الوظيفي	.056	1	.056	.394	.535

		.137	30	4.097	الخطأ
			37	397.286	المجموع

يلاحظ من النتائج في الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق داله إحصائيا عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لتحديد فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (0.020) و(2.539) و(394)، ومستوى دلالتها على التوالي: (888) و(076) و(535)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$). ففي متغير النوع تعزى الباحثة النتيجة إلى أن جميع القيادات الإدارية بالكليات سواء ذكور أو اناث يستخدموا نفس الاجراءات الخاصة بكل استراتيجية من استراتيجيات مواجهه الأزمات، وقد اتفقت مع دراسة (غنيمة، ٢٠١٣) ودراسة (عبدالعال، ٢٠٠٩) و(جعفر، ٢٠١٧)، أما متغير الرتبة الأكاديمية ومتغير المسمى الوظيفي، تعزى الباحثة النتيجة إلى أن جميع القيادات على اختلاف رتبهم الأكاديمية ومسمياتهم الوظيفية يرون أهمية الاستراتيجيات المتبعة لمواجهه الازمات ويؤكدون مدى فاعلية بعضها، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (جعفر، ٢٠١٧)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الزلفي، ٢٠١١)

كما بينت وجود فروق داله إحصائيا عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في تحديد فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير الخبرة، فقد بلغت قيمة ف المحسوبة (7.723)، ومستوى دلالتها على التوالي: (0.002) وهي أقل من مستوى ($\alpha=0.05$)، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe)، كما في الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١) نتائج اختبار (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في تحديد فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية التي تعزى لمتغير الخبرة

المتغير	الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٣ سنوات إلى ٥ سنوات	٥ سنوات فأكثر
الازمات	أقل من ٣ سنوات			
	٣ سنوات إلى ٥ سنوات		.8564*	.2515
	٥ سنوات فأكثر		.6049*	

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (١١) أن الفروق كانت بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في تحديد فاعلية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية تعزى لمتغير الخبرة بين القيادات الذين خبرتهم (أقل من ٣ سنوات)، و(٣ سنوات إلى ٥ سنوات)، لصالح الذين خبرتهم ٣ سنوات إلى ٥ سنوات، وبين القيادات الذين خبرتهم (٥ سنوات فأكثر) و(أقل من ٣ سنوات)، لصالح ٥ سنوات فأكثر وتعزى النتيجة إلى أن القيادات في الكليات بحكم خبراتهم التي اكتسبوها بمرور الوقت من خلال التعامل مع العديد من الازمات المختلفة هم أقدر على تحديد الاستراتيجيات المناسبة في مواجهة الأزمات مهما كان نوعها و شدتها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (غنيمة، ٢٠١٣) وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (درياس، ٢٠١٢) ودراسة (عبدالعال، ٢٠٠٩).

التوصيات:

- ١- تبني الكليات بجامعة حائل خطط فعالة قابلة للتحقيق وتتسم بالمرونة لتمكين القيادات من مواجهه الازمات مهما كان مصدرها .
- ٢- انشاء وحده إدارة الازمات بكل كلية بإشراف مباشر من القيادات الأكاديمية من أجل إعداد السيناريوهات المحتملة لجميع الازمات مهما كان نوعها أو شدتها.
- ٣- وضع آليات للتعامل مع ازمات الطلبة فيما يخص الجانب التحصيلي، وازمات المتعلقة بالمدرسين والعمل على علاجها كونهم أهم ركائز العملية التعليمية .
- ٤- تفعيل دور وحده الانشطة الطلابية بكل كلية من خلال توعية الطلاب والمدرسين بالأزمات المختلفة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- الخضيرى، محسن (٢٠٠٣). إدارة الأزمات . مجموعة النيل العربية: القاهرة.
- الصريفي، محمد(٢٠٠٨) إدارة الأزمات ،مؤسسة حورس : الاسكندرية.
- ابو سمره، محمود والطيطي، محمد وعاشور، فاتن (٢٠١٢) واقع إدارة الأزمات لدى اقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجه نظر طلبتها، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، ١٤(١)، ٣٥-٧٢.

أبو معمر، ماهر (٢٠١١) دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر – غزة، فلسطين.

أحمد، إبراهيم (٢٠٠٢). إدارة الأزمات : الأسباب و العلاج . دار الفكر العربي : القاهرة.

أحمد، إبراهيم (٢٠٠١) إدارة الأزمة التعليمية من منظور عالمي. المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع: الإسكندرية.

أفندي، عطية (١٩٩٤) اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة.

آل سعود، خالد بن عبدالله (٢٠٠٦) اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات. مطابع الحميضي : الرياض.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث " مركز الخبرات المهنية للإدارة" القاهرة.

جعفر، يونس (٢٠١٧) اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، (٢١) (١)، ٢٩٣ - ٣٢٤.

الحارثي، خالد (٢٠١١) تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

حجي، أحمد (٢٠٠٥). الادارة التعليمية والادارة المدرسية. دار الفكر العربي: القاهرة.

الحملوي ، محمد (١٩٩٥) . إدارة الأزمات. تجارب محلية و عالمية، دار أبو المجد للطباعة: القاهرة.

الحويطي موسى (١٩٩٨ م) دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات، سيناريو الموقف الإداري ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، (المجلد، رقم البحث (٩٥)، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ١٩٩٨ م.

الخشاري، شاکر والقطب، محي الدين (٢٠٠٧) فاعلية نظام المعلومات الادارية وأثرها في ادارة الأزمات : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية . المجلة الاردنية في ادارة الأعمال ، الجامعة الاردنية ، (٣) (١)، ٢٤ - ٤٥ .

درياس، أحمد (٢٠١٢) دراسة هدفت الى التعرف على مدى تمكن مديري المدارس من مهارة ادارة الازمات بمدينة جدة، مجلة العلوم والثقافة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، ١٢(٢)، ٢٩ - ٦٢.

الزلفي، وافي(١٤٣٢)أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والخاص بمدينة الطائف،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

زيدان، أسماء(٢٠١٣) تنمية كفايات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية بمصر في ضوء متطلبات الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

سبتي، عزيز (٢٠٠٢)إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

السعيدة، حمده(٢٠١٢)مدى امتلاك مديري المدارس المهارات الادارية و الفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنية شمال سلطنة عمان ،المجلة التربوية، العدد ١٠٢، الجزء الثاني.

الشعلان، فهد(١٩٩٦)مواجهة الأزمات الأمنية من منظور إداري. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ١١(٢١)، ١٧٩ - ١٨٥.

الظاهر، نعيم (٢٠٠٩) إدارة الأزمات. عالم الكتب الحديث : اربد ،الأردن.

عبدالعال، رائد(٢٠٠٩)أساليب إدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .

عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن، وعبدالخالق، كايد(٢٠٠١) البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر: عمان ، الأردن.

عجوة، علي وفريد، كريمان(٢٠٠٥)إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات. عالم الكتب: القاهرة.

العمار، عبدالله (٢٠٠٣) دور تقنية و نظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .

عياصرة، معن و بني أحمد، مروان (٢٠٠٨)ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. دار الحامد: عمان.

الغزاوي، محفوظة (٢٠٠٣) تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

غنيمه، رهنف (٢٠١٣) تحديد فاعلية اداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، ١٩ (١).

اللوزي، موسى (1999) التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيمك حديثة. دار وائل للطباعة والنشر: عمان، الأردن.

مصطفى، يوسف (2005) الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي : مصر.

مهنا، محمد (٢٠٠٤) إدارة الأزمات، قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

هلال، محمد (٢٠٠١م) مهارات إدارة الأزمات بين الوقاية منها والسيطرة عليها - مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة.

المراجع الأجنبية:

Adams, Cheantel M& Kritsonis, William Allan, (2006) Analyzing secondary School crisis. National Journal for Publishing and Mentoring, Vol (1), No(1).

Coombs, T(2007).protecting organization reputation during crisis: the development and application of situational crisis commutation theory. Corporate Reputation Review, 10(3) 163- 176.

Muro, J . & Kottman . T (1995) Guidance and counseling in the Elementary and Middle schools : A practical Approach, WCB Brown & Bench mark Publishers, Madison, Iowa

Orifici, J .Michael, (2000) Developing an Effective Crisis Management Plan :The Role of a Project Manager : School Business Affairs , vol (66),no (9)..Sep.

Vogelar,R(2005)Rhetorical Approaches to Crises Communication: The Research, Development and Validation of an Image Repair Situational Theory for Educational and Leaders, Sant Louis University. (Doctoral Dissertations).

Yamamoto,G & Sekeroglu,Ö (2011)crisis management in the Turkish lather industry . African Journal of Business Management, 5 (8), 3212 - 3219.