

واقع إدارة الأزمات في التعليم الجامعي -جامعة سامراء- أنموذجاً- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة سامراء

أ.د. ناجي عبدالستار محمود م.م. سلامة مانع فاضل م.م. صابر حمد محمود
كلية الإدارة والاقتصاد كلية الإدارة والاقتصاد كلية العلوم التطبيقية
جامعة تكريت جامعة تكريت جامعة سامراء

Sabir.hamad@uosamarra.edu.iq salamaalfadhil@tu.edu.iq Aboqina@gmail.com

المستخلص:

مثلت إدارة الأزمات أهم المفاصل الإدارية على مستوى المنظمات هذا العصر، وعليه فقد هدف البحث الحالي إلى معرفة واقع إدارة الأزمات من خلال توافر جاهزية تطبيق مراحلها في جامعة سامراء من وجهة نظر القياديين الأكاديميين فيها، وبعد عرض مشكلة البحث تم التعبير عنها بتساؤل رئيسي كان مفاده ما مدى جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة سامراء؟ وعلى ضوء هذه التساؤل تم صياغة أنموذج البحث الفرضي الذي يتضح خلاله مسار البحث ومتغيراته الرئيسة التي تمخض عنها فرضية البحث، ولأجل الإجابة على تساؤل البحث وتحقيق أهدافه تمت صياغة الاستبانة كأداة لتحقيق الهدف منه، إذ كان مجتمع البحث مؤلف من ٤٥ مفردة ضمت القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة ممن يشغلون منصب العميد ومعاونيه ورؤساء الأقسام، ووزعت الاستبانة على عينة البحث بصورة عشوائية والتي بلغ قوامها ٤٠ مفردة بحسب معادلة "ستيفن ثامبس" وبعد جمع ومعالجة البيانات احصائياً ضمن استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على برنامج (SPSS)، توصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: ان جامعة سامراء تطبق مراحل إدارة الأزمات بصورة فاعلة أكدتها اجابات افراد عينة البحث، ثم خلص البحث إلى مجموعة توصيات أهمها: بالرغم من ان جامعة سامراء كانت متميزة في احتواء الازمات بعد حدوثها تحتاج الى تعزيز ذلك من خلال الاستدامة ونشر ثقافة تقبل الازمات وجعلها فرصاً حقيقية للتعلم.

الكلمات المفتاحية: مراحل إدارة الأزمة.

The reality of crisis management in university education

- University of Samarra as a model -

An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Samarra

Prof. Dr. Naji Abdul Sattar Mahmood
College of Administration and Economics
Tikrit University

Assist. Lecturer: Salama Mania Fadhil
College of Administration and Economics
Tikrit University

Assist. Lecturer: Sabir hamad Mahmood
College of Applied Science
Samarra University

Abstract:

Crisis management represented the most important administrative joints at the level of organizations this age, and therefore the current research goal aimed to know

the reality of crisis management through the availability of indicators of application of its stages in the University of Samarra from the viewpoint of academic leaders in it, and after presenting the research problem was expressed with a major question that was useful How ready is it to deal with the stages of crisis management from the viewpoint of academic leaders at the University of Samarra? In the light of this question, the hypothetical research model was formulated, during which the research path and its main variables that emerged from the research hypothesis were clarified. In order to answer the research questions and achieve its goals, the questionnaire was formulated as tools to achieve its goals, as the research community was composed of 45 individuals that included the academic leaders in the researched university Those who occupy the position of dean and his assistants and heads of departments, the questionnaire was distributed randomly to the research sample, which amounted to 40 items, according to the "Stephen Thampson" equation, and after collecting and statistically processing data within the use of the descriptive analytical method, and by relying on the SPSS program, the research reached a total Several results, the most important of which are: The University of Samarra applied the stages of crisis management in an effective manner confirmed by the answers of the members of the research sample, then the research concluded a set of recommendations, the most important of them: Although the University of Samarra was distinguished in containing crises after their occurrence, they need to be strengthened through sustainability and spreading a culture that accepts crises And make it real opportunities to learn.

Keywords: crisis management stages.

المقدمة

تشكل الجامعات المرتكز الاساسي الذي تبنا عليه النظم التعليمية، لما يتمخض عنها من دور رئيس في إعداد كوادر بشرية بمقدورها بناء المجتمع وخدمته تعزيزا لدورها في البحث العلمي والعملية التدريسية، لذلك ومن هذا المنطلق ولاسيما في ظل تسارع الأحداث وتطور الواقع ضمن ايدلوجية العولمة تحتم على الجامعات تطوير منظومتها العلمية وتحديثها بما يتناسب ويتكيف مع التغيرات التي تحصل وما قد تعكسه تلك التغيرات من أزمات يتوجب اكتشافها قبل نشوبها ان امكن ذلك أو احتوائها وتغيير مسارها بما يخدم تحقيق الاهداف المرجوة، وبما أن هذه الازمات باتت سمة أساسية من سمات عصرنا الحالي، بات من الضروري استخدام مدخل لإدارة هذه الازمات بغية رصد مؤشراتها وتذليلها والعمل على الاستفادة منها وعدم تكرارها في المستقبل، ومن هذا المنطلق عمد الباحثين على تسليط الضوء على واقع إدارة الازمات في التعليم الجامعي وتطبيق العمل الميداني في جامعة سامراء قاصدين عينة من قياداتها الاكاديمية كونهم متخذو القرار في الجامعة وهم من يضطلع في مراحل إدارة الأزمة، لهذا الغرض قسم البحث لأربعة محاور تضمن أولها منهجية البحث مستعرضا في الثاني الاطار النظري للبحث ليكون المحور الثالث خاص بتحليل بيانات العمل الميداني والأخير منها ضم أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها هذا البحث.

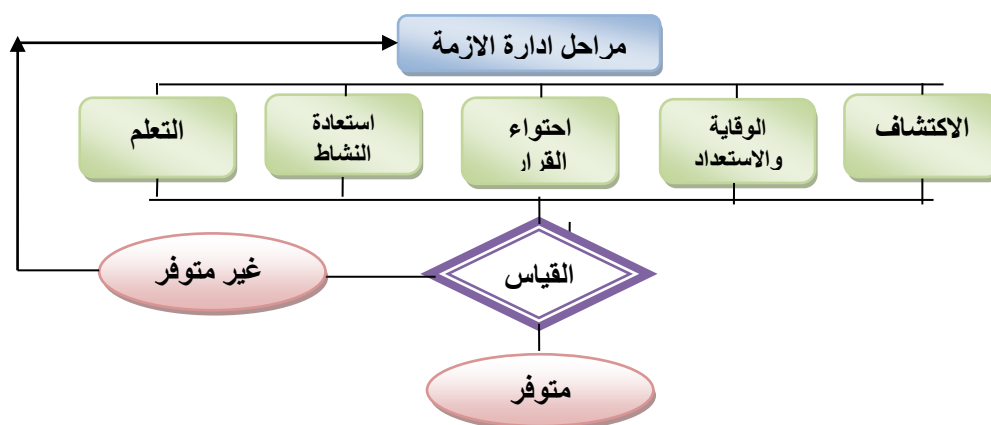
المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث وتساؤلاته: سرعان ما أخذت الازمات في مؤسسات التعليم الجامعي لاسيما العراقية تكتسي صوراً عدة ابتداء من اضطراب الوضع الراهن وتأثيراته في سير العملية التعليمية، مروراً بخروج بعض الجامعات من التصنيفات العالمية فضلاً عن معوقات تطبيق بعض نظم الجودة انتهاء بالأزمة المالية وغيرها من الازمات التي تواجه هذه الجامعات مما يستدعي إدارتها بوعي وجاهزية عالية، ومن هذا المنطلق يرى الباحثين أن لب المشكلة يكمن في كيفية تدارك هذه الازمات وليس في الازمات نفسها، ونظراً لافتراض احتمالية غياب جاهزية التعامل مع الازمات وإدارتها فضلاً عن وجود ثغرات في كيفية التعامل معها في جامعة سامراء جاء هذا البحث للإجابة عن السؤال التالي: ما مدى جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة سامراء؟

ثانياً. أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من طبيعة أهمية الموضوع ذاته كونه أحد المواضيع الادارية المعاصرة والمهمة لأن الأزمة ممكنة الحدوث في جميع المنظمات ومن أهمها المنظمات التعليمية كونها القلب النابض بالمعارف للمجتمعات فضلاً عن أنها مصدر صنع الكفاءات والنتائج العلمية التي تعزز الموارد المنخرطة ضمن سياق إدارة الأزمة لذلك ومما يعزز أهمية هذا البحث أيضاً خروجه بنتائج وتوصيات يمكن تطبيقها في الجامعة المبحوثة والافادة منها في مواجهة الازمات وإدارتها.

ثالثاً. هدف البحث: يهدف البحث قياس مؤشرات إدارة الازمات في جامعة سامراء ومعرفة مدى جاهزيتها للتعامل مع مراحل إدارة الأزمة من خلال تقديرات افراد العينة في الجامعة محل البحث. رابعاً. حدود البحث الزمنية ومحدداته: يقتصر بحثنا الحالي على عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة سامراء ضمن الفصل الدراسي الاول لسنة ٢٠١٩-٢٠٢٠ وسوف تحدد نتائج البحث من خلال الاداة التي تم جمع البيانات من خلالها.

خامساً. مخطط البحث: ضمن المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ما تتطلبه معالجة منهجية البحث وفق ما قدمه إطاره النظري وضع الباحثين رؤية أولية وضع على اساسها أنموذج توضيحي وفرضي للبحث يعكس واقع مراحل إدارة الأزمة في الجامعة المبحوثة، وكما في شكل (١) الآتي:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

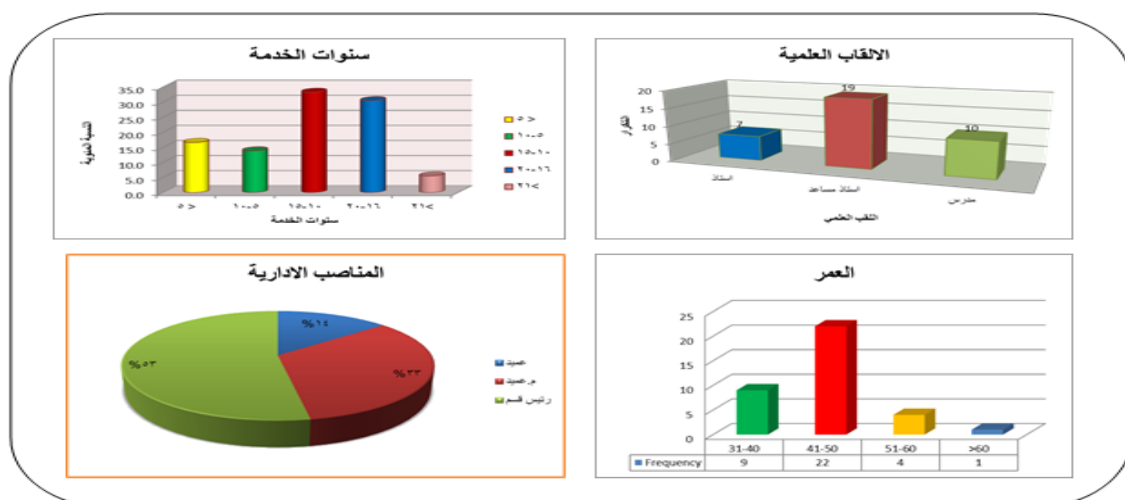
سادساً. التعريف الاجرائي:

إدارة الأزمات: هي أسلوب يتبع للتعامل مع خلل معين من شأنه أن يحدث ارباك تعطل في العمل من أجل السيطرة عليه من خلال موجهته والتكيف معه بصورة تمكن تحقيق الأهداف المرجوة في أقل ما يمكن الخسائر.

سابعاً. فرضية البحث: يستند البحث على فرضية رئيسة مفادها (تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة متمثلة في: مرحلة الاستكشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة الاحتواء، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم) في جامعة سامراء، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة الاستكشاف.
- تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة الاستعداد.
- تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة الاحتواء.
- تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة استعادة النشاط.
- تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة التعلم.

ثامناً. مجتمع وعينة البحث: اقتصر الباحثين بتطبيق بحثهم في جامعة سامراء إحدى مؤسسات التعليم العالي العراقية باعتباره الميدان المقصود للتطبيق لما يتمتع به من أهمية معرفية ترفد من خلاله كافة القطاعات الأخرى بموارد ذات مهارة عالية يمكن من خلالها التعامل مع الأزمات التي تحصل، كما اقتصر البحث في اختيار عينته على القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة وبعينة عشوائية بلغت (٤٠) فرداً بحسب معادلة (Steven, K., 2012: 59-60)، من أصل (٤٥) فرد يمثلون مجتمع الدراسة ككل متكونين من عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الاقسام في كليات الجامعة المبحوثة، ووزعت عليهم الاستبانة وهي الأداة الرئيسية التي استخدمت لجمع البيانات ضمن المنهج التحليلي والوصفي، ويمكن توضيح خصائص عينة البحث من حيث متغيراتهم الديمغرافية وكما مبين في الشكل (*) (٢) ادناه:



الشكل (٢): المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث

(*) ملاحظة: جميع الاشكال والمخططات الاحصائية التي سوف ترد في هذا البحث هي من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية.

تاسعاً. **المعالجة الإحصائية:** من أجل التحقق من أهداف البحث تم الاعتماد على نتائج الحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS) عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت (t-test-one sample).
عاشراً. **ثبات أداة الدراسة:** للتحقق من مدى ثبات واتساق أداة البحث (الاستبانة) تم احتساب معامل الثبات (كرونباخ الفا) والذي تراوحت قيم معاملاته بين (0.776-0.896) بينما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.953) وتجدر الإشارة بأن القيمة ($A > 0.60$) تعد مقبولة في عموم البحوث الإدارية والانسانية (Sekaran, 2010) كما يوضحه الجدول (١) أدناه لجميع المتغيرات والاستبانة ككل:

ت	المرحلة	المتغيرات	عدد المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ
1	استكشاف اشارة الانذار المبكر	X1-----X5	5	0.776
2	الاستعداد والوقاية	X6-----X13	8	0.896
3	احتواء الاضرار	X14-----X20	7	0.847
4	استعادة النشاط	X21-----X25	5	0.847
5	التعلم واتخاذ العبر	X26-----X29	4	0.893
	الاستبانة ككل	X1-----X29	29	0.953

المحور الثاني: الادب النظري للبحث

مفهوم الأزمة: كلمة أزمة (Crisis) أطلق عليها الصينيون القدامة اسم (Wit_Ji)، وهي تتكون من شقين في لغتهم لتعطي معنى خطر، فرصة، وهي بذلك تعكس دور القائد وبراعته في تحويل المخاطر الى فرص يمكن استثمارها (السويدي، ٢٠١٥: ٢٦٧)، كما أن الأزمة تمثل نقطة تحول في حياة المنظمات إما الى الأسوأ أو الى الأفضل لما ينتج عنها من تغيرات حاسمة في سير أعمال المنظمة (بكر، ٢٠١٢: ١٢٦)، ويمكن توضيح مفهوم الأزمة في التعليم بأنها نتاج نهائي لمجموعة متراكمة من المؤثرات المتأتية من البيئة المحيطة للنظام التعليمي ..أو تنتج عن خلل يحدث بصورة مفاجئة من شأنه أن يؤثر في مقومات النظام التعليمي بصورة واضحة وصریحة (محمد، ٢٠٠٨: ٢٦).

مفهوم إدارة الأزمات: فيما يخص مفهوم إدارة الأزمات فقد تعددت وجهاته بتعدد من كتب من الباحثين وبحسب المجال الذي كتب فيه كون أن الازمات تدخل في جميع مجالات الحياة، فالأزمات في الامس غير الازمات اليوم فقد اختلف تعقيدها باختلاف تحديات العصر وتطورات التاريخة والتقنية والفكرية، إذ إن الازمات تنشئ سيناريوهات غير متوقعة ولا يمكن السيطرة عليها وفك شفراتها إلا من قبل اشخاص ذو خبرة سابقة لمثل هذه الحالات، لذلك فإن أبرز التحديات التي تواجه الجامعات اليوم هو وجود أفراد لديهم قدرة على ادارة الازمات والتعامل معها بسرعة (Jiaa, 2012: 139). إلا إن الجميع يتفق على انها اساليب وانماط تتبع من أجل التغلب على حدث معين وتقادي اثاره جهد الامكان وتعظيم فوائده (الصافي، ٢٠١١: ٢٠٢)، فيمكن التعبير عنها من المنظور الاداري بأنها مجموعة من الاساليب والانشطة التي تتبع من قبل المعنيين في المنظمة (الجامعة) لمواجهة أو الحد من أخطار معينة لها اثار سلبية قد تترتب عنها (عودة، ٢٠٠٨: ١٢)، أو هي عملية التهيؤ والاستعداد للتغيرات التي تحدث داخليا أو خارجيا ومواجهتها والتكيف معها من خلال التخطيط الناجح والتحضير والاستعداد من أجل مواجهتها والاستفادة منها في المستقبل (اليوسفي، ٢٠١٥: ٤٥).

أهداف إدارة الأزمة: إن الازمات التي تتعرض لها المنظمات أو قد تتعرض لها تمثل تهديد قوي لمصير كيانها الإداري وخاصة المعرض لتلك الازمات، لذلك فإن إدارة الازمات تضع في أولوياتها مجموعة من الاهداف والتي نورد أهمها وكما يلي: (العزاوي، ٢٠١٠: ١١)، (ياس، ٢٠١٣: ٣٨)

١. العمل على درء الازمات وتفاديها من خلال القضاء على مسبباتها.
٢. العمل على توفير قدرات علمية قادرة على التعامل مع ادارة الازمات واستقراء مصادرها لاستثمارها والحد من أثارها.
٣. العمل على تحديد ادوار الكوادر المعنية في ادارة الازمات في أوقات الرخاء والشدة.
٤. توفير المتطلبات المادية التي تزيد من جاهزية الاستعداد لمواجهة الازمات وتعزز الثقة فضلا عن فاعلية الاتصال بين الافراد والجماعات والاقسام المعنية.
٥. التعامل مع الاحداث بشكل فوري من أجل تجنبها ووقف تصاعدها إعادة البناء والتوازن بأقل الخسائر.

أسباب حدوث الأزمة: للأزمة أسباب تكون ذات علاقة بحدوثها وهذه الأسباب تتركز في عوامل عدة يمكن إيجازها بما يلي: (مسك، ٢٠١١: ١٦-١٧)، (البلة وخميس، ٢٠٠٥-٢٠٠٦)

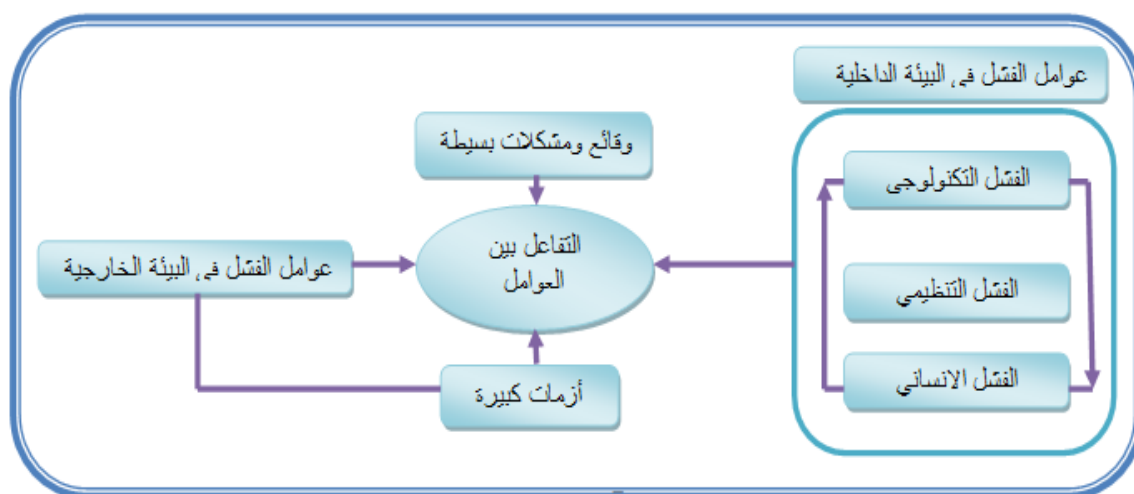
أولاً. أسباب تاريخية ناتجة عن البيئة الخارجية وتتمثل:

١. المنافسين: كتقديم الخدمات الجامعية بطريقة يفضلها المستفيدين بصورة أكبر، مما يجذبهم نحوهم.
٢. الضغوط النقابية والحكومية: ويمكن تمثيلها في تخصيص ميزانية من قبل الدولة للجامعة تكون لا تكفي لأداء مهامها كما تهدف اليه.
٣. الكوارث الطبيعية: كأن تكون زلازل أو أعاصير وغيرها من الكوارث مما لا دخل للإنسان في حدوثها.

ثانياً. البيئة الداخلية ويمكن تمثيلها بما يلي:

١. خصائص الأفراد والمديرين: تكون هذه الخصائص ذات أثر واضح في نشوء الأزمة فقد يكون بعض الأفراد أو المديرين يفتقرون الخبرة والقدرة على حل ابسط المشكلات وبالتالي تتفاقم وتتحول إلى أزمة.
٢. ضعف الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية: عادة ما تعاني الجامعات العراقية من ضائقة مادية تحول دون توفير تلك الإمكانيات لمواكبة التطورات الحاصلة وتكيفها مع تطورات العصر.
٣. التهوين من الأزمات: ويقصد بها الاستهانة بمشكلة معينة وعدم اخذها بعين الاعتبار مما يتسبب ذلك في تفاقمها وبالتالي حدوث أزمة.
٤. التسرع في اتخاذ القرارات: عادتاً ما يتسبب التسرع في اتخاذ القرارات الى قرارات غير سليمة ينتج عنها اسباب رئيسية لنشوء الأزمة بدل الحد منها.
٥. عدم فعالية الاتصالات بين اجزاء الجامعة بعضها البعض او بين الجامعة والجامعات الاخرى او حتى ضعف الاتصال بين الافراد ومسؤوليهم.

٦. **ضعف في القيادات.** ويمكن توضيح عوامل الفشل في إدارة الأزمات وأسباب نشوئها في الشكل (٣) أدناه:



الشكل (٣): عوامل الفشل في إدارة الأزمات وأسباب نشوئها

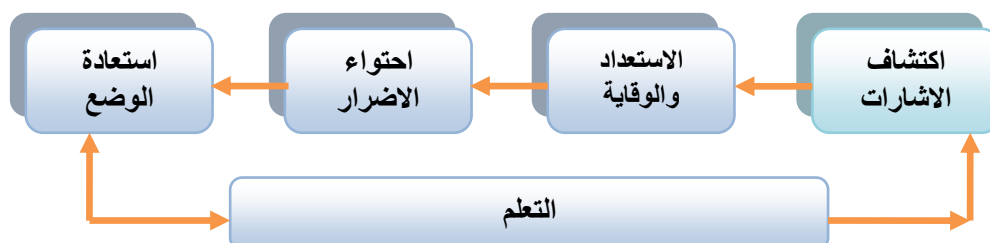
المصدر: محمد، منى عبد المنعم، ٢٠٠٨، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ٣٣. **متطلبات إدارة الأزمات في التعليم الجامعي:** تتطلب إدارة الأزمات في الجامعات مجموعة من العناصر التي تزيد فاعلية الجامعات في تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات الحاصلة من حولها ما في ظل أزمات العصر ما يلي: (Sidorova & Sidorova, 2015: 25).

- ❖ تقييم كفاءة الإجراءات التصحيحية أو تعديلها.
- ❖ التنبؤ الجيد لعدد الطلبة المتقدمين.
- ❖ تقييم الطلبة الحاليين.
- ❖ الاهتمام بالخريجين.
- ❖ معرفة متطلبات سوق العمل.
- ❖ الاهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية.
- ❖ الاهتمام بمعايير ومناهج وبرامج التعليم.
- ❖ تطوير المرافق التدريبية والموارد التعليمية والمعلوماتية.
- ❖ العمل بالتشريعات والقوانين على جميع المستويات.

مراحل إدارة الأزمات: تمر إدارة الأزمات بمجموعة من المراحل تكون بمثابة سلسلة من الحلقات المتصلة التي ينبغي على القيادات الإدارية الالمام بها وإن أي إخفاق في إحداها يؤدي في حد ذاته إلى حدوث أزمة، وقد اختلف بعض الباحثين بتحديد هذه المراحل فمنهم اتفق على أن مراحل إدارة الأزمة تتكون من (١) مرحلة ما قبل الأزمة، (٢) مرحلة أثناء الأزمة، (٣) مرحلة ما بعد الأزمة (Catullo, et al., 2009: 310)، (Bundy, et al., 2016: 4)، (Jiaa, et al., 2012: 139) إلا أن البعض الأكبر يميل إلى اعتماد المراحل التي جاء بها نموذج "بيرسون وميتروف" (person & mitrof, 1993: 48, 59) الذي تضمن المراحل الآتية (مرحلة الاكتشاف المبكر لإشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة التوازن والنشاط، مرحلة التعلم واتخاذ العبر) لتعلقها بالجانب التعليمي حيث يعتبر أكثر ملائمة للتطبيق في

الميدان المبحوث فضلاً عن مصداقيته العلمية التي روج لها العديد من الباحثين ولذلك تم اعتماده في هذا البحث وسوف يتم تناولها كما يلي:

١. **مرحلة الاكتشاف المبكر لإشارات الإنذار:** يتم التركيز في هذه المرحلة من قبل الجامعة على الإشارات التي من شأنها أن تنذر بوجود مؤشرات أزمة من خلال مجموعة من المؤشرات التي توضع للجامعة من أجل أن تساعد في اكتشافها (الدوري وحيث، ٢٠١٧: ٣٩)، وأن أهم ما يميز هذه المرحلة هو عدم وجود خسائر فيها كونها لا تعدو عن مؤشرات تنبيهية تبيّن بوجود أزمة ممكن أن تعالج حينها، فإذا ما تم إهمالها يمكن أن تتفاقم وتحدث أزمة (العجلوني، ٢٠٠٩: ١٤).
 ٢. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** تعكس هذه المرحلة إمكانية استعداد النظام الإداري في الجامعة وجاهزيته من خلال التحضيرات اللازمة للوقاية من الأزمة والحد منها (مسك، ٢٠١١: ١٠)، (الوقاية خير من العلاج) كما أن هذه المرحلة تعتمد اعتماد كلي على سابقتها فمن غير الممكن الوقاية من شيء معين مالم تنتبه عنه (الصافي، ٢٠١١: ٢٠٦).
 ٣. **مرحلة احتواء الاضرار:** تنبثق هذه المرحلة بإمكانيات الجامعة المعدة لإدارة الأزمة في المرحلة الثانية كون أن الأزمة في هذه المرحلة قد حدثت ولا بد من احتواء مخاطرها (سلمان، ٢٠١٤: ٦٨)، كما تتوقف هذه المرحلة على طبيعة الخسائر التي حصلت وإمكانية التعامل معها ومعالجتها سواء كانت تلك الخسائر مادية أم معنوية أو نفسية (العجلوني، ٢٠٠٩: ١٤).
 ٤. **مرحلة استعادة التوازن والنشاط:** تشتمل هذه المرحلة على إعادة التوازن والنشاط الى عهد سابقه الطبيعي أي إعادة الأنشطة اليومية في الجامعة الى وضعها التي كانت عليه قبل الأزمة بعد معالجة أثارها (بكر، ٢٠١٢: ٢٧٣)، وأن عملية استعادة النشاط تتم وفق عدة جوانب منها استعادة الأصول التي فقدت سواء كانت معنوية أم مادية، كما إن ما يميز هذه المرحلة هو تكاتف الفرق المعنية لمواجهة الخطر الذي تم تحديده من قبل (الصافي، ٢٠١١: ٢٠٦).
 ٥. **مرحلة التعلم واتخاذ العبر:** تواتر الأزمات والتعامل معها بنجاح يوفر للجامعة خبرة متراكمة تتعلم وتستفيد منه في المراجعة الشاملة والتقويم للمراحل المخططة لإدارة الأزمات (دهيش واخرون، ٢٠٠٩: ٢٤٦) وعلى الرغم من إعادة تقييم ما قد تم انجازه من خلال ما تم تعلمه في المراحل السابقة يثير الأمور التي خلفتها الأزمة والتي قد تكون مؤلمة أحياناً إلا إنها تسمح في وضع خطط مستقبلية كفيلة في الحد من تلك الأزمات وعدم تكرارها (الصافي، ٢٠١١: ٢٠٦).
- وجدير بالذكر أن الباحثين اتفقوا في بحثهم هذا مع هذه المراحل وتقسيمها لأنهم يرونها تتوافق مع أهداف البحث الحالي، فضلاً عن إمكانية تطبيقها في الجامعات العراقية عامة وفي جامعة سامراء (الميدان المبحوث) خاصة، والشكل (٤) التالي يوضح هذه المراحل وفق التصنيف الذي ذكر سلفاً.



الشكل (٤): نموذج "بيرسون وميتروف"

Resource: Pearson. Christine and Ian Mitroff (1993), From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, Academy of Management Executive VOL. 7. No. 1.

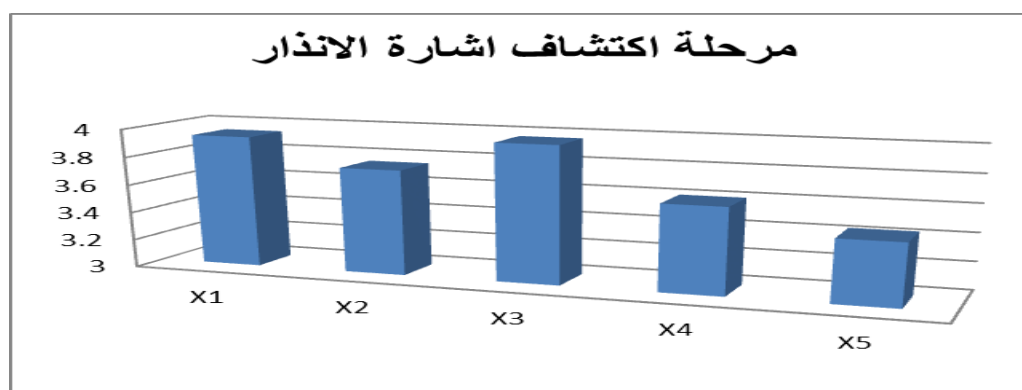
المحور الثالث: التطبيق الميداني للبحث

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: توصل البحث الحالي الى مجموعة من النتائج بناءً التحليل الاحصائي المتضمن المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل متغير من متغيراته فضلاً عن المتوسط والانحراف المعياري الكلي لكل مرحلة من مراحله وكما موضح ادناه:

١. وصف مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر: يتضح من الجدول (٢) مدى توافق اراء افراد العينة المبحوثة تجاه متغيرات البحث حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٩٧ - ٣,٤٤) و بمتوسط حسابي كلي للمرحلة (٣,٧٤)، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية فقد جاء المتغير (X3) بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٦٧)، بينما جاء المتغير (X5) بالمرتبة الاخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٤٤) بانحراف معياري (١,٠٥) مما ولد تفسير لدى الباحثين ان جامعة سامراء تمتلك فعالية عالية في تحديد اشارات الانذار المبكر للازمات، وكما مبين في الجدول (٢) ادناه:

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة اكتشاف الانذار المبكر

المتغير	السؤال	ترتيب الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	تحدد إدارة الجامعة اشارات الانذار المبكرة من قبل دائرة معينة في الجامعة.	2	3.94	0.893
X2	تقوم إدارة الجامعة بمسح شامل ومنظم لبيئة العمل بهدف التعرف على اشارات احتمال حدوث الازمة.	3	3.75	1.025
X3	تتوفر لدى إدارة الجامعة القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الازمة.	1	3.97	0.736
X4	تمتلك الجامعة فريق للازمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الازمة في الجامعة.	4	3.61	0.934
X5	يتم التخطيط للازمات غير المتوقعة.	5	3.44	1.054
	المعدل العام		3.744	0.678



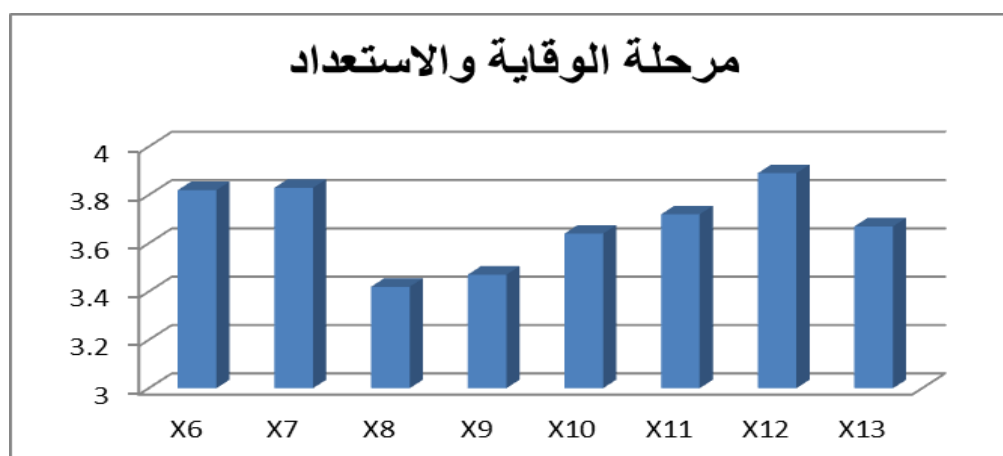
الشكل (٥): مرحلة اكتشاف اشارات الانذار

٢. مرحلة الوقاية والاستعداد: كما اتضح من الجدول (٣) مدى توافق اراء افراد العينة المبحوثة تجاه متغيرات البحث حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٢ - ٣,٨٩) و بمتوسط حسابي كلي

للمرحلة (٣,٦٧)، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية فقد جاء المتغير (X12) بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (٣,٨٩) و بانحراف معياري (٠,٨٥)، بينما جاء المتغير (X8) بالمرتبة الاخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٤٢) بانحراف معياري (١,٠٢) مما يفسر جاهزية الجامعة التكنولوجية والمعلوماتية الادارية بشكل نسبي في ادارة مرحلة الاستعداد والوقاية من الازمات. وكما مبين في الجدول (٣) ادناه:

الجدول (٣): متغيرات مرحلة الوقاية والاستعداد

المتغير	السؤال	ترتيب الاهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X6	تمتلك الجامعة تعليمات ادارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الازمات المحتملة.	3	3.82	0.845
X7	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد الجامعة على التعامل مع الازمات المحتملة.	2	3.83	0.775
X8	يوجد فريق مدرب قادر على التعامل مع الازمة فور حدوثها.	8	3.42	1.025
X9	تمتلك الجامعة برامج تدريبية في ادارة الازمات.	5	3.47	1.082
X10	يتم تفويض الصلاحيات لفريق ادارة الازمات للتعامل مع الازمة حال حدوثها.	4	3.64	0.990
X11	يتم التعاون بين الجامعة والمنظمات الاخرى ذات العلاقة لحل الازمات.	6	3.72	0.882
X12	تعمل إدارة الكلية على ضمان جاهزية التكنولوجيا (أجهزة الحاسب، أنظمة المعلومات الادارية) في المواقع الحيوية.	1	3.89	0.854
X13	ننشر ثقافة التعامل مع الازمات في النشرات واللوائح المعروضة داخل الجامعة.	7	3.67	1.042
	المعدل العام		3.676	0.734

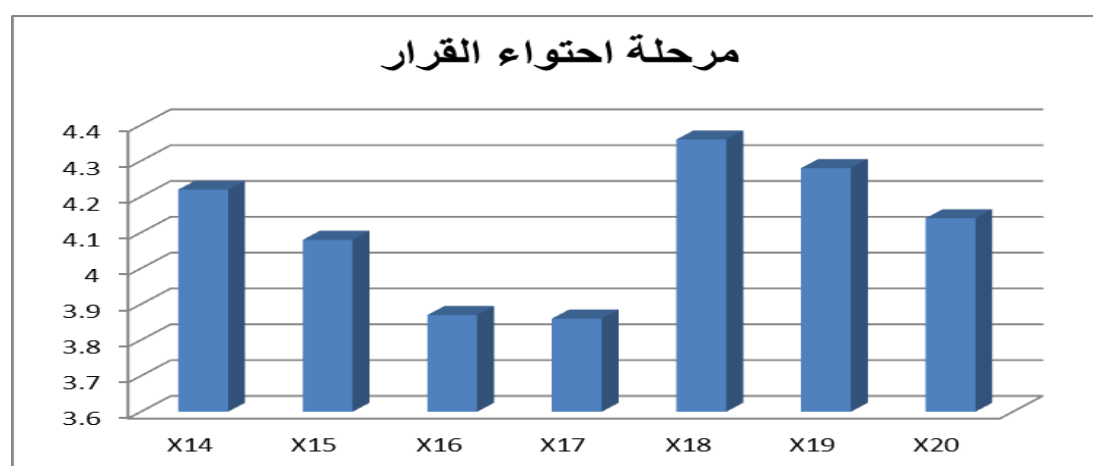


الشكل (٦): مرحلة الوقاية والاستعداد

٣. مرحلة احتواء الأضرار: وبين الجدول (٤) مدى تقارب آراء أفراد العينة المبحوثة تجاه متغيرات البحث في هذه المرحلة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٦ - ٤,٢٢) و بمتوسط حسابي كلي للمرحلة (٤,١١)، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية فقد جاء المتغير (X18) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (٤,٣٦) و بانحراف معياري (٠,٧٢)، بينما جاء المتغير (X16) بالمرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٨٧) بانحراف معياري (٠,٨٩) مما يعكس فاعلية الإدارة العليا في الجامعة لاحتواء الأضرار الناجمة عن الإزمة عن طريق تشكيل لجان دائمية ومؤقتة لمعالجة الإزمات، وكما مبين في الجدول (٤) أدناه :

الجدول (٤): متغيرات مرحلة احتواء الأضرار

المتغير	السؤال	ترتيب الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X14	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الإزمة.	3	4.22	0.722
X15	يتم استخدام اجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار.	5	4.08	0.806
X16	يتوفر لدى فريق ادارة الإزمات المقدرة على اتخاذ الأضرار المناسب للحد من الإزمة.	7	3.8٧	0.899
X17	العمل على منع حدوث ازمات فرعية قد تنتج عن الإزمة الرئيسية.	6	3.8٦	0.867
X18	أعرض ملامح الإزمة على مجلس الكلية/مجلس القسم لمعالجة استفعالها.	1	4.36	0.723
X19	اتبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجة لمواجهة الإزمة.	2	4.28	0.779
X20	أعمل على تهيئة المرؤوسين نفسيا لمواجهة الإزمة.	4	4.14	0.833
	المعدل العام		4.115	0.582



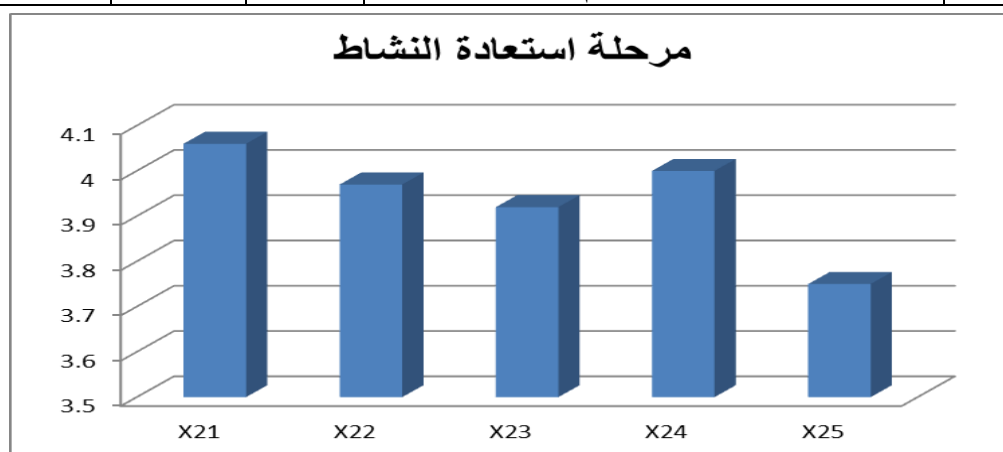
الشكل (٧): مرحلة احتواء الأضرار

٤. مرحلة استعادة النشاط: ويظهر الجدول (٥) تشابه آراء أفراد العينة المبحوثة تجاه متغيرات البحث في هذه المرحلة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٥ - ٤,٠٦) و بمتوسط حسابي كلي

للمرحلة (3.96)، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية فقد جاء المتغير (X21) بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (٤,٠٦) و بانحراف معياري (٠,٧١)، بينما جاء المتغير (X25) بالمرتبة الاخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٧٥) بانحراف معياري (٠,٧٣) مما يدل على اهتمام ادارة الجامعة بتزويد المواقع المختلفة فيها والمتأثرة بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الى طبيعته، وكما مبين في الجدول (٥) ادناه :

الجدول (٥): متغيرات مرحلة استعادة النشاط

المتغير	السؤال	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X21	يتم تزويد المواقع المختلفة في الجامعة والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط الى طبيعته.	1	4.06	0.715
X22	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق اهداف الجامعة لممارسة نشاطها الطبيعي بعد نهاية الازمة.	3	3.97	0.774
X23	يتم تطبيق الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في الجامعة بعد نهاية الازمة.	4	3.92	0.770
X24	تتوفر لدى فريق ادارة الازمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الازمة اذا وصلت الى طريق مسدود.	2	4.00	0.862
X25	تحلل الادارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات التي تم الحصول عليها عن الازمة لاستخلاص المؤشرات التي تسلط الضوء على مصادر الازمة واحتمالية التغيير وكيفية التعامل معها.	5	3.75	0.732
	المعدل العام		3.962	0.595



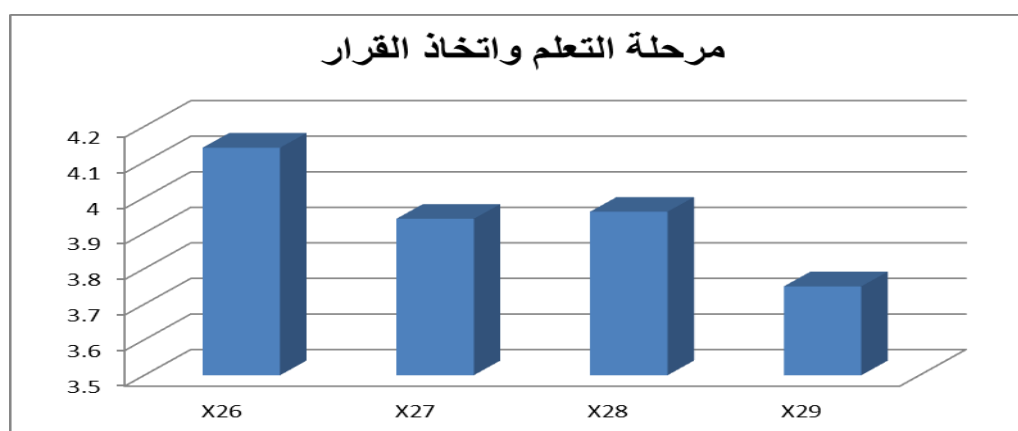
الشكل (٨): مرحلة استعادة النشاط

٥. مرحلة التعلم واتخاذ العبر: يظهر الجدول (٥) اراء افراد العينة المبحوثة تجاه متغيرات البحث في هذه المرحلة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٥ - ٤,١٤) و بمتوسط حسابي كلي للمرحلة (٣,٩٤)، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية فقد جاء المتغير (X26) بالمرتبة الاولى

وبمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (٤,١٤) و بانحراف معياري (٠,٨٩)، بينما جاء المتغير (X29) بالمرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٧٥) بانحراف معياري (١,٠٢٥) مما يولد تفسيراً بأن إدارة الجامعة تستخلص الدروس والعبر من الازمات التي تواجهها وتحولها الى فرصة لمواجهة الازمات المحتملة، وكما مبين في الجدول (٥) ادناه:

الجدول (٥): متغيرات مرحلة التعلم واتخاذ العبر

المتغير	السؤال	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X26	تستخلص رئاسة الجامعة الدروس والعبر من الازمات التي واجهاتها في محاولة منها للإفادة في مواجهة الازمات المحتملة.	1	4.14	0.899
X27	يتم التركيز على مراجعة كافة الاجراءات المتعلقة بالجامعة وتقييمها.	3	3.94	0.955
X28	العمل على تحسين برامج وخطط ادارة الازمات.	2	3.9٦	0.984
X29	تتم مراجعة خطط الطوارئ وادارة الازمات بصورة دورية.	4	3.75	1.025
المعدل العام				
			3.944	0.841



الشكل (٩): مرحلة التعليم واتخاذ العبر

ثانياً. اختبار فرضيات البحث: للتحقق من صحة فرضيات البحث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لكل مرحلة من مراحل ادارة الازمة وكانت نتائج اختبار فرضيات البحث على النحو الاتي:

١. يتضح من الجدول (٦) ادناه ان الوسط الحسابي على المستوى الكلي لمرحلة اكتشاف إشارة الانذار المبكر بلغ (٣,٧٤٤) بانحراف معياري (٠,٦٧٨) وبلغت قيمة (T) للمستوى الكلي لهذه المرحلة (١٥,٤١٨) وهي أكبر بكثير من (T) الجدولية البالغة (٢,٧٠٤) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، مما يؤكد صحة فرضية البحث والتي تنص على (تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمات في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة الاستكشاف).

الجدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لمرحلة اكتشاف إشارة الانذار المبكر

المرحلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)
مرحلة اكتشاف إشارة الانذار المبكر	٣,٧٤٤	٠,٦٧٨	١٥,٤١٨	٠,٠٠٠

كما يتضح من الجدول (٧) ادناه ان الوسط الحسابي على المستوى الكلي لمرحلة الوقاية والاستعداد بلغ (٣,٦٧٦) بانحراف معياري (٠,٧٣٤) وبلغت قيمة (T) للمستوى الكلي لهذه المرحلة (١٣,٧٠٣) وهي أكبر بكثير من (T) الجدولية البالغة (٢,٧٠٤) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، مما يؤكد صحة فرضية البحث والتي تنص على (تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة الاستعداد).

الجدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لمرحلة الوقاية والاستعداد

المرحلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)
مرحلة الوقاية والاستعداد	٣,٦٧٦	٠,٧٣٤	١٣,٧٠٣	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول (٨) ادناه ان الوسط الحسابي على المستوى الكلي لمرحلة احتواء الاضرار بلغ (3.94) بانحراف معياري (٠,٨٤) وبلغت قيمة (T) للمستوى الكلي لهذه المرحلة (١٣,٨٧) وهي أكبر بكثير من (T) الجدولية البالغة (٢,٧٠٤) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، مما يؤكد صحة فرضية البحث والتي تنص على (تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة احتواء الاضرار).

الجدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لمرحلة احتواء الاضرار

المرحلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)
مرحلة احتواء الاضرار	٣,٩٤٤	٠,٨٤١	١٣,٨٧٠	٠,٠٠٠

ويبين الجدول (٨) ادناه ان الوسط الحسابي على المستوى الكلي لمرحلة استعادة النشاط بلغ (3.96) بانحراف معياري (0.59) وبلغت قيمة (T) للمستوى الكلي لهذه المرحلة (١٩,٠٧) وهي أكبر بكثير من (T) الجدولية البالغة (٢,٧٠٤) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، مما يؤكد صحة فرضية البحث والتي تنص على (تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة استعادة النشاط).

الجدول (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لمرحلة استعادة النشاط

المرحلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)
مرحلة استعادة النشاط	٣,٩٦٢	٠,٥٩٥	١٩,٧٦٥	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول (٩) ادناه ان الوسط الحسابي على المستوى الكلي لمرحلة التعلم واتخاذ العبر بلغ (3.74) بانحراف معياري (٠,٦٧) وبلغت قيمة (T) للمستوى الكلي لهذه المرحلة (١٥,٤١) وهي أكبر بكثير من (T) الجدولية البالغة (٢,٧٠٤) وهي دالة احصائياً عند مستوى

دلالة (٠,٠٠)، مما يؤكد صحة فرضية البحث والتي تنص على (تتوفر جاهزية التعامل مع مراحل إدارة الأزمة في جامعة سامراء متمثلة بمرحلة التعلم واتخاذ العبر).

الجدول (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لمرحلة التعلم واتخاذ العبر

المرحلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)
مرحلة التعلم واتخاذ العبر	٣,٧٤٤	٠,٦٧٨	١٥,٤١٨	٠,٠٠

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** من خلال النتائج التي تم التوصل إليها انبرت مجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها:

١. يظهر البحث بشكل عام الى ان جامعة سامراء تمتلك الجاهزية في تطبيق مراحل إدارة الأزمات فيها بصورة فاعلة أكدتها اجابات افراد عينة البحث بنسب متقاربة ومتفاوتة بالأهمية، ويعزز ذلك الموقع الرسمي لجامعة سامراء إذ أورد النتائج فيه تقدم مرتبة الجامعة في التصنيف الدولي (ويب ماتركس) للجامعات العالمية من المرتبة (٧٣) في العام الماضي الى المرتبة (٥٩) في العام الحالي من مجموع (١٠٤) جامعة عراقية دخلت في التصنيف وتقدمت مرتبة الجامعة عالمياً من المرتبة (٢٤٤١٩) الى المرتبة (١٩٥٩٧)، مع حصول اساتذة في الجامعة على براءات اختراع في عدة اختصاصات، فضلاً عن التعامل مع الأزمات التي واجهتها ومن أمثلتها الأزمة التي حصلت في الاقسام الداخلية في العام ٢٠١٩ (<http://www.uosamarra.edu.iq>).

٢. يبين البحث بأن جامعة سامراء تمتلك الامكانية في التعامل مع الازمات من خلال الكشف عن اشارات الانذار المبكر لحدوث الازمات ولكن بمستوى أقل مقارنة بباقي مراحل إدارة الأزمة وهذا ما تؤكد اجابة الافراد عينة البحث ويعزي ذلك لعدم وجود فريق مخصص لتحري اشارات وقوع الازمة فضلاً عن ضعف التخطيط المسبق لذلك.

٣. تتوافر لدى جامعة سامراء مؤشرات تطبيق مرحلة الوقاية والاستعداد ولكن بمستوى أقل من باقي المراحل الاخرى مما جعلها تأتي في مؤخرة المراحل من حيث الأهمية في الترتيب وبحسب اجابات العينة المبحوثة.

٤. بينت نتائج البحث انه يتوفر لدى جامعة سامراء فهم واضح لاحتواء الازمة عبر تحديد المهام بفترة وجيزة بعد حدوث الازمة والعمل على عدم حدوث ازمات فرعية تلي الازمة الرئيسية عبر عقد مجالس كليات ومجلس جامعة فضلاً عن عقد مجالس الاقسام، وذلك ما جعل مرحلة احتواء الأضرار تأتي بالصدارة من حيث الأهمية والتطبيق بحسب اجابات عينة البحث.

٥. يتضح بأن جامعة سامراء تقوم بتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لاستعادة نشاط الجامعة في حالة حدوث الازمات وتحقيق الاهداف المنشودة للجامعة بعد حدوثها بالتعاون مع فرق العمل والتخلص من الآثار السلبية للازمات. وهذا ما اكدته نتائج البحث إذ كانت اجابات الافراد تعزز أهميتها وتطبيقها بمستوى مرتفع.

٦. يبين البحث قابلية الجامعة المبحوثة في التعامل مع الازمات التي حدثت في السنوات الماضية والافادة منها كفرص للتعلم مع زيادة تمكين ادارتها في اتخاذ القرارات الملائمة لحل الازمات المتوقعة وغير المتوقعة وهذا ما اظهرته نتائج البحث في مرحلة التعلم واتخاذ العبر.

ثانياً. التوصيات: في ضوء نتائج البحث واجابات الافراد عينة البحث الضعيفة على بعض فقرات الاستبانة يوصي الباحثون ما يلي:

١. تحديد الاهداف الرئيسية في التعامل مع الازمات مع تحديد فريق عمل متمرس للتعامل معها من ذوي الخبرة.
٢. جعل الهيكل التنظيمي مرناً الى حدٍ ما ليساعد في حل الازمات، مع زيادة البرامج التدريبية في تطوير العاملين وتقويضهم الصلاحيات الكافية للحماية والاستعداد للازمات.
٣. بالرغم من ان جامعة سامراء كانت متميزة في احتواء الازمات بعد حدوثها إلا انها تحتاج الى تعزيز أهدافها وتوضيحها للتعامل مع الأزمات ونشر ثقافة تقبل الازمات وجعلها فرصاً حقيقية للتعلم.
٤. تزويد جميع مفاصل الجامعة بالموارد اللازمة لإدارة الازمة بعد حدوث الازمات لاستعادة نشاطها وفق خطط محددة من قبل الإدارة العليا في الجامعة وتحديد فرق عمل لها القدرة في التعامل مع الازمة فور حدوثها مع تفويض الصلاحيات لهذه الفرق، ووضع برامج تدريبية تعزز من قدرة العاملين على التعامل مع الظروف غير المتوقعة عبر التعاون الفعال مع الجامعات الاخرى.
٥. التركيز على التعاون مع الجامعات العالمية ومقارنة الازمات التي يمكن ان تحدث للجامعة مع الازمات المماثلة في تلك الجامعات التي لها القدرة على التعامل مع الازمات بفاعلية.
٦. ينبغي على جامعة سامراء مراجعة خطط الطوارئ بشكل مستمر واعادة صياغتها وفق متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وهذا ما اكدته الاجابات الضعيفة للأفراد عين البحث.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. البله، عبدالله هاشم حمودي وخميس، عبدالله عبدالحق، (٢٠١٨)، انعكاسات جودة المعلومات في ادارة الازمات: دراسة استطلاعية في مركز العمليات والبنى التحتية/خليفة ادارة الكوارث في نينوى. بحث منشور، م(٢) العدد (٤٢) ج ١، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.
٢. الدوري جمال والحيت، احمد فتحي، (٢٠١٧)، أثر خصائص الريادي في ادارة الازمة: دراسة استطلاعية في عينة من العاملين في البنك الاسلامي الاردني. بحث منشور، ع (٥٣)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
٣. السويدي، ثائر محمد علي، (٢٠١٥)، ادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين. بحث منشور، ع (٢١)، مجلة كلية التربية جامعة واسط.
٤. الصافي، جبوري شناوي، (٢٠١١)، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية ادارة الازمة: دراسة ميدانية لعدد من المديريات العامة/وزارة الكهرباء/العراق. بحث منشور، ع (٩٠)، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. العجلوني، محمود محمد، (٢٠)، ادارة الازمات في القطاع المصرفي اقليم الشمال. بحث منشور، جامعة اربد الاهلية، الاردن.
٦. العزاوي، نجم، (٢٠١٠)، أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، التحديات، الافاق، الفرص، للفترة من ٣-١١/٥، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية وجامعة الزرقاء الخاصة، الاردن.

٧. اليوسفي، رنيم سمير، (٢٠١٥)، تصور مقترح لإدارة الازمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. اطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
٨. بكر، سحر ابراهيم، (٢٠١٤)، اليات اتخاذ القرار في ادارة الازمات في مؤسسات ما قبل المدرسة. بحث منشور، ع (١٢) ج ٤، مجلة الطفولة والتربية.
٩. درباس، احمد سعد، (٢٠١٢)، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة ادارة الازمات في جدة، دراسة مسحية، مجلة السودان للعلوم والتكنولوجيا-مجلة العلوم والتقانة، م (١٢) ع (٢).
١٠. سلمان، سعد عبد عابر، (٢٠١٤)، تأثير خصائص الرؤيا الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية-بغداد. بحث منشور، ع(٣٤)، معهد الادارة الرصافة.
١١. عودة، رهام راسم، (٢٠٠٨)، واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
١٢. مسك، زينات موسى، (٢٠١١)، واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات لتعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، كلية التمويل والادارة، جامعة الخليل، فلسطين.
١٣. احمد، منى عبد المنعم محمد، (٢٠٠٨)، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الاستفادة منها في مصر. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C & Coombs, T., (2016), Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, Journal of Management. NO (1), pp. 1-32.
2. Jiaa, Z., Shia, Y., Jiab, Y & Li, D., (2012), A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. International Workshop on Information and Electronics Engineering (IWIEE). Procedia Engineering. pp. 138 -143.
3. Pearson. Christine and Ian Mitroff, (1993), From Crisis Prone to Crisis Prepared A Framework For Crisis Management, Academy of Management Executive VOL. 7. No.1.
4. Sidorova, Alla Bobyleva & Sidorova, Alexandra, (2015), Crisis Management in Higher Education in Russia. Financial Management Department, Lomonosov Moscow State University, Russia. Pradec Conference Proceedings Volume 3 | Issue 1 |May 2015 pp. 23-35.
5. Varghese, N.V., (2009), Globalization, economic crisis and national strategies for higher education development. International Institute for Educational Planning.
6. Wang, W., (2009), Knowledge Management Adoption in Times of Crisis. Industrial Management and Data Systems. 109 (4): 445-462.
7. <http://www.uosamarra.edu.iq/>