

واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها

الدكتورة نايفة علي*

(تاريخ الإيداع 8 / 4 / 2015. قبل للنشر في 10 / 6 / 2015)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها، وتعرف الفروق في الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي)، والتوصل إلى مقترحات حول الأساليب الإدارية الأفضل لإدارة الأزمات في الجامعة، ولتحقيق أهداف البحث طبقت استبانة على عينة شملت (278) فرداً خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014 - 2015، وقد تألفت الاستبانة من (52) عبارة، موزعة إلى خمسة مجالات، هي: (التخطيط لإدارة الأزمات، عملية الاتصال في الأزمات، أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة لإدارة الأزمات، مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة)، وتم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في كليتي التربية والاقتصاد بجامعة تشرين، وبلغ عددهم (9) محكمين، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.755). وتوصلت نتائج البحث إلى أن إدارة الأزمات التعليمية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة. كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حول درجة إدارة الأزمات التعليمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الدكتوراه، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً للمتغيرات الآتية (الخبرة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي). وقدم البحث مقترحات عديدة أهمها: إقامة دورات تدريبية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات للعاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الأزمة - الأزمات التعليمية - إدارة الأزمة - أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية.

*مدرسة - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة تشرين - سورية.

The Reality of Educational-Management Crisis at Tishreen University from the Viewpoint of Staff and Administrative Members

Dr. Naeffa Ali*

(Received 8 / 4 / 2015. Accepted 10 / 6 / 2015)

□ ABSTRACT □

The study aims at defining the reality of educational-management crisis which faces Tishreen University from the view point of the staff and administrative members and at defining the differences in the administrative methods of crisis-management according to these variables (the scientific qualification, the experience, the faculty, and the sort of job). In addition to some suggestions concerning the best Administrative methods of Crisis-management at Tishreen University, and to achieve the objectives of this research, a questionnaire has been applied on a sample of (278) individuals during the academic year of (2014 - 2015). It consisted of (52) statements distributed into five sections (planning of educational management, the process of communication during the crisis, the importance of information in crisis-management, the financial and human abilities which are variable to Crisis management, and the extent of works credibility and their belonging to the University). The validity of the questionnaire was approved depending on some specializers and experts in both the education and economics faculties at Tishreen University. There were (9) referees, the total reliability factor was (0.755). The result of the research proved that the crisis-management at the University was of an average level in addition to statistical significant difference concerning the degree of crisis-management according to the variable of the scientific qualification. It also showed no statistical significant difference according to the variables of experience, the faculty, and the sort of job. The researcher suggested preparing training sessions and specialized workshops in crisis-management at the University to raise some awareness about it.

Keywords: Crisis, Crisis Educational Management, The Administrative and Academic, Members Staff.

*Assistant Professor, Demonstrator in Comparative Education Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات (Crisis –Management) ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة وذلك ليعكس الإجراءات التي تقوم بها منظماتها في مواجهة الظروف غير الطبيعية التي يمكن أن تواجه المجتمع، والتي يمكن أن تقع تحت مسمى الأزمة (Crisis) أو الكارثة (Catastrophe) أو الصراع (Conflict) أو النكبة (Disaster) مما يهدد كيان الدولة والنظام والأفراد دون أداء الخدمات ويوقف السير الطبيعي للسياسات وتنفيذها. والأزمة (Crisis) نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها (حجي، 1998، ص399).

لقد نشأ مفهوم إدارة الأزمات Crisis Management في الأصل في أحشاء الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة. ويعني مصطلح إدارة بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وتحت أثارها في كافة المجالات (حمادات، 2007، ص ص 50-51).

ويمكن التفريق بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فيرى (مصطفى، 2005، ص ص 483 – 484) أن هناك اختلافاً كبيراً بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ويمكن هذا الاختلاف في أن الإدارة بالأزمة تؤدي الأهداف فيها دوراً كقوة ضاغطة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فهي تسعى لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية، أما إدارة الأزمة فتسعى إلى تحقيق إعادة توازن المنظمة، وهذا يعتمد على الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتاحة، أي سرعة استيعاب الموقف الأزمومي وتكوين رؤية واضحة وأهداف محددة تجاه التغلب عليها.

وتعني إدارة الأزمات الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومساها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها. كما تعني إزالة الكثير من عوامل المخاطرة وعدم التأكد التي تواجه المنظمات في الأزمات معاً يمكن تلك المنظمات من السيطرة والتحكم في مصيرها ومستقبلها والعملية التي نستطيع بواسطتها أن نتعامل ونتصرف مع كوارث سببها واحد أو أكثر من البشر أو الهياكل التنظيمية في المؤسسة أو المؤسسات الأخرى أو الاقتصاد... مما يترتب عليه خلل في إدارة البشر (المرجع السابق، ص52).

والأزمات التي تمر بها المؤسسة التعليمية (الجامعة) نقطة حرجة وحاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأساليب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات مما يؤدي في النهاية إلى إعاقة الجامعة عن تحقيق أهدافها وبالتالي أحداث الخسائر المادية والبشرية فيها (عودة، 2008، ص9). وعلى الرغم من تعدد الأزمات وتباينها التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات التعليمية فإن أزمة لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل لإدارتها والتصدي لها، فإن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها وبفاعلية والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من أثارها السلبية وزيادة فرص تحويل أثارها لصالح المنظمة أو المؤسسات التعليمية (الأعرجي، 2000، ص773).

وتواجه الجامعات السورية في الأعوام الأخيرة أنواعاً متعددة من الأزمات والتي تختلف في أسبابها ودرجة حدتها وكذلك شدة تأثيرها وتكرار مرات حدوثها نتيجة للمتغيرات السريعة والمفاجئة ولأسباب مختلفة سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تربية... وتعد الأزمة ظاهرة حتمية لا يمكن تخيلها أو التنبؤ بها إلا أنه يمكن الحد منها عن

طريق إدارة الأزمات وبطريقة منهجية علمية مما يؤدي إلى السيطرة الكامل على الأزمة كما يتطلب الأمر إدارة واعية ملم بمختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة إضافة إلى أنماط حديثة من أنماط الإدارة، ومن هنا جاء هذا البحث لتعرف آراء عينة من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في جامعة تشرين حول واقع إدارة الأزمات في الجامعة.

مشكلة البحث:

تعرض المجتمعات أزمات كبيرة وكثيرة تواجه المؤسسات التعليمية، التي تعد من أخطر تلك الأزمات على الفرد والمجتمع كونها تمس الفرد بشكل مباشر وتهدد مستقبله وهذه الأزمات تحدث داخل المؤسسات التربوية التعليمية والتي تعد رافد لمختلف قطاعات المجتمع بمختلف الكوادر البشرية المؤهلة، ولذلك ففي حال حدوث أزمات تعليمية داخل المؤسسات التعليمية فإن خطر هذه الأزمة لا يقتصر على هذه المؤسسات، وإنما يمتد ليشمل جوانب المجتمع كافة. وقد حظي موضوع إدارة الأزمات باهتمام التربويين والإداريين كونه يسهم بدرجة كبيرة في التصدي للأزمات التي تحدث في الجامعة ويسهم في معالجتها بطرق علمية فعالة. لقد نادت العديد من المؤتمرات بضرورة الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات كالمؤتمر السنوي الثاني لوحدة بحوث الأزمات بجامعة عين شمس حول دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات والذي كان من أحد محاوره أن لكل أزمة خصائصها وظروفها ومعطياتها وخصوصياتها مما يتطلب قدرات ومهارات معينة أو خاصة تتناسب مع كل أزمة والتعامل معها (الخضيري، 2003، ص 146). وتختلف الأزمات التي تواجه المؤسسات التعليمية في أسبابها، ومستوى حدتها، ودرجة تأثيرها، ودرجة تكرارها، مما يجعل فيها ظاهرة حية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نهائياً، ولكن يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارتها باستخدام عمليات منهجية علمية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق، والقيادة) مما يجعل من إدارة الأزمات مطلباً ملحاً للتعامل معها (Burneet, 1988, p. p 476 -488). وتعاني الجامعات السورية وفي ظل الأزمة الحالية من أزمات تعوقها عن تحقيق أهدافها المرجوة. وقد امتد تأثيرها ليشمل الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية وبعض المباني الجامعية ولم يقتصر تأثيرها السلبي على المناطق الساخنة وإنما امتد هذا الأثر ليشمل المناطق الآمنة متجسدة في عدة أزمات فرعية أخرى. وبغية تعرف أهم الأزمات التي تعاني منها جامعة تشرين قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في استبانة وجهت إلى أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة لاستطلاع آرائهم حول الأزمات التعليمية التي تعاني منها الجامعة، وقد أظهرت النتائج أن أهم الأزمات التعليمية هي (الكثافة الطلابية في الجامعة، وزيادة عدد الطلبة داخل القاعات الدراسية، ونقص المباني الجامعية، وفقدان الأوراق الامتحانية لبعض الطلاب، واختلاف بعض المقررات بين جامعة وأخرى، وعدم وجود بعض الكليات في الجامعات متماثلة مع بعضها البعض، وسوء الأوضاع الاقتصادية التي يعاني منها الطلبة)، وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها الجامعات فإن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من آثارها وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح الجامعة. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الآتي: ما واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها؟

أسئلة البحث:

1. ما واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة

التعليمية والإدارية فيها؟

2. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
3. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين تعزى لمتغير نوع الكلية؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث النظرية من خلال النقاط الآتية:

- 1- أهمية مرحلة التعليم الجامعي باعتباره الرافد الأساسي الذي يضخ الكوادر المؤهلة لكافة قطاعات المجتمع الأخرى.
 - 2- أهمية دراسة موضوع الأزمات وإدارتها وحدائتها في سورية في ظل الأزمة السياسية التي تتعرض لها سورية.
 - 3- ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم الجامعي على حد علم الباحثة.
- أما الأهمية التطبيقية للبحث فتتبع من:
- 1- حصر الأزمات التعليمية التي تواجه جامعة تشرين، ورصد الأساليب الإدارية التي تدار بها الأزمات في ظل الأزمة الحالية.
 - 2- تحديد الأساليب الأفضل لإدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.
 - 3- التوصل إلى مقترحات تتعلق بالأساليب الأفضل لإدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية والتي قد تفيد المخططين والإداريين في الجامعة والباحثين.

ويهدف البحث للتعرف إلى:

- 1- واقع إدارة الأزمات التعليمية التي تواجه جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها.
- 2- الفروق في الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات التعليمية تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي). والتوصل إلى مقترحات حول الأساليب الإدارية الأفضل لإدارة الأزمات في الجامعة.

- حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014 - 2015.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في كليات جامعة تشرين الآتية: (الكليات العلمية: كلية الطب، كلية الهندسة المدنية، كلية المعلوماتية، كلية العلوم، كلية التمريض، أما الكليات الأدبية: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الاقتصاد، كلية الحقوق).

– **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية من عمداء الكليات، ونوابهم ورؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر في كليات جامعة تشرين.

– **حدود المحتوى:** متمثلة في واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية فيها.

– **مصطلحات البحث:**

♦ **الحادث: Accident:** شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف.

♦ **النكبة أو البلية: Disastr:** هي حالة مدمرة حدثت فعلاً غير مسبقة بالإنذار ينجم عنها غالباً أضرار جسيمة سواء كانت هذه الأضرار مادية أو معنوية أو بشرية.

♦ **الكارثة: Catastroph:** حادث فجائي غير متوقع ومروع بسبب معاناة كبرى أو محنة أو دمار (حواش وعبد الله، 2006، ص1).

♦ **الأزمة:** هي خلل يؤثر سلباً في النظام المؤسسي بأكمله ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها

النظام، وقد تتكون نتيجة تراكمية لأخطاء سابقة أو قرارات خاطئة أو الاثنتين (حامد، 2009، ص278).

♦ **إدارة الأزمة: Crisis Management:** عرفت بأنها "جهود المديرين للتغلب على الأزمة وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها باستخدام العلم والمعرفة والخبرة" (سليمون، 2003، ص14)، ويعرفها كومل (Cornel, Shaeras, 1998) بأنها أحداث نادرة الحدوث وغير متوقعة في أغلب الأحيان، حيث لا توجد خطة يمكن أن تتوقع الظروف الفريدة والتحديات الخاصة المرتبطة بكل أزمة. وتعرف إجرائياً بأنها "هي العمليات المنهجية العلمية الإدارية، التي تتبع في التعامل مع الأزمة من خلال: اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابية، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة.

♦ **الأزمة التربوية: Crisis Education:** هي موقف مفاجئ وضغط، يكون مصحوباً بالتوتر ويخرج عن

السيطرة والتحكم، وقلة الوقت المتاحة لاتخاذ القرار، ويهدد المدرسة أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية (هاللي ودبوس، 2011، ص6). **والأزمة التعليمية:** هي حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة، وتتصف بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين واستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمة، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة وخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها (Brook al et, 1996, p 57). فهي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي، وتحدث نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام التعليمي يهدد بقائه (أحمد، 2002، ص55).

♦ **أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الفنية والمعنيين الذين يقومون

بتدريس المقررات النظرية وحلقات البحوث والمواد العملية والإداريين في الجامعات السورية الحكومية (وزارة التعليم العالي في ج. ع. س، 2006، ص1). وفي هذا البحث فإن أعضاء الهيئة التعليمية هم أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والمعنيين والمحاضرين الذين يقومون بتدريس المقررات النظرية والعملية والعاملين الإداريين من عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام والدوائر في كليات جامعة تشرين.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

من المفاهيم المتجذرة في تجربة التاريخ الإنساني مفهوم الأزمة فالأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع تشير إلى أن ولادة مصطلح الأزمة الحقيقي وما ينطوي عليه من حمولة دلالية تحيل إلى الصراع والتنازع الذي واكب وجود قابيل وهابيل على وجه البسيطة إذا استدعت تلك الأزمة البحث عن وسائل لمجابهتها وإدارتها واحتواء تداعياتها على الواقع، على نحو لم يكن معهوداً من ذي قبل (درياس، 2011، ص 35). والأزمة تعد نقطة تحول في سلسلة الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد على مواجهتها (العجمي، 2008، ص 198). ويرى (Mitroff and Anagnos, 2001, p. p 34-35) أن الأزمة هي حدث يؤثر أو له احتمال التأثير في المنظمة ككل. وتشير إدارة الأزمات إلى النظام الذي يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها لغرض التخفيف من آثارها المدمرة (Goel, 2009, p 16). فإدارة الأزمات عملية إدارية مستمرة تعنى بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما تحقق أقل قدر ممكن من الأضرار مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة (دهيش وآخرون، 2009، ص 264). ويتفق الباحثون على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات إلا أنهم يختلفون حول ماهية هذه المراحل. فقد قسم (Coombs, 2012, p. p 17-19) مراحل إدارة الأزمة حسب الأساس الزمني إلى: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. كما قدم (Faulkner, 2001) نموذجاً بهذا الصدد يتكون من المراحل الآتية: مرحلة الإنذار، ومرحلة التأزم، ومرحلة الطوارئ، ومرحلة التوسط، ومرحلة الأمد الطويل، ومرحلة الحل. ويرى (الصريفى، 2003، ص 311) أن معظم الأزمات تمر بخمس مراحل أساسية تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الأزمة وهي: (1- الشعور باحتمال حدوث الأزمة: ترسل الأزمة سلسلة من اشارات الانذار يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الاشارات الحقيقية والهامة، وعدم الانتباه والاهتمام لهذه الاشارات يؤدي الى وقوع الازمة، 2- الاستعداد أو الوقاية: اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة على افتراض اسوأ الحالات ومعالجتها قبل استفحالها، 3- مجابهة الأزمة (احتواء اضرارها والحد منها): يتم اعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، 4- استعادة التوازن والنشاط: استعادة النشاط من عدة جوانب منها الاصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم اعدادها واختيارها مسبقاً والتي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي لتعويض ما فقد في أثناء حصول الأزمة، 5- التعلم وتقييم التجربة: يتم تقييم ما تم انجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفير عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة وإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل).

- أسباب الأزمة: تعبر الأزمة عن فشل إداري نتيجة لحدوث خلل معين ولكل أزمة مقدمات وشواهد تدل على حدوثها وتعدد وجهات حول أسباب الأزمات فمن وجهة نظر الاقتصاديين من أهم أسباب الأزمة: (القرارات التي تتخذها الحكومة، الفشل في مواكب القواعد العامة للنظام العالمي، تضليل المجمع ببيانات رقمية مضللة لا تعبر عن الحقيقة من وجهة نظر السياسيين فهم يعززون الأزمة إلى فشل القيادة السياسية وعدم صلاحية النظام السياسي أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية أو الفشل في تطوير نظام سياسي عادل). أما من وجهة نظر

علماء الاجتماع فهم يعززون أسباب الأزمة إلى (عدم المساواة الاجتماعية بين أفراد المجتمع ونقص الدوافع والحوافز وتحدي السلطة، انهيار النظام الأخلاقي وزيادة الفردية وانهيار نظام الأسرة، فشل نظام الرقابة والتحكم (المعايطة، 2007، ص284).

خصائص الأزمة: تمتاز الأزمة بعدة خصائص منها: (1- التعقد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها، 2- المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد، 3- نقص المعلومات وعدم دقتها، 4- إن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابهة ومتسارعة، 5- إنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل المؤثر والسريع لمجابهتها، 6- يؤدي تصاعدها المفاجئ إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها، 7- بما أن الأزمة تمثل تهديداً لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته فإن مجابهتها واجباً مصيرياً، 8- يستوجب مواجهة الأزمات درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكان وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة (حمادات، 2007، ص ص 49-50). وكذلك تستوجب مواجهة الأزمات الخروج عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاط تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة (Sundelius & Gronvall, 2006, P3)

- **أنواع الأزمات:** تقسم الأزمات إلى عدة أنواع فمن حيث شدة أثرها أزمات شديدة الأثر وهي أزمات يصعب التعامل معها، وأزمات محدودة الأثر وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها ومن حيث مستواها فهي تقسم إلى أزمات عالمية تؤثر على العالم كله مثل الحروب. وأزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم. وأزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها، وأزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات داخل الدولة الواحدة. ومن حيث البعد الزمني فلها نوعان مؤثرات ومؤشرات إنذار مبكر. وأزمات مفاجئة تحدث دون سابق إنذار. وتوجد عدة أزمات من حيث مراحلها منها أزمة في مرحلة نشوء وأزمة في مرحلة التصعيد وأزمة ف مرحلة الاكتمال. وأزمة في مرحلة الزوال، أما من حيث الآثار الناجمة عنها فهي أزمة ليست لها آثار جانبية أي أن أثرها المباشر معروف وأزمة لها آثار جانبية ومضاعفات مباشرة (حسان والعجمي، 2010، ص ص 373-374).

- **مراحل إدارة الأزمات:** تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل المدير في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وهذه المراحل هي: (الصيرفي، 2003، ص ص 311-312)

1- الشعور باحتمال حدوث الأزمة: نجد في هذه المرحلة أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الانذار (الأعراض) يستقبلها المدبرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

2- الاستعداد والوقاية: تتضمن هذه المرحلة: (أ- اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة وتحديد الأساليب الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد على كيفية مواجهة الأزمة، ب- متى بدأ تنفيذ الخطة لا بد أن تساندها الإدارة، ج- ضرورة وضع الخطة على افتراض أسوأ الحالات).

3- مجابهة الأزمة (احتواء أضرارها والحد منها): يتم في هذه المرحلة اعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضاً على طبيعة الأزمة نفسها وكفاءة وفاعلية مركز التوجيه والتحكم ومدى التعاون بين الأجهزة المعنية.

4- استعادة التوازن والنشاط: وفي هذه المرحلة يتم استعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة

والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم اعدادها واختيارها مسبقاً بهدف إعادة التوازن بشكل تدريجي.

5- التعلم وتقييم التجربة: يتم تقييم الأزمة ما تم أنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل

وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة رسم بياني.

أهداف إدارة الأزمات: تتلخص أهداف إدارة الأزمات كما ذكرها (مكاوي، 2005، ص72) في: (توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد، تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل الأزمة وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها، توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة، الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة، التعامل الفوري مع الأزمة عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة. كما تدار الأزمات بعدة أساليب منها القديمة ومنها الحديثة: يشمل القديم منها: أسلوب إنكار الأزمة: بمعنى التعتيم الإعلامي عليها، وكبت الأزمة: أي تأجيل ظهورها، وتشكيل لجنة لبحث الأزمة: تهدف هذه اللجنة إلى أ- معرفة الذين تسببوا بهذه الأزمة. ب- تجميد الموقف وإفقاده قوة الدفع، وكذلك بحث قيمة الأزمة: بمعنى التقليل منها، وتنقيس الأزمة: بمعنى فتح مجالات لتنقيس الضغوط، وتفرغ الأزمة، عزل قوى الأزمة، والقفر فوق الأزمة: وهو التظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، وأخيراً أسلوب الهروب من الأزمة أو يسمى بأسلوب النعامة (حسان والعجمي، 2006، ص ص 379-380). أما الأساليب حديثة لإدارة الأزمات فقد ظهرت نتيجة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي من هذه الأساليب الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات وفريق العمل (عبد العال، 2009). وكذلك تفتيت الأزمة إلى جزئيات يسهل التعامل معها، عزل القوى المؤثرة في أحداثها وذلك للتقليل من شأنها ومن ثم حلها، وكذلك احتواء الأزمة ويتم ذلك من خلال محاصرتها في نطاق ضيق ومحدد، وأسلوب تدمير الأزمة ذاتياً عن طريق تفجيرها من الداخل مع مواجهتها لحلها وبشكل مباشر، وتدمير الأزمة ذاتياً والتي تستخدم في وجود ازمات بالغة العنف والخسارة التي لا يمكن وقف تصاعدها، بالإضافة إلى أساليب تصعيد الأزمة أي حل الأزمة بعد بلوغها الذروة. والوفرة الوهمية أي إيهام الجماهير بأنه تم حل الأزمة وهذا كلام وهمي (رمضان وآخرون، 2009، ص ص 34-38).

ويُعدّ التخطيط للأزمات من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة، فهو يسهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها، وتلافي عنصر المفاجئة المصاحب لها، كما أنّ التخطيط يتيح لفريق إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة، وهو ما أكده جبر في دراسته بعنوان "نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني في إدارة الأزمات" فقد بيّن أنّ إدارة الأزمات تتم وفق نظام كانبان الذي يقوم على أساس تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون دائماً في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي أنهم مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة، فقد تدرب المديرين على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات (جبر، 1998، ص150). ويعد اتخاذ القرار وقت الأزمة له طابع يختلف عن اتخاذ القرار في الظروف العادية، إذ أن اتخاذ القرار في موقف الأزمة يتعلق بالعوامل المادية والعوامل الإنسانية على حد سواء، ويواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ القرار في موقف الأزمة تتمثل في عدم وضوح الرؤية، وسرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة

على الموقف، وضيق الوقت المتاح للتصرف، ونقص المعلومات (الجهني، 2010، ص47). وفي إدارة الأزمات تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تؤديه المعلومات من خلال (تجنب المفاجأة، وسرعة اتخاذ القرار، وزيادة المرونة في اتخاذ القرار، وتحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة، والتحكم في البدائل المتاحة خلال مرحلة تصعيد الأزمة، وزيادة القدرة على التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ، وتجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراساتها لاستخلاص الدروس المستفادة واستخدامها في مواجهة الأزمات المشابهة مستقبلاً (مهنياً، 2004، ص290). كما يؤدي عنصر الاتصالات دوراً حيوياً في عملية إدارة الأزمة، وكلما نجحت اتصالات فريق الأزمة في تجميع أكبر كم من المعلومات الدقيقة والصحيحة عن الأزمة وتحليلها، كلما أمكن اتخاذ القرار السليم للبدء في معالجتها (عباس، 2004، ص91).

الدراسات السابقة:

♦ دراسة (Nwagw, 1997) بعنوان: بيئة الأزمات في نظام التعليم النيجيري. (*The Environment Of Crisis In The Nigerian Education System*). تناولت الدراسة الأزمات التي تعرض لها نظام التعليم النيجيري بعد عام 1986 بسبب الكساد الاقتصادي الذي تعرضت له البلاد والانفجار في أعداد السكان والانتقالات العسكرية التي حدثت في البلاد، والتي كانت بيئة ملائمة للأزمات في نظام التعليم النيجيري، استخدمت الدراسة المنهج المسحي للأزمات، والتي تضمنت: ضعف تمويل التعليم، ونقص الوسائل التعليمية، والتصرفات السيئة للطلبة، والعصيان العام، وأزمة القبول في التعليم، وظهور الطوائف السرية، ومشكلات إدارة شؤون العاملين والتي أدت إلى الإضرابات والإغلاق المنكر للمؤسسات التعليمية، وإهمال المعايير الأكاديمية فيها. وبحسب الدراسة أي مجتمع يحفز النمو غير المنسق لنظامه التعليمي، ويقصر في توفير المعلمين والوسائل التعليمية والتمويل الضروري للعملية التعليمية يخلق بيئة تعليمية مناسبة للأزمات.

♦ دراسة (Mcnicoll, 2003) بعنوان: الأزمة التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا: مدى تطبيقها لاستراتيجيات إدارة الأزمة في الجامعة. (*Under age dinging on college campuses: An examination for institution in the event of tragedy on campus*). هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأزمة التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا، ومدى تطبيقها لاستراتيجيات إدارة الأزمة، حيث أعطى كومب عدة مبادئ توجيهية لنجاح إدارة الأزمات. أجريت الدراسة على جامعة ماساتشوستس بأمريكا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن سبب الأزمات في الجامعة هو تجاهل الجامعة لتناول الطلاب المشروبات الكحولية داخل حرم الجامعة، مما أدى إلى موت طالب في الجامعة، واستنتجت الدراسة أن الجامعة لم تطبق توجيهات كومب في مجال الاتصال بالجمهور الذي هو عبارة عن الموظفين والطلبة والأهالي، حيث لم تقم بتوعية الطلاب بالآثار السيئة للكحول، مما أدى إلى تفاقم الوضع ووفاة أحد الطلاب. وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل انفجار الأزمة، وأن توظف العلاقات العامة للجامعة بنشر معلومات عن مخاطر تناول الكحول.

♦ دراسة (عبد الله والعسيلي، 2005) قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى. هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى. وهذه الأزمات هي (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، التعليمية، النفسية، الإدارية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم

تطوير استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على جميع مديري المناطق التعليمية ومديري المراكز التعليمية، والمساعدين الإداريين، والأكاديميين في المناطق والمراكز، ومنسقي شؤون الطلاب في الجامعة، والبالغ عددهم (42) فرداً للعام الدراسي 2003/2002، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أبرز الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى هي (الضغوط النفسية الناجمة عن الاحتلال كقلق والاحباط والملل، ونقص المباني اللازمة لاستيعاب التوسع في فروع الجامعة، وفقدان عضو هيئة التدريس للإحساس بالأمن الذاتي، وعدم قدرة الطلبة على دفع الرسوم المستحقة عليهم، وإغلاق الجامعات بشكل فجائي).

◆ دراسة (بركات، 2007) مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير

الجنس. هدفت الدراسة إلى تعرف الحجم النسبي التي يعاني منها طلبة جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظرهم إضافة إلى معرفة الترتيب النسبي لأنواع الأزمات التي يعاني منها طلبة الجامعة كما يدركها الطلبة أنفسهم. وقد تكونت عينة البحث من (300) طالباً وطالبة من طلبة المفتوح في منطقة طولكرم التعليمية. وأظهرت النتائج أن نسبة الطلبة الذين يعانون من أزمات كبيرة وصلت إلى (46%) والذين يعانون من أزمات متوسطة (37%) والذين يعانون من أزمات منخفضة كانت (17%) وأظهرت النتائج أن الأزمات الاقتصادية هي المصدر الأكثر تأزماً لدى الطلبة يلي ذلك الأزمات التربوية أما مصادر الأزمات الثلاثة الأخيرة السياسية والاقتصادية والاجتماعية فقد تدرج الترتيب تبعاً لاستجابة الطلبة.

◆ دراسة (عودة، 2008) بعنوان واقع الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على

الجامعة الإسلامية. هدفت الدراسة إلى تعرف أنواع الأزمات الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها الجامعة والأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة، وكذلك دور الإمكانيات المادية والبشرية في الجامعة في إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة، وتعرف طبيعة عمل الفريق الإداري فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتكونت العينة من (170) موظف وموظفة. ومن أهم النتائج أن إدارة الجامعة تستخدم الطرق العلمية لاتخاذ القرارات بدرجة متوسطة. وأكدت النتائج وجود فروق دالة حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات (نوع الوظيفة، الخبرة). وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم ورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات.

◆ دراسة (البراهمية، 2009) بعنوان: الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة، وكيفية

إدارتها. هدفت الدراسة إلى تعرف الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة، وكيفية إدارتها ووضع تصورات المقترحة لإدارة هذه الأزمات من وجهة نظر الخبراء التربويين، تكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين ممثلاً برؤساء الجامعات الأردنية الخاصة، ونواب الرؤساء، وعمداء الكليات وأساتذة الجامعات والبالغ عددهم (220) قائداً تربوياً. استخدمت الدراسة المنهج المسحي، طبقت الدراسة في العام الدراسي 2009/2008. وخلصت الدراسة إلى وجود (24) أزمة كان أبرزها حرمان أعضاء هيئة التدريس من سنوات التفرغ، والتشدد في تطبيق معايير الاعتماد العام والخاص على الجامعات الخاصة، ومقابل التهاون مع الجامعات الرسمية، وعدم مراعاة نوعية الطلبة الملحقين بالجامعات الخاصة.

♦ دراسة (Changjun and Xiaohao, 2009) بعنوان: **توظيف خريجي التعليم العالي في ظل الأزمة المالية العالمية. (A Study On The Employment Of Graduates Of Higher Education In The Context Of The Financial Crisis)**. هدفت الدراسة إلى تحديد التغيرات في اتجاهات الأشخاص حول توظيف خريجي الكليات في ظل الظروف التي تسببت بها الأزمة المالية العالمية. وقامت هذه الدراسة على تحليل أربعة استطلاعات للرأي أجريت بين عامي (2003، 2009). وأظهرت النتائج أن الأزمة المالية تركت آثاراً سلبية على توظيف الخريجين حيث أنها سببت عدم توازن بين العرض والطلب على خريجي الجامعات في سوق العمالة في الصين، بالإضافة إلى أنها سببت عدم توازن في النمو الاقتصادي مما أدى إلى نقص فرص العمل لخريجي التعليم العالي.

♦ دراسة (Mccullr, 2011) بعنوان: **دراسة نوعية لمؤسسات التعليم العالي: إدارة الأزمات ما بعد المسؤولين والاستجابة لإدارة الأزمات. (Crisis Management Post Hurricane Katina: A Qualitative Study Of A Higher Education Institution's Administrator's Response To Crisis Management)** هدفت الدراسة إلى تعرف إلى تجربة مديري جامعة لويديانا في إدارة الأزمات والتغيرات التي أجريت فيها منذ عام 2005 (بعد اعصار كاترينا)، وتعرف الفروق بين تجربة المديرين ذوي المراتب العليا والإداريين ذوي المراتب الأقل ورأيهم إذا كان حرم الجامعة جاهزاً للأزمات المستقبلية. استخدمت الدراسة مقابلات مع جامعات لويديانا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن انشاء مركز عمليات الطوارئ كان إنجازاً هاماً لإدارة الأزمات والمديرين ذوي المراتب العليا يشاركون بشكل أكبر من المديرين ذوي المراتب الأقل مع مركز عمليات الطوارئ في إدارة الأزمات.

♦ دراسة (Sabri, 2011) بعنوان: **معوقات إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية "دراسة تحليلية". (The Impeding Drivers of risks at Private higher education in Jordan: an analytical Approach)**. هدفت الدراسة لتقييم الدوافع الرئيسية للمخاطر في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الذي يشمل مراجعة الأدبيات وإجراء المقابلات والمناقشات مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الجامعات الأردنية. أظهرت النتائج أن هذه الجامعات تواجه مخاطر استراتيجية وتشغيلية تشمل: أنظمة توصيل التعليم، وجودة البرامج الأكاديمية، والإدارة التنفيذية، والمنافسة، والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة، والقضايا المالية والإدراك المجتمعي، والتحديات الديمغرافية، وخلصت الدراسة إلى أن الجامعات الخاصة بحاجة إلى وضع خطط لإدارة المخاطر للتعامل بشكل فعال مع جميع مؤشرات المخاطر التي تم التوصل إليها، وعرضت في توصياتها كيفية تنفيذ خطة إدارة هذه المخاطر جميعها.

♦ دراسة (درياس، 2012) بعنوان **مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات دراسة مسحية**. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تمكن مديري مدارس التعليم العام في مدينة جدة من مهارة إدارة الأزمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينه (549) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن المديرين يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفق رؤية شخصية تتحكم فيها آلية الفعل في الغالب الأعم. وأن المديرين يمارسون العمل دون وجود منهجية علمية واضحة ومعلنة وكذلك لا يوجد فريق إدارة الأزمات مدرب للتعامل معها.

♦ دراسة (حسين، 2013) **دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية**. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض

لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية في بغداد. وكان مجتمع البحث مؤلف من (56) مديراً ومديرة وتم اختيار (50%) كعينة مماثلة عشوائية طبقية من مديري ومديرات المدارس الثانوية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دور مدراء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات كان بدرجة عالية وكذلك اعتماد مدراء المدارس الثانوية على أساليب حديثة في التعامل مع الأزمات للوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار) دور التعامل مع الأزمات التي تحدث في المدرسة.

من خلال عرض الدراسات السابقة، تبين أنها تناولت واقع الأزمات في المؤسسات التعليمية، ومصادرها، وكيفية إدارتها، وقد تبين أنها أجمعت على ضرورة اتباع أساليب علمية حديثة لمواجهة هذه الأزمات، وقد استفاد البحث منها في الاسترشاد بالمنهج المتبع فيها، والتعرف إلى نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، وفي تحديد المجالات الأساسية للاستبانة. وقد عني البحث الحالي بدراسة واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، والتي لم تشملها أية دراسة ميدانية على حد علم الباحثة.

طرائق البحث ومواده:

- **مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في جامعة تشرين للعام الدراسي 2014/2015، والبالغ عددهم (6336) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة تشرين، والعاملون الإداريون القائمون على رأس عملهم، (وزارة التعليم العالي، 2014). ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (5%)، وقد بلغت (317) فرداً عند تطبيق أداة البحث، عادت منها (293) استبانة، وتم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (278) فرداً. ويبيّن الجدول (1) توزع عينة البحث، بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية:

جدول (1): توزع عينة البحث للعام الدراسي 2015/2014 بحسب متغيرات البحث المستقلة ونسبتها المئوية

نوع الكلية	العدد	النسبة المئوية	إجازة جامعية	العدد	النسبة المئوية
كليات علمية	82	%46.1	المؤهل العلمي	49	%27.5
	96	%53.9		23	%12.9
كليات أدبية	70	%39.3	دراسات عليا	45	%25.3
	108	%60.7		61	%34.3
إداري	45	%25.3	ماجستير	72	%40.4
	72	%40.4		61	%34.3
تدريسي	61	%34.3	دكتوراه	61	%34.3
	10	%5.1		10	%5.1
الخبرة	أقل من 5 سنوات	%25.3			
	5 وأقل من 10 سنوات	%40.4			
	10 سنوات فأكثر	%34.3			

المصدر: (نتائج استبانة البحث الموجهة إلى أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين)

- إعداد الاستبانة وتطبيقها وحساب النتائج:

1- إعداد الاستبانة: بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بواقع الأزمات التعليمية، وأساليب إدارتها، استخدمت الباحثة الاستبانة، التي تم الاعتماد عليها في التوصل إلى نتائج البحث. وتضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف منها، وطريقة الإجابة على عباراتها، والبيانات الأساسية: (الكلية التي يعمل بها أفراد عينة البحث، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي الذي حصل عليه)، واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج خماسي لكل فقرة من فقراتها على الشكل الآتي: (موافق بشدة: أعطيت الدرجة 5، موافق: أعطيت الدرجة 4، محايد: أعطيت الدرجة 3، غير موافق أعطيت الدرجة 2، غير موافق بشدة: أعطيت الدرجة 1). وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (52) عبارة موزعة إلى خمسة مجالات، تمثلت بواقع إدارة الأزمات التعليمية حيث صيغت مجالاتها كالآتي: (التخطيط لإدارة الأزمات، عملية الاتصال في الأزمات، أهمية المعلومات في إدارة الأزمات، الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة الأزمات، مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة)، وقد تحددت الدرجة تبعاً للوزن النسبي لإجابات عينة البحث على فقرات الأداة ونسبتها كالآتي: (منخفضة جداً: أقل من 50%، منخفضة: 50% - 59.9%، متوسطة: 60% - 69.9%، مرتفعة: 70% - 79.9%، مرتفعة جداً: 80% فأكثر).

2 - صدق الاستبانة: عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في هذا المجال في كليتي التربية والاقتصاد بجامعة تشرين، وبلغ عددهم (9) محكمين، بهدف تعرف آرائهم حول واقع إدارة الأزمات التعليمية في الجامعة، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآرائهم، وقد تم تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي.

3 - ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (28) عضو هيئة تعليمية من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات جامعة تشرين، كما هو مبين في الجدول (2)، وذلك بالطريقتين الآتيتين:

أ - طريقة التجزئة النصفية: لحساب ثبات الاستبانة وفق هذه الطريقة، احتسبت درجات النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الدرجات النصف الثاني وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي يبين أن معاملات الثبات لكل مجال ولمجالات الاستبانة ككل زادت عن (0.72)، وهي مقبولة لأغراض البحث الحالي.

ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حسب معامل الاتساق الداخلي لمجالات واقع إدارة الأزمات التعليمية. يتضح أن هذه المعاملات جاءت أعلى من (0.7) وهي معاملات ثبات مقبولة. وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.755). وهي قيمة مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات إذ يمكن تطبيقها على أفراد عينة البحث.

الجدول (2) يوضح معامل ثبات مجالات أداة البحث بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

معامل	معامل سبيرمان براون		عدد العبارات	المجال
	الارتباط بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل		
0.7	0.75	0.6	16	أولاً - التخطيط لإدارة الأزمات في الجامعة
0.734	0.72	0.58	8	ثانياً - عملية الاتصال في الأزمات
0.753	0.74	0.59	8	ثانياً - أهمية المعلومات في إدارة الأزمات

0.856	0.839	0.723	10	رابعاً - الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة
0.759	0.76	0.62	10	خامساً - مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة
0.755	0.8	0.67	52	الدرجة الكلية

* عند مستوى دلالة 0.05.

4 - تطبيق الاستبانة واستخلاص النتائج: طبقت الاستبانة على عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في كليات جامعة تشرين خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2014 - 2015، وحُللت نتائج الاستبانة، وقد استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعادلة كرونباخ ألفا، ومعامل سبيرمان براون، واختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، واستخدم تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه (Scheffe). وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي يساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتقيم وتفسر (دويدار، 2006، ص 76). وقد اعتمد على هذا المنهج في جمع البيانات الإحصائية عن الواقع الإداري للأزمات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة، ومن ثم تحليل البيانات التي جمعت بالأساليب الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج، وتقديم المقترحات التي تتعلق بتقديم الأساليب الأفضل لإدارة الأزمات التعليمية في الجامعة.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث من

أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول وفق إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية العاملين في جامعة تشرين، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات كل مجال، ولكل مجال على حدة، ومن ثم للمجالات ككل، وقد رتببت تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

♦ المجال الأول: التخطيط لإدارة الأزمات في الجامعة: يظهر الجدول (3) آراء أفراد عينة البحث حول التخطيط لإدارة الأزمات في الجامعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.86)، ووزن نسبي مقداره (57.2)، وهو يقع ضمن الدرجة المنخفضة وحصلت عبارة (رصد الجامعة بالوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز التخطيط المستمر) على الدرجة المرتفعة، في حين حازت العبارات من 2 - 10 على الدرجة المتوسطة، وجاءت العبارات من (11 - 16) على الدرجة المنخفضة، وهذا يدل على عدم وجود تخطيط لإدارة الأزمات، أو على ضعف في إدارة الأزمات ومعظم الحلول هي إما جاهزة أو روتينية.

جدول (3) إجابات أفراد عينة البحث حول التخطيط لإدارة الأزمات في الجامعة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التواجد
1.	رصد الجامعة بالوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز التخطيط المستمر.	3.61	1.36	72.2%	1	مرتفعة

متوسطة	2	%68.6	1.47	3.43	لدى إدارة الجامعة خطة استراتيجية تعمل على تنفيذها.	.2
متوسطة	3	%68	1.40	3.4	تشرك الجامعة العاملين جميعهم في إعداد الخطط التنفيذية.	.3
متوسطة	4	%65	1.43	3.25	تبحث إدارة الجامعة عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة حدوثها.	.4
متوسطة	5	%64.2	1.62	3.21	تلتزم إدارة الجامعة بالتخطيط المستمر لأعمالها.	.5
متوسطة	6	%63.2	1.54	3.16	توضح إدارة الجامعة لأعضاء الفريق وفئات موظفي الجامعة الهدف من وجود فريق الأزمات في الجامعة.	.6
متوسطة	7	%63	1.49	3.15	تتنبأ إدارة الجامعة بمشاركة فريق الأزمات المخاطر المحتمل حدوثها من خلال تحليل الاحتمالات المستقبلية.	.7
متوسطة	8	%61.6	1.55	3.08	ترسم إدارة الجامعة الاحتمالات البديلة بالصور والأشكال المختلفة لكل أزمة بحسب طبيعتها قبل حدوثها	.8
متوسطة	9	%60.6	1.45	3.03	تتشر إدارة الجامعة ثقافة التعامل مع الأزمات بطريقة ويطرق مختلفة.	.9
متوسطة	10	%60.2	1.43	3.01	لدى إدارة الجامعة فريقاً من المختصين للتعامل مع الأزمات التي تواجهها	.10
منخفضة	10	%58.4	1.57	2.92	تستفيد إدارة الجامعة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرّب وقوع أزمة.	.11
منخفضة	11	%57.6	1.54	2.88	توضح إدارة الجامعة خطوات تنفيذ الاحتمالات البديلة لإدارة الأزمة لفئات وموظفين الجامعة جميعهم.	.12
منخفضة	12	%57.4	1.51	2.87	تحدد إدارة الجامعة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.	.13
منخفضة	13	%56.8	1.52	2.84	تضع إدارة الجامعة نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار.	.14
منخفضة	14	%56	1.45	2.8	تقوم الجامعة بتحليل بيئتها الداخلية في لتعرف مصادر القوة والضعف لديها.	.15
منخفضة	15	%55.8	1.43	2.79	تحرص الجامعة على تحليل البيئة الخارجية لتعرف المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	.16
متوسطة		%61.79	1.49	3.09	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	

◊ **المجال الثاني: عملية الاتصال في الأزمات لدى الجامعة:** يظهر الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجال عملية الاتصال بلغ (2.88)، ووزن نسبي مقداره (57.75)، ويقع ضمن الدرجة المنخفضة وحصلت العبارتان (17 -18) على الدرجة المتوسطة، وجاءت بقية العبارات بدرجة منخفضة، وقد تقتصر إدارة الأزمات على المدير نفسه دون الاتصال بالعاملين في المؤسسة.

جدول (4) إجابات أفراد عينة البحث حول عملية الاتصال في الأزمات لدى الجامعة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التواجد
17	تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتقنية الانترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات.	3.04	1.41	60.8%	1	متوسطة
18	توفر نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات المتعلقة بالأزمة بين العاملين كافة على المستوى الأفقي والرأسي.	3.01	1.41	60.2%	2	متوسطة
19	تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لإيصال المعلومات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	2.95	1.49	59%	3	منخفضة
20	تتجاوز قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات أثناء وقوع الأزمة.	2.94	1.33	58.8%	4	منخفضة
21	تستخدم الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة.	2.86	1.52	57.2%	5	منخفضة
22	تهتم بالاتصال بوسائل الصحافة والإعلام في حال تعرض الجامعة لأزمات وخسائر.	2.85	1.37	57%	6	منخفضة
23	تستخدم سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات.	2.73	1.49	54.6%	7	منخفضة
24	تنظم الاتصال بين الأعضاء داخل موقف الأزمة في الجامعة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق	2.72	1.53	54.4%	8	منخفضة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني	2.88	1.44	57.75%		منخفضة

◊ **المجال الثالث: أهمية المعلومات في إدارة الأزمات في الجامعة:** يشير الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال عملية أهمية المعلومات في إدارة الأزمات ككل بلغ (2.69)، ووزن نسبي مقداره (53.78)، وهو يقع ضمن الدرجة المنخفضة وحصلت العبارة الأولى على الدرجة المتوسطة، وجاءت العبارات من (26 - 30) على الدرجة المنخفضة في حين وردت العبارتان الأخيرتان ضمن هذا المجال على الدرجة المنخفضة جداً. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الأزمات تتم بصورة عشوائية دون معلومات دقيقة لمختلف جوانب المشكلة.

جدول (5) إجابات أفراد عينة البحث حول أهمية المعلومات في إدارة الأزمات بالجامعة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التواجد
25	تحرص على تسهيل حصول مراكز اتخاذ القرار على المعلومات اللازمة لهم.	3.08	1.25	61.6%	1	متوسطة
26	تُحدَّث بمساعدة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة.	2.9	1.32	58%	2	منخفضة
27	تيوب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها.	2.79	1.36	55.8%	3	منخفضة
28	تحرص على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح.	2.72	1.42	54.4%	4	منخفضة
29	تحلّل بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عن الأزمة	2.56	1.36	51.2%	5	منخفضة
30	يلخص المدير بمشاركة أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها.	2.53	1.36	50.6%	6	منخفضة
31	تحرص على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة.	2.49	1.29	49.8%	7	منخفضة جداً
32	تتصل على مباشرة مع الجهات المساندة للتأمين المعلومات وإيجاد الحلول المناسبة للأزمة.	2.44	1.15	48.8%	8	منخفضة جداً
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث	2.69	1.31	53.78%		منخفضة

♦ المجال الرابع: الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة الأزمات في الجامعة: يشير الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.03)، ووزن نسبي مقداره (60.52)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة وحصلت العبارات من (33 - 38) على الدرجة المتوسطة في حين وردت العبارات الباقية ضمن هذا المجال على الدرجة المنخفضة. وهذا يدل على أن الحل أحادي الجانب من المدير نفسه أو حلول جاهزة من الإدارة العليا.

جدول (6) إجابات أفراد عينة البحث حول الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة الأزمات في الجامعة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة التواجد
33	تعنى بتوفير أجهزة وأدوات لمواجهة الأزمات.	3.33	1.50	66.6%	1	متوسطة
34	تهتم بتوفير موظفين احتياطيين للعمل في أثناء الطوارئ والأزمات.	3.09	1.40	61.8%	2	متوسطة

متوسطة	3	%61.4	1.50	3.07	توفر فرصاً لمشاركة العاملين بورشات العمل التدريبية في مجال إدارة الأزمات.	35
متوسطة	4	%61	1.50	3.05	يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من أجل التعامل مع الأزمات.	36
متوسطة	5	%60.8	1.40	3.04	تحرص على تكوين فريق خاص لإدارة الأزمات.	37
متوسطة	6	%60.4	1.47	3.02	يمتلك العاملون في إدارة الجامعة الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات.	38
منخفضة	7	%59.6	1.33	2.98	توفر الأدوات المطلوبة كافة التي تسهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مباني الجامعة.	39
منخفضة	8	%58.4	1.35	2.92	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى في الجامعة.	40
منخفضة	9	%57.8	1.46	2.89	تهتم بتزويد العاملين بأدوات وأجهزة اتصال سريعة للاتصال بها في حال حدوث مخاطر.	41
منخفضة	10	%57.4	1.45	2.87	تخصص جزءاً مناسباً من موازنة الجامعة للأزمات الطارئة.	42
متوسطة		%60.52	1.44	3.03	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع	

♦ **المجال الخامس: مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة:** يشير الجدول (7) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة ككل بلغ (3.23)، ووزن نسبي مقداره (64.64)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين لديهم ولاء وانتماء قوي للمؤسسة، في حين بعضهم الآخر هرب ضمن الأحداث التي تعيشها سورية نتيجة ضعف ولائهم.

جدول (7) إجابات أفراد عينة البحث حول مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبرة	درجة التواجد
43	تقدر إدارة الجامعة الجهود والإنجازات التي يحققها العاملين لديها.	3.58	1.31	%71.6	1	متوسطة
44	لدى العاملين الاستعداد للعمل بعد أوقات الدوام الوظيفي في حال احتاجت الجامعة لهم أثناء حدوث الأزمات.	3.54	1.32	%70.8	2	متوسطة
45	يتحمل العاملون المسؤولية في الحفاظ على ممتلكات الجامعة وعدم تعرضها للتلف أو الاستخدام الخطأ.	3.53	1.32	%70.6	3	متوسطة
46	تحرص إدارة الجامعة على عدالة التوظيف وتوزيع المكافآت والحوافز بين موظفيها.	3.51	1.29	%70.2	4	متوسطة

متوسطة	5	%67.8	1.42	3.39	تشجع إدارة الجامعة العاملين لديها لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم في أثناء حدوث الأزمات.	47
متوسطة	6	%67.6	1.43	3.38	لدى العاملين الاستعداد للتطوع للعمل مجاناً أثناء حاجة الجامعة لهم في وقت الأزمات.	48
متوسطة	7	%62.2	1.41	3.11	يلقى القرار المتخذ من قبل إدارة الجامعة في موقف الأزمة تجاوب وقبول من العاملين كافة.	49
متوسطة	7	%60.2	1.44	3.01	توفر إدارة الجامعة ظروف الأمن والسلامة في العمل للعاملين لها.	50
متوسطة	8	%55.4	1.31	2.77	أشعر بالفخر والانتماء للوظيفة التي أعمل بها في الجامعة.	51
متوسطة	9	%50	1.23	2.5	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي وبأن كافة حقوقي المادية مضمونة في الجامعة.	52
متوسطة		%64.64	1.35	3.23	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس	
متوسطة		%61.04	1.43	3.05	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجالات ككل	

كما يشير الجدول (7) إلى أن المتوسط حسابي للمجالات ككل بلغ (3.05)، ووزن نسبي مقداره (61.04)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى عدم وجود تخطيط استراتيجي فعلي في الجامعة، وعدم تخصيص فريق إداري متخصص في مجال التخطيط وإدارة الأزمات، وبالتالي افتقاد استخدام استراتيجيات واضحة في العمل لمعالجة الأزمات المتوقعة، ذلك ينعكس سلباً على توفير الإمكانيات المادية والبشرية في وقت الأزمة من كوادر بشرية متخصصة في إدارة الأزمات كفريق عمل مؤقت ودائم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عودة، 2008) التي أظهرت أن إدارة الجامعة تستخدم الطرق العلمية لاتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، ومع (درباس، 2012) التي بينت أن المديرين يمارسون العمل دون وجود منهجية علمية واضحة، واختلفت مع دراسة (حسين، 2013) التي بينت أن مواجهة الأزمات كان بدرجة عالية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء أفراد عينة البحث

حول إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب، لمعرفة مصدر التباين بين إجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دبلوم دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه)، وأدرجت النتائج في الجدول (8). ومن قراءته يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول واقع إدارة الأزمات التعليمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، عند مجالي (التخطيط لإدارة الأزمات، مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة)، إذ جاءت قيمة (p) أكبر من (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.67)، في حين وجدت فروق دالة إحصائية عند المجالات الباقية، وعند المجالات كافة، إذ جاءت قيمة (p) أقل من (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91)، عند درجات حرية (3، 174).

جدول (8): تحليل التباين الأحادي الاتجاه لإجابات أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات في جامعة تشرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	77.005	3	25.668	0.271	0.847	غير دال
	داخل المجموعات	16504.815	174	94.855			
	المجموع	16581.820	177				
عملية الاتصال في الأزمات	بين المجموعات	1299.413	3	433.138	10.765	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	7000.862	174	40.235			
	المجموع	8300.275	177				
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	885.076	3	295.025	10.334	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	4967.334	174	28.548			
	المجموع	5852.410	177				
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات	2674.509	3	891.503	13.09	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	11850.081	174	68.104			
	المجموع	14524.590	177				
مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة	بين المجموعات	180.554	3	60.185	0.757	0.52	غير دال
	داخل المجموعات	13832.193	174	79.495			
	المجموع	14012.747	177				
المجالات ككل	بين المجموعات	14006.358	3	4668.786	9.203	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	88274.451	174	507.324			
	المجموع	102280.809	177				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 174) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67.

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 174) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.91.

ولمعرفة طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، وجاءت النتائج كما هو موضح في

الجدول الآتي (9):

جدول (9): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات في جامعة تشرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أعلى قيمة
عملية الاتصال في الأزمات	دكتوراه	إجازة جامعية	5.145(*)	1.217	0.001	1.71	8.58
		دراسات عليا	7.796(*)	1.552	0.000	3.41	12.18
		ماجستير	3.581(*)	1.246	0.044	0.06	7.1
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	ماجستير	إجازة جامعية	3.747(*)	1.103	0.011	0.63	6.86
	دكتوراه	إجازة جامعية	5.559(*)	1.025	0.000	2.67	8.45
الإمكانات المادية والبشرية	ماجستير	إجازة جامعية	5.907(*)	1.704	0.009	1.1	10.72
		دراسات عليا	6.649(*)	2.115	0.022	0.68	12.62
	دكتوراه	إجازة جامعية	8.483(*)	1.583	0.000	4.01	12.95
		دراسات عليا	9.225(*)	2.019	0.000	3.52	14.93
المجالات ككل	دكتوراه	إجازة جامعية	19.86082(*)	4.321	0.000	7.6627	32.059
		دراسات عليا	21.29294(*)	5.5113	0.002	5.7343	36.8516

*اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

يبين الجدول (9) أن الفرق كان بين درجات تقدير إجابات أفراد عينة البحث من حملة المؤهل العلمي (الإجازة الجامعية، والدراسات العليا) وحملة الدكتوراه جاءت لصالح الأخيرة، بدلالة المتوسطات الحسابية، وترى الباحثة أن مستوى المؤهل العلمي له تأثير على إجابات عينة البحث، فإجابات الحاصلين على الإجازة الجامعية تختلف عن إجابات الحاصلين على درجة الماجستير أو الدكتوراه، وبالتالي فإن نظرتهم إلى فاعلية الجامعة لإدارة الأزمات مختلفة، فالحاصلين على مؤهل علمي عالي قد يجيدون معرفة إدارة الأزمات بدقة، حيث يمتلكون وعياً وإطلاعاً وقادرون على الحكم على الأمور من منظور علمي، إذ تخطوا عدد من المراتب العملية مكنتهم من تحديث معارفهم المهنية، وبالتالي أصبح لديهم الدراية الكافية في معرفة الأسلوب الإداري لإدارة الأزمات في الجامعة. واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عودة، 2008) التي أكدت وجود فروق دالة حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات التعليمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء أفراد عينة البحث

حول إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية؟

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة البحث حول تقديرهم لدرجة إدارة الأزمات التعليمية تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول (10). ومن قراءته يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة، وذلك عند كل مجال من مجالات إدارة الأزمات التعليمية، وعلى

مستوى المجالات كافة، إذ جاءت قيمة الدلالة (p) أكبر من (0.05). كما جاءت قيمة (F) المحسوبة، أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.06)، عند درجات حرية (2، 175)، عند درجات حرية (2، 175)، أي أن الخبرة لا تؤثر على إجابات أفراد عينة البحث من حيث نظرهم إلى فاعلية الجامعة لإدارة الأزمات، ويمكن تفسير ذلك أن أفراد عينة البحث الذين مارسوا العمل الإداري أو التدريسي لفترة طويلة، قد امتلكوا خبرة ودراية في التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات التي تواجههم من خلال عملهم في الجامعة، وبعضهم قد تكون خبرتهم في ممارسة العمل الإداري قليلة، وعلى الرغم من ذلك فإننا نجد أن الإداريين من ذوي الخبرة والإداريين الجدد يستطيعون إدارة الأزمات بكفاءة، باعتبارها أزمات طارئة، وتتطلب حلول سريعة وغير تقليدية. واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عودة، 2008) التي أكدت عدم وجود فروق دالة حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول (10): تحليل التباين الأحادي الاتجاه لإجابات أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات في جامعة تشرين تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط لإدارة الأزمات	بين المجموعات	128.477	2	64.239	0.683	0.506	غير دال
	داخل المجموعات	16453.343	175	94.019			
	المجموع	16581.820	177				
عملية الاتصال في الأزمات	بين المجموعات	241.454	2	120.727	2.622	0.076	غير دال
	داخل المجموعات	8058.821	175	46.050			
	المجموع	8300.275	177				
أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	بين المجموعات	17.742	2	8.871	0.266	0.767	غير دال
	داخل المجموعات	5834.668	175	33.341			
	المجموع	5852.410	177				
الإمكانات المادية والبشرية	بين المجموعات	55.137	2	27.569	0.333	0.717	غير دال
	داخل المجموعات	14469.453	175	82.683			
	المجموع	14524.590	177				
مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة	بين المجموعات	128.934	2	64.467	0.813	0.445	غير دال
	داخل المجموعات	13883.813	175	79.336			
	المجموع	14012.747	177				
المجالات ككل	بين المجموعات	256.496	2	128.248	0.22	0.803	غير دال
	داخل المجموعات	102024.313	175	582.996			
	المجموع	102280.809	177				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 175) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين تعزى لمتغير نوع الكلية؟

تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول إدارة الأزمات التعليمية تعزى لمتغير نوع الكلية التي يعمل بها (علمية، أدبية)، وذلك لكل مجال من مجالات البحث وللمجالات مجتمعة، وجاءت النتائج على النحو الموضح في جدول (11). ومن خلال قراءته يتبين أن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات العاملين في كليات علمية، ومتوسط إجابات العاملين في كليات أدبية، هي فروق غير دالة وليست جوهرية عند إدارة الأزمات التعليمية، إذ جاءت قيمة (p) أكبر من (0.05)، كما جاءت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58)، عند درجات حرية (176) بمجال الثقة (95%)، وتفسر الباحثة ذلك بأن تشابه طبيعة الظروف التي يعمل فيها أفراد عينة البحث، في الكليات التطبيقية والنظرية، كما أن إدارة الجامعة لا تفرق في إجراءاتها بين الكليات الأدبية والكليات العلمية عند وجود أزمة، فمعظم أساليب التطبيق كانت روتينية تقليدية مرتبطة بنمط الإدارة المركزية المتبعة في سورية.

جدول (11): دلالة الفروق بين إجابات عينة البحث حول إدارة الأزمات التعليمية

في جامعة تشرين تبعاً لمتغير نوع الكلية عند درجات حرية (176)

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير نوع الكلية		مجالات إدارة الأزمات التعليمية
	أعلى	أدنى					علمية	أدبية	
غير دال	3.266	-2.494	0.792	0.264	9.93	49.65	82	علمية	التخطيط لإدارة الأزمات
							96	أدبية	
غير دال	2.075	-2.001	0.971	0.036	7.17	23.18	82	علمية	عملية الاتصال في الأزمات
							96	أدبية	
غير دال	-0.162	-3.540	0.032	-2.162	6.24	20.52	82	علمية	أهمية المعلومات في إدارة الأزمات
							96	أدبية	
غير دال	3.042	-2.348	0.8	0.254	9.05	30.45	82	علمية	الإمكانيات المادية والبشرية
							96	أدبية	
غير دال	2.642	-2.654	0.997	-0.004	8.9	32.32	82	علمية	مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة
							96	أدبية	
غير دال	6.07	-8.24	0.765	-0.3	24.81	156.12	82	علمية	المجالات ككل
							96	أدبية	

السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء أفراد عينة البحث

حول إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة وفق متغير نوع العمل، استخدم اختبار (T-Test) وأدرجت النتائج في الجدول (12). ومن خلال قراءته يتبين أن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات العاملين كإداريين، ومتوسط إجابات العاملين كأعضاء هيئة تعليمية، هي فروق غير دالة وليست جوهرية، إذ جاءت قيمة (p) أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وجاءت قيمة (t) المحسوبة، أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58)، عند درجات حرية (176)، ويمكن

تفسير ذلك بأن أفراد عينة البحث العاملين في الجامعة سواء إداريين أو كأعضاء هيئة تدريسية يعاملون بنفس المعاملة، وهم على علم ودراية بواقع إدارة الأزمات التعليمية في الكلية التي يعملون فيها، وتتبع هذه المعرفة والدراسة من خلال المهام المختلفة التي يمارسونها سواء أكانت مهام تدريسية أم مهام إدارية، وقد يؤثر على ذلك أن بعض الحلول للأزمات تتعلق بالإدارة المركزية العليا، فبعضهم ينتظر القرارات والتعليمات حتى يستطيع اتخاذ الحل المناسب للمشكلة، وأن قلة من الإداريين ما يتبع الحلول الإبداعية للمشكلة. واتفقت هذه النتيجة دراسة (عودة، 2008) التي أكدت عدم وجود فروق دالة حول فعالية إدارة الجامعة لإدارة الأزمات التعليمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (12): دلالة الفروق بين إجابات عينة البحث حول إدارة الأزمات التعليمية

في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند درجات حرية (176)

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسو بة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير المسمى الوظيفي		مجالات إدارة الأزمات التعليمية
	أعلى	أدنى					إداري	تدريسي	
غير دال	3.276	-2.602	0.821	0.227	9.94	49.64	70	إداري	التخطيط لإدارة الأزمات
							108	تدريسي	
غير دال	2.821	-1.333	0.481	0.707	7.08	23.61	70	إداري	عملية الاتصال في الأزمات
							108	تدريسي	
غير دال	1.497	-1.995	0.779	-	4.76	21.37	70	إداري	أهمية المعلومات في إدارة الأزمات
							108	تدريسي	
غير دال	3.327	-2.172	0.679	0.414	8.31	30.61	70	إداري	الإمكانيات المادية والبشرية
							108	تدريسي	
غير دال	2.951	-2.453	0.856	0.182	7.63	32.47	70	إداري	مدى ولاء العاملين وانتماءهم للجامعة
							108	تدريسي	
غير دال	8.95	-5.64	0.654	0.449	24.06	157.71	70	إداري	المجالات ككل
							108	تدريسي	

الاستنتاجات والتوصيات:

هدف البحث إلى تعرف الأساليب الإدارية لإدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في جامعة تشرين، وتوصل إلى أن إدارة الأزمات في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة. كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول درجة إدارة الأزمات التعليمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الآتية (الخبرة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي). وبناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1 - إقامة دورات تدريبية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات للعاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات.
- 2 - إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة المركزية للجامعة، تكون مسؤولة عن علاج الأزمات التعليمية والتربوية المحتملة.

- 3 - إجراء بحوث ودراسات على الجامعات الأخرى لتعرف إدارة الأزمات فيها، ومقارنتها مع النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.
- 4 - إجراء بحوث لتعرف آثار الأزمة بعد انتهائها على البيئة الداخلية للجامعة، والاستفادة من الأخطاء السابقة، والعمل على تجاوزها.

المراجع:

1. أحمد، إبراهيم أحمد - إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002، 227ص.
2. الأعرجي، محمد، ودقلمسة، مأمون - إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، م39، ع29، 2003، ص ص 761-789.
3. البراهمية، محمد ابراهيم- الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة، وكيفية إدارتها . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. 2009، ص 145ص.
4. بركات، زياد- مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس . جامعة القدس المفتوحة، منطقة طولكرم التعليمية، 2007، 23ص.
5. بن كريم، عبدالله بن متعب- اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية. الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2005، 173ص.
6. جبر، محمد صدام - المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات .المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998، 66ص.
7. الجهني، عبد الله - أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 141ص.
8. حامد، سليمان- الإدارة التربوية المعاصرة. ط1، الاردن، دار اسامة للنشر 2009، 304ص.
9. حجي، إسماعيل حجي- الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، 460ص.
10. حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين. الإدارة التربوية. الأردن: دار المسيرة. 2007، 456ص.
11. حسين، سهام عبد الله- نور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض له مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية. العدد ستون، مجلة ديالي، العراق، 2013، 35ص.
12. حمادات، محمد حسن محمد- الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة - التوتر. الأزمات. الصراع. التغيير. الوقت. التنمية. إدارة الجودة الشاملة. ط1، عمان: دار الحامد، 2007، 355ص.
13. حواش، جمال وعبدالله، عزة. التخطيط لإدارة الكوارث وأعمال الإغاثة . القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2006، 551ص.
14. الخضيرى، محسن أحمد- إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. ط2، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2003، 146ص.
15. درياس، أحمد سعيد- مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة دراسة مسيحية. مجلة العلوم والتقانة، م12، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012، ص ص 29-62.

16. دهيش، خالد والشلاش، عبد الرحمن ورضوان، سامي - *الإدارة والتخطيط التربوي*. الرياض: مكتبة الرشد، 2009، 278ص.
17. دويدار، عبد الفتاح - *المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي*، ط4، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، 463ص.
18. رمضان، مروان - *الموسوعة الإدارية الشاملة: إدارة الأزمات المالية الحادة والإفلاس*. ط1، بيروت: مركز الشرق الأوسط الثقافي، 2009، 205ص.
19. سليمون، ريم - *الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، القاهرة، مصر، 2001، ص14.
20. الصريفي، محمد عبد الفتاح - *مفاهيم إدارية حديثة*. عمان: دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، 438ص.
21. عباس، صلاح - *إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007، 190ص.*
22. عبد العال، رائد - *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة. 2009، 223ص.
23. عبد الله، تيسير والعسيلي رجاء زهير - *قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى*. مجلة جامعة القدس المفتوحة، ع5، الضفة الغربية، 2005، ص ص 9 - 54.
24. العجمي، محمد حسنين - *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*. د. ط، القاهرة: دار الفكر، 2008، 409ص.
25. عودة، رهام راسم - *واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2008، 129ص.
26. مصطفى، يوسف - *الإدارة التربوية مداخل جديدة... لعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر العربي، مصر، 2005، 332ص.
27. المعاينة، عبد الله - *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. ط1، السعودية، الحامد، 2007، 454ص.
28. مكاي، حسن - *الإعلام ومعالجة الأزمات*. القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2005، 424ص.
29. هلال، حسن؛ دبوس، محمد - *الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين*. مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ع 5، م 25، نابلس، فلسطين، 2011، ص ص 59 - 86.
30. وزارة التعليم العالي (2014) *مديرية التخطيط والاحصاء* : الكتاب الوارد من جامعة تشرين رقم 1893/ص. م. أ، تاريخ 2014/7/3 الخاص بأعداد الهيئة التعليمية في جامعة تشرين للعام الدراسي 2013/2014.
31. وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية - *قانون تنظيم الجامعات /رقم 6 الصادر عن رئاسة الجمهورية تاريخ 2006/1/4*. دمشق: وزارة التعليم العالي، 2006، 106ص.
32. BURNEET, J - *Strategic Approach Managing Crises*. Public Relation Review, 1998, 225- 237.

33. COOMBS, W. T. -Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 2011, 163-176.
34. CORNELL, DEWEY AND SHERAS - *Common Errors In School Crisis Response: Learning From Our Mistakes*, University Of Virginia, Psychology In The Schools, 1998, Vol. (35) No (3). 279-307.
35. CRONVALL, JESPER & SUNDELIUS, BENGT - *Building Capacity For Enhanced Societal Security through Crisis Management Training*. Washington, 2006, 11.
36. FAULKNER, B. - Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 2001, 135-147.
37. GOEL, SURESH. - *Crisis management: master the skills to prevent disasters*. New Delhi: Global India Publications, 2009, 214.
38. MCCULLAR, STVEN - *Crisis Management Post Hurricane Katina: A Qualitative Study Of A Higher Education Institution's Administrator's Response To Crisis Management*. Louisiana State University, 2011, 194.
39. MCNICOLL, STEPHANIE - *Under age dinging on college campuses: An examination for institution in the event of tragedy on campus*, University of Georgia, U. S. A, 2003, 129.
40. MITROFF, I. I. AND ANAGNOS, G. - *Managing crisis before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: USA, 2001, 129.
41. NWAGWU, CORDELI - *The Environment Of Crisis In The Nigerian Education System*. Comparative Education, 1997, Vol. (33), No (1), 87-95.
42. SABRI, HALA -*The Impeding Drivers of risks at Private higher education in Jordan: an analytical Approach*. Petra University, Amman, Jordan, Journal of education and research and vocational research, 2011, Vol (2) No (4), 120- 131.
43. XIAOHAO, DING & CHANGJUN, YUE - *A Study On The Employment Of Graduates Of Higher Education In The Context Of The Financial Crisis*. Peking University, social and behavioral sciences, 2009, 77, 164- 186.