اتخاذ القرارات الادارية كمدخل لإدارة الازمات التعليمية
دراسة تحليلية لآراء عينة من بعض مدراء كليات جامعة الموصل

م.م. سهم حازم نجيب م.م. رشا دريد حنا م. ذكاء يوسف عزيز

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث الى تقديم اطار نظري وتطبيقي لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين اتخاذ القرارات الادارية وادارة الازمات التعليمية ، وتحدث الازمة التعليمية عند الضعف الإداري لمتخذ القرار ، وهذا يكون سببه خلل في الإدارة ، عدم الخبرة ، عدم كفاية المعرفة ، لذلك تحتاج المنظمات التعليمية التي تدخل في دوامة الازمات و الصراعات الى الدراية الكاملة والواعية من اجل البحث والحصول على المعرفة ، ان حدوث أي ازمة لا يمكن ان تعالج او يتفاعل معها الا من خلال الفهم الكامل لطبيعة الازمة في ترجمة اسبابها وابعادها والذي يواجه الكيان الاداري ، وقد تم الاعتماد على استمارة استبيانه لجمع البيانات لعينة مكونة (٣٥) مديرا او مسؤول وحدة ، وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام احصاءات البرنامج الاحصائي spss واشارات النتائج الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين اتخاذ القرارات الادارية وادارة الازمات التعليمية وتم صياغة استنتاجات البحث ومقترحاته بالشكل الذي يمكن المنظمة المبحوثة من مواكبة التطورات المتسارعة

الكلمات المفتاحية : اتخاذ القرارات الادارية ، ادارة الازمات التعليمية

Abstract

The research aims to provide a theoretical and applied framework to know the relationship and influence between administrative decision-making and management of educational crises, and the educational crisis occurs when the administrative weakness of the decision-maker, and this is caused by a defect in management, lack of experience, insufficient knowledge, so educational organizations need to enter into a spiral Crises and conflicts to full and conscious awareness in order to research and obtain knowledge, that the occurrence of any crisis cannot be addressed or interacted with it except through a full understanding of the nature of the crisis in translating its causes and dimensions that confronts the administrative entity, and a questionnaire has been relied on to collect data for a sample It consists of (35) directors or unit officials, and the research hypotheses were tested using the statistics of the statistical program spss and the results indicated that there is a correlation and a significant effect between administrative decision-making and management of educational crises.

Key words: making administrative decisions, managing educational crises

المقدمة

مع استمرار التسارع في التطورات والتغييرات والتحديات في مجالات الحياة الانسانية ، بالإضافة الى التقدم العلمي ، والتقني ، والتكنولوجي ، والانفجار الهائل في المعلومات ، والمعارف المختلفة من جوانب الحياة الكثيرة ، ادى ذلك الى ظهور ازمات تعليمية ، وقد فرضت هذه الأزمات على المنظمات التعليمية ، ومن خلال الخبراء والمفكرين تقديم افضل الطرق والوسائل لإدارتها لأنه لابد من مواجهة تلك التحديات والمشكلات للقضاء او الحد من الازمات التعليمية المترتبة عليها ، ويتضح من ذلك أن الأزمة التعليمية ظاهرة لا يمكن تجاهلها أبدا ، ولكن يمكن منعها او الحد من اثارها السلبية عن طريق ادارتها وباستخدام عمليات منهجية علمية سليمة تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الازمات التعليمة ،وان اغلب الانشطة الادارية تدور حول اتخاذ القرار ، فالنجاح الذي تحققه اي منظمة يتوقف بشكل كبير على القدرة والكفاءة في اتخاذ

القرارات المناسبة ، على اساس ان عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كل جوانب التنظيم الاداري وان اي تفكير في العملية الادارية يجب ان يركز على اسس اتخاذ القرارات واساليبها وجودتها ، ولنجاح الادارة في مهامها فانه يجب عليها الالتزام بتطبيق كافة خطوات اتخاذ القرارات بشكل علمي ودقيق ، وتحدث الازمة التعليمية عند الضعف الإداري لمتخذ القرار ، وهذا يكون سببه خلل في الإدارة ، عدم الخبرة ، عدم كفاية المعرفة لذلك تحتاج المنظمات التعليمية التي تدخل في دوامة الازمات و الصراعات الى الدراية الكاملة والواعية من اجل البحث والحصول على المعرفة ، ان حدوث أي ازمة لا يمكن ان تعالج او يتفاعل معها الا من خلال الفهم الكامل لطبيعة الازمة في ترجمة اسبابها وابعادها والذي يواجه الكيان الاداري .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تعد ادارة الازمات التعليمية مدخلاً يستخدم عند ظهور وحدوث مشكلات طارئة بهدف التحكم في نتائجها ، او التقليل من اثارها السلبية التي تترتب عليها ، ويعد التعامل مع الازمات التعليمية احد الجوانب الرئيسية ، التي يظهر فيها كفاءة الادارة في المواقف الطارئة ، التي تحدد وبشكل كبير قدرة المؤسسة التعليمية على تحليل الازمة واتخاذ القرارات الادارية لمواجهتها .

لذا تكمن مشكلة البحث الرئيسة من خلال الاجابة على التساؤل التالية :

كيف يمكن استخدام اتخاذ القرارات الادارية في ادارة الازمات التعليمية لمعالجة الازمة التعليمية في بعض كليات جامعة الموصل

ثانيا :اهمية البحث

تنبع اهمية هذا البحث من اهمية المؤسسة التعليمية وقدرتها على اتخاذ قرارات ادارية ناجحة وفعالة في مواجهة الازمات التعليمية ، لذا كان السبب في اختيارنا لهذا البحث هو :

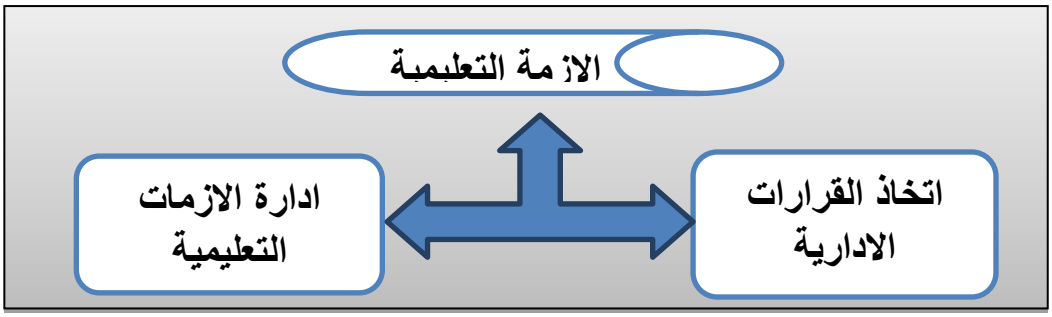
١- ركز هذا البحث في توضيح احد المواضيع المهمة والعصرية في المجال الاداري هو اتخاذ القرارات الادارية كمدخل لإدارة الازمات التعليمية
٢- يؤمل ان تسهم نتائج البحث في مساعدة ادارات القطاع التعليمي في التعرف على انواع الازمات التعليمية التي تلاقيها ، ومدى استعمالها بفاعلية ، والتقليل من اثارها السلبية من اجل الإسراع في التقدم والابتكار
٣- فتح افاق جديدة لمزيد من الابحاث المستقبلية حول هذا الموضوع في قطاعات اخرى
٤- اتخاذ القرارات الادارية السليمة كمدخل لإدارة الازمات والتغلب على الازمة التعليمية التي تواجه المؤسسات التعليمية .

ثالثا: اهداف البحث

حيث يمكن التعرف على اهداف البحث من خلال التالي :

١- التعرف على مفهوم ومراحل وخصائص الازمة التعليمية
٢- التعرف على ادارة الازمات التعليمة
٣- التعرف على اتخاذ القرارات الادارية اثناء الازمة التعليمية من خلال ادارة الازمات التعليمية
٤- التعرف على اهم الاستنتاجات والتوصيات

رابعا: مخطط البحث



المصدر : اعداد الباحثين **شكل (١)** مخطط البحث

خامسا : فرضية البحث :

يمكن معرفة الفرضيات الاساسية للبحث من خلال التالي :

اولا: الفرضية الرئيسة الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرارات الادرية وبين ادارة الازمات التعليمية)

ثانيا: الفرضية الرئيسة الثانية (لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين اتخاذ القرارات الادرية وبين ادارة الازمات التعليمية)

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

المحور الاول : اتخاذ القرارات الادارية

اولاً : مفهوم اتخاذ القرار الادارية

لتحديد مفهوم اتخاذ القرارات الادارية هنالك مجموعة من التعاريف موضحة في الجدول ادناه

جدول (١) مفهوم اتخاذ القرارات الادارية

الباحث	السنة	الصفحة	مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية
علاء الدين	2002	71	هي عملية انتقاء من مجموعة من البدائل عندما تتوفر الظروف الملائمة من اجل الوصول الى النتائج والاهداف
تعلب	2011	34	هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح.
الدويك المراسي	2013 2003	231 16	الاختيار الذكي والوعي الذي يقوم على أساس اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل أي ان اتخاذ القرار هو ليس الموافقة التلقائية بل هو اختيار انسب بديل من بين البدائل
البلبيسي	٢٠١٦	٣٧	هي عملية متواصلة من المراحل تجري في بيئة متشابهة تضم ممثلين عن الوحدات المسؤولة عن صنع القرار في المنظمة ويسيطر عليهم مجموعة عوامل (الدوافع الذاتية ، ومجالات الخبرة والاختصاصات ، ونمط الاتصالات وطرق وتفسير البيانات التي تتناول عناصر القرار)وهذا يجري في حدود مسبقة للأهداف والوسائل من خلال التفاعل الذي يتم بين هذه العوامل من اجل انتاج القرار النهائي
الشاعر	٢٠١٩	٤٣	هو انجاز العمل الإداري الناجح يتم من عندما يتخذ قرار صحيح في الوقت المناسب لانه يعد بمثابة خلاصة للعملية الإدارية كلها ونقطة البداية بالنسبة لما يليه من أنشطة فاتخاذ القرار الإداري هو جهد يمثل الخطوة الأولى من اجل تحقيق اهداف المنظمة

ثانياً: انواع القرارات الادارية

هنالك نوعان من القرارات الادارية حسب مفهوم سيمون وهي(مراد،٢٠٠٧: ٣٤)(الشاعر،٢٠١٩:٤٨)

١- **القرارات المبرمجة :** هي تلك القرارات المتكررة والروتينية والتي يمكن تحديد الاجراءات اللازمة لاتخاذها مسبقاً ، حسب الظروف المألوفة ، والقرارات المتشابهة لا تحتاج الى مجهود فكري وابداع وانما يمكن اتخاذها بشكل تلقائي في ظل خبرة وتجربة متخذ القرار

٢- **القرارات غير المبرمجة :** وهي مشاكل غير معهودة وغير معتادة وغير متحكم فيها ، لذلك تتطلب تفكيرا عميقا ووقتا كافيا لجمع المعلومات والقيام بدراسات اذا استلزم الامر ذلك ، اضافة الى الاستنارة بأفكار المساعدين ومناقشة اقتراحاتهم من اجل دراسة البدائل واختيار انسبها والتقليل من الانحرافات الممكنة .

ثالثاً : أهمية اتخاذ القرارات الادارية (البلبيسي،٢٠١٦: ٣٧)

كلما ازدت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها الإدارة، زادت أهمية عملية اتخاذ القرار، الذي يتعلق بالمستقبل، الذي يكون غير مؤكد ومع ازدياد التغيرات في البيئة التي تعمل فيها تزداد درجة التعقيد في اتخاذ القرارات. وان عملية صنع القرارات هي من الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير اثناء أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وعملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات أو ظروف معينة محتملة الوقوع من اجل تحقيق اهداف مرسومة، ويتفق الباحثون والممارسون بان عملية اتخاذ القرار تنطوي على اختيار بديل واحد من بديلين على الاقل ونستنتج مما سبق ان عملية اتخاذ القرارات الادارية هي العمليات المهمة والاساسية فهي التي تحرك الجهود والنشاطات الخاصة بالموارد البشرية بالإضافة الى موارد الإدارة وانشطتها وعناصرها سواء كانت متعلقة برسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته (الشمري، ٢٠١٦: ١٨٤)

رابعاً : **الفرق بين القرار العادي وقرار الأزمة**

يصنع القرار العادي في ظل ظروف وبيئة عادية تكون فيها البيانات كافية من اجل بناء وتحليل وصياغة هادئة ومتزنة للبدائل ومفاضلة بين البدائل من اجل اختيار البديل الأفضل . وبالنسبة لقرار الازمة فهو قرار ليس اعتيادي ينشأ في ظل ظروف استثنائية ذات تاثير سلبي على مايجب ان يتوفر لصنعه في ظل ظروف عادية من بيانات كافية وتحليل هادئ

وصياغة بدائل مناسبة واختيار الأفضل منها وهنا يكون هدف إدارة الأزمات هو تحييد السلبيات واستكمال البيانات والمعلومات الكافية، التي تؤثر على سلامة عملية صنع قرارات الأزمة.(الدويك،٢٠١٣: ٢٨٨)

خامساً : مراحل اتخاذ القرارات الادارية

اذ اتفق الكتاب والباحثين على وجود مجموعة من المراحل لاتخاذ القرار هي:(كتانة،٢٠٠٧: ٩٨)

١- **تشـخيص المشـكلة:** يجب على الادارة دراسة المشكلات باستمرار ، وتفحص مسبباتها وصولاً الى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها ، ومما لاشك فيه ان الادراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يلعب دوراً اساسياً في بلورة الحلول البديلة لها وقت تم تقسيم المشكلات الى ثلاثة اقسام هي

أ- المشكلات التقليدية : هي التي تتكرر ، وتحدث بصورة دائمة ، وتتعلق بمشكلات روتينية تعترض شؤون العمل اليومي

ب- المشكلات الحيوية : هي التي تتعلق بالخطط ، والسياسات وهي تتطلب اشراك العاملين ، او ذوي الاختصاص للوصول الى قرار سليم .

ج- المشكلات الطارئة : هي التي تحدث دون ان يكون هناك مؤشرات بحدوثها ، وعلاجها يعتمد على المدير باتخاذ قرارات سريعة وحازمة

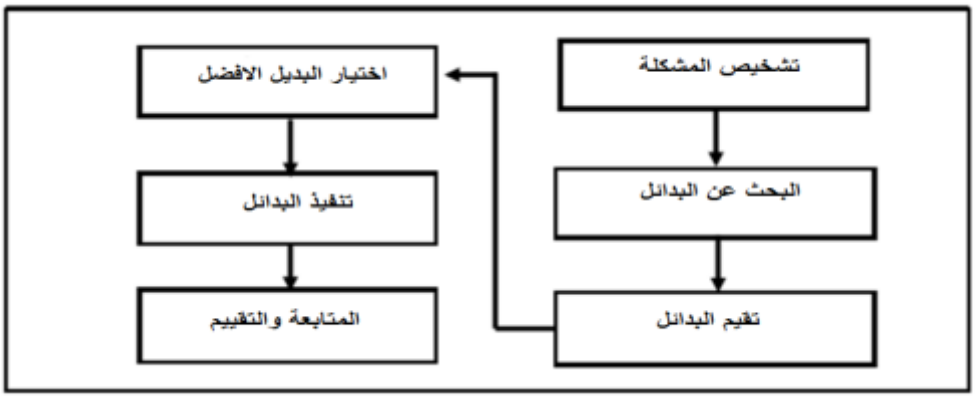
٢- **البحث عن بدائل :** البحث عن البدائل المعروفة ، او تلك التي استخدمت كحلول لمشكلات قائمة او سابقة ، وتتطلب القرارات غير الرتيبة التصور و التفكير المبدع والمتجدد ويواجه المدراء عددا من المشاكل والقيود والمحددات عند البحث عن حلول مثل : الامكانات التكنولوجية ، والظروف الاقتصادية ، وقابلية ومصالح الافراد في المنظمة .

٣- **تقييم البدائل :** تقدير ايجابيات وسلبيات كل بديل فيها بتوزيع النسب الاحتمالية لنتائج كل بديل من البدائل من اجل الاستفادة من التجارب السابقة والتوقعات والاجتهادات الذاتية والتنبؤات ، والحدس تأثير في عملية اتخاذ القرار ،فالحدس هو عملية نفسية يرسل ادراكات بشكل لا شعوري ، ويجب ان يكون المدير واعياً بالفروقات والاختلافات ، واثارها في المنظمة ، ويجب ان يأخذ بعين الاعتبار النزاع القوي بين افراد المنظمة .

٤- **اختيار البديل الافضل :** اي اختيار البديل الذي يتوقع ان يأتي بأفضل النتائج ، والمعيار هو تحقيق الامثلية للمنظمة ككل ، وفي حال وجود بدائل متعددة من نفس درجة التفضيل ، يخلق صعوبة مضافة في اختيار واحد منها يعتمد على المدير في حسم الامور ، واتخاذ القرار المناسب .

٥- **تنفيذ البدائل:** بعد اختيار البديل الامثل لابد ان يضعه المدير موضع التنفيذ وتكون هذه استكمالاً لعملية اتخاذ القرار تدرس خلالها ردود الفعل ، وقد تظهر مجموعة من النتائج غير المتوقعة بالرغم من كل الخطوات المدروسة التي يطلع بها المدير

٦- **المتابعة والتقييم :** تحقق المدير من الكفاءة والفاعلية من خلال وصوله الى النتائج المراد الوصول اليها لذا يجب على المدير ان يكون متابع لقراراته باستمرار كي لا يتم نسيانها او اهمالها لتقييم النتائج



الشكل (٢) مراحل عملية اتخاذ القرارات الادارية

المصدر : من اعداد الباحثون

سادساً : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الادارية

يوجد هنالك عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الادارية هي: (تعلب،٢٠١١: ١١٣) (عبد العال ،٢٠١٧: ٤٣)

١- **القيم والمعتقدات :** تؤثر القيم والمعتقدات في عملية اتخاذ القرار من دون ان تناقض الحقائق والتفاعلات مع الحياة وطبيعة الافراد العاملين .

٢- **المؤثرات الشخصية :** يحمل الفرد شخصية تكون مرتبطة بأفكاره ومعتقداته وهذا بدوره يؤثر على القرار الذي سيأخذه والذي سيكون مطابق لهذه الأفكار والمعتقدات

٣- **الميول والطموحات :** ان طموحات الافراد ، وميوله دور مهم في اتخاذ القرارات لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله ، وطموحاته دون النظر الى النتائج المادية ، او الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك

٤- **العوامل النفسية :**ان العامل النفسي تأثير على عملية اتخاذ القرار ، فالتخفيف من الحيرة والتردد والتوتر النفسي والاضطرابات التي تصيب الفرد لها تأثير كبير في أداء العمل والوصول الى الأهداف والطموحات التي يسيطر لها.

سابعاً : الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الادارية

لقد حدد(طعمة، ٢٠١٠ : ٢٩)و(الوادية،٢٠١٥ :٥٩) بان الصعوبات يمكن ان تعترض عملية اتخاذ القرار على النحو التالي :

١- **الاخفاق في تحديد الاهداف :** ان اخفاق متخذ القرار في تحديد اهدافه وان التهاون في تحديد الأهداف سيعمل على عدم اكمال العملية بأكملها وبالتالي لن يتم الوصول الى نتيجة مقبولة ومرضية .

٢- **اعتماد منظور ضيق :** عندما يكون متخذ القرار اسير للمنظور الضيق لن يتمكن من اتخاذ قرارات فعالة ومناسبة وسوف يفشل في التفكير بطريقة مبتكرة ومبدعة تؤثر على سلامة القرار .

٣- **الاخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب :** عندما لم يتوقف متخذ القرار عند خيار مطروح وقفه متأنية ومدروسة بعمق ومعرفة نتائج كل خيار ومزاياه ، فسيكون القرار متسرعاً والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم .

٤- **عدم ادراك المشكلة وتحديها بدقة :** اذا لم يتمكن متخذ القرار من اتخاذ قرار مدروس بعمق وعروف النتائج سيقود المنظمة الى قرار متسرع وبالتالي النتيجة ستكون مختلفة عن الهدف المنشود.

٥- **شخصية متخذ القرار :** عندما يخضع متخذ القرار لمجموعة من القيود والمحددات مثل الروتين والصلابة ، التنظيم الهرمي سوف تكون هناك اثار سلبية توثر على أفكار متخذ القرار.

٦- **نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات :** فعالية القرار ونجاحه يعتمد على كمية المعلومات الصحيحة الموفرة حول المشكلة

٧- **صعوبة تفهم متخذ القرارات للمشكلة :** ان فهم متخذ القرار وادراكه لحقائق المشكلة التي يوجهها هو نصف الحل لذا يجب ان يكون ملم لأبعاد المشكلة وان يعرف الهدف المطلوب تحقيقه .

ثامناً : فاعلية اتخاذ القرارات الادارية

لقد حدد(سويدات ،الشيخ ،٢٠١٧ : ٣٨) بان فاعلية اتخاذ القرارات الادارية تتحقق من خلال التالي:

١- **تنفيذ القرار بسهولة وسلاسة :** يجب ان يمتاز القرار المتخذ بالسهولة والمرونة وان ينفذ من دون معوقات

٢- **قبول القرار من قبل المعنيين :**ضرورة ترحيب الافراد العاملين بالقرار الإداري

٣- **زمن اتخاذ القرار :** عند حدوث المشكلة يجب ان يتخذ القرار بالوقت المناسب

المحور الثاني : ادارة الازمات التعليمية

اولا: مفهوم ادارة الازمات التعليمية

لابد في البداية معرفة الازمة التعليمة حيث عرفت بانها مشكلة وحالة طارئة تواجه النظام التعليمي ، وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله المشكلة . (القذافي،١٤٩:٢٠١٧)

لذا تعددت مفاهيم ادارة الازمات التعليمية بتعدد الكتاب والباحثين واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الازمات وان كانت بينها سمات مشتركة ، ويمكن عرضها من خلال الجدول التالي :

جدول (٢) مفهوم ادارة الازمات التعليمية

اسم الباحث	السنة	الصفحة	مفهوم ادارة الازمات التعليمية
الدويك	٢٠١٣	٢٢	هي مجموعة من الإجراءات والاعمال التي يقوم بها فريق إدارة الازمات التعليمية لمواجهة الاحداث ابتداءً من فترة حصولها لحين انتهاءها وهذا يحتاج الى اتخاذ قرارات تمتاز بالسرعة والدقة معتمدة على البيانات والمعلومات وردود
ابو قحف	٢٠٠٢	٣٥٢	مجموعة من الجهود الإدارية والتهيؤ والتأهب المبذول لمواجهة او التقليل من الاثار السلبية المصاحبة للازمة .
درباس	٢٠١١	٣٨	استمرار العملية الإدارية التي تركز وتهتم بالإحساس بالازمة المحتملة الوقوع من خلال الإحساس بحدوث الازمة ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للازمات وتعبئة الموارد والامكانات المتاحة لمنع ، او الاعداد للتعامل مع الازمات بكفاءة وفعالية

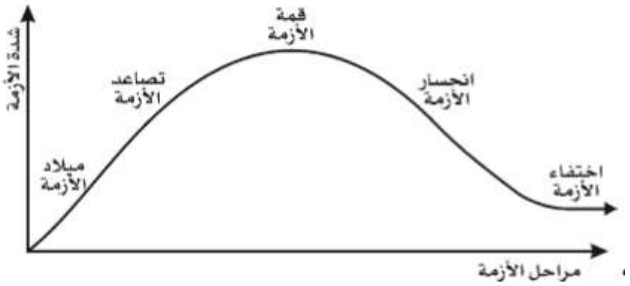
ملائكة	٢٠٠٧	٥٥٤	محطة انتقال حرجة وشديدة تفقد المنظمة التعليمية فدرتها لحل مشاكلها بسرعة وبشكل صحيح
حمدونة	٢٠٠٦	٩	هي فترة تتداخل فيها الاحداث وتعتبر حاسمة حيث تختلف نوع من عدم التوازن لدى متخذ القرار وخضوعه لضغوط متراكمة تسبب خلل في التفكير مما يقوده الى عدم استغلال البدائل المتاحة والضعف في استثمار القوى والمكانيات وهذا يؤدي الى نتائج غير مرغوبة في المنظمات التعليمية
الحريري	٢٠١٩	١٥٧	مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي التي تتدخل فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة

ثانياً : اهمية ادارة الازمات التعليمية

تتباين وتتنوع الازمات التي تحدث في المنظمة التعليمية ان تأثير الازمات التعليمية على سير العمل تعد بمثابة العامل المشترك بالإضافة الى دورها في توفير النظام والاستقرار وتوفير بيئة ومناخ مناسب للعمل في المنظمة التعليمية اثناء حدوث الازمات من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتنسيق جهود الافراد العاملين واتخاذ قرارات ملائمة للازمة التعليمية من اجل الوصول للهدف المرجو من انشاء المنظمة (الخصيري ،٢٠٠٣: ٤٦١)

ثالثاً : مراحل تكون الازمة التعليمية

هناك دورة حياة تمر بها الازمة التعليمية كونها ظاهرة اجتماعية مثلها مثل أي كائن حي اذ تشكل هذه الدورة أهمية بالغة في متابعتها والاحاطة بها من قبل متخذ القرار الإداري فكلما كان متخذ القرار يقضاً وواعياً لبداية ظهور الازمة والاحاطة بها من اجل معالجتها والتعامل معها والشكل (٣) يوضح (الدويك ، ٢٠١٣: ٣٢)



الشكل (٣) دورة حياة الازمة التعليمية

المصدر : الدويك، عبدالغفار عفيفي، ٢٠١٣، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى.

تمر الازمة التعليمية بخمس مراحل مهمة هي : (زيدان ، ٢٠٠٣: ٣٤)، (الدويك ، ٢٠١٣: ٣٢) (الزعبي ، ٢٠١٤: ٣٨١)

١- **مرحلة ميلاد ونشوء الأزمة :** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة على شكل احساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم ويعود هذا الامر أساسا إلى اتساع مجال المجهول للازمة، بالإضافة الى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتطورها ، حيث هذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار توفير متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل ان تكبر الازمة بشكل اكثر ويكون محور هذا التعامل هو «تنفيس الأزمة» وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام

٢- **مرحلة تصاعد الازمة:** عندما لا يدرك متخذ القرار لخطورة الأزمة في مرحلة الميلاد سوف تنمو وتدخل في مرحلة التصاعد، حيث يغذي هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

أ- مغذيات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد

ب- مغذيات ومحفزات خارجية حصلت عليها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت لها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع. وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها او يتجاهلها ، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل وذلك من أجل إفقاد الأزمة

٣- **مرحلة نضج الازمة (قمة الانفجار) :** تعتبر من اخطر مراحل الازمة وهي نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل واللامبالاة والاستبداد وانغلاقه على ذاته، أو إحاطته بحاشية من المنافقين الذي يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية، وتصل بذلك الأزمة إلى أقصى حدها، ويصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوماً

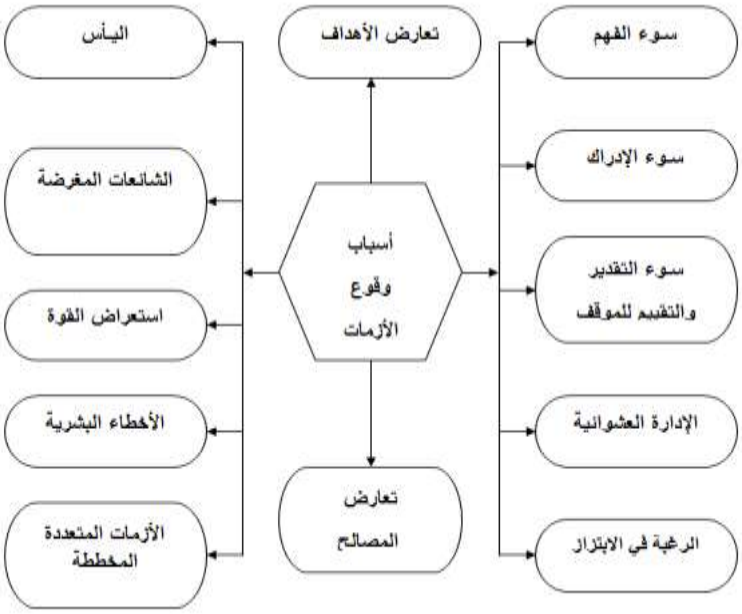
٤- **مرحلة انحسار الازمة:** تبدأ الأزمة في هذه المرحلة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف ، الذي يفقد الأزمة جزءا هاما من قوة دفعها ، و ثم تبدأ في الانحسار والتقلص غير ان بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة ، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، لذلك ينبغي ان تكون للقيادة بعد نظر في هذه المرحلة ومتابعة المواقف في كافة جوانبها مما يسمح هذا الامر من تجنب ظهور عوامل جديدة تبعث للازمة الحيوية وتجعلها قادرة على النمو والظهور من جديد بعد اختفائها التدريجي

٥- **مرحلة اختفاء الازمة** : تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها حيث تختفي مظاهرها وتأثيراتها وينتهي الاهتمام بها، ويختفي الحديث عنها وتمثل هذه المرحلة اخر مراحل تطور الازمة التي تصل اليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي

وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتوجب على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص، ومن ثم يكون الخطأ في العلاج مدمر من خلال الادارة الغير الرشيدة قد يصل الى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلي أو المؤسساتي، الذي حدثت به الأزمة .

رابعاً : أسباب دوافع وقوع الأزمات التعليمية

هناك مجموعة من الأسباب المختلفة لوقوع الأزمات التعليمية يوضحها الشكل التالي:



الشكل (٤) اسباب الازمات التعليمية

المصدر : من اعداد الباحثون

وفيما يلى توضيح لأسباب ودوفع وقوع الأزمات :(الامام ، ٢٠١٥ :١٤)(ماهر ،٢٠٠٦: ٢٣) (القذافي، ٢٠١٧: ١٥٦)

١- **ســوء الفهــم :** يحدث عندما تكون المعلومات ناقصة او متعارضة او عندما يكون الاتصال سيئ او تكون القرارات غير صحيحة وغير دقيقة وتتخذ بسرعة

٢- **ســوء الإدراك :** عندما تكون المعلومات خاطئة ولا تستوعب بشكل صحيح بالتالي تقود الى قرار فاشل وغير حكيم.

٣- **سوء التقدير والتقييم للموقف :** يحدث نتيجة الافراط في الثقة بالنفس والتقليل من قدرات الاخرين واستصغارهم في نفس الوقت الذي يكون فيه أقوياء وخطرين

٤- **الإدارة العشوائية :** هي إدارة تعالج ظاهرة المشكلة ولا تركز على جذورها بحيث لا تستند على معايير واقعية للحكم على الأمور وهذا يعد احد مظاهر الضعف في الإدارة الذي يترتب عليه وقوع أزمات عديدة .
٥- **الرغبة في الابتزاز :** يقصد به مدى الاستفادة من الخطأ للضغط على مرتكبة حيث يمكن ان يكون هذا الخطأ مرتكب بشكل متعمد او لا
٦- **اليأس والاحباط :** هو سبب للعديد من الازمات مثل الاعتصامات والاضرابات التي تحدث نتيجة المعيشة الغالية وانخفاض الأجور وسوء البيئة المادية للعمل وعدم العدالة في توزيع الحوافز .
٧- **الإشاعات والاعلانات المغرضة :** هو انتشار خبر بين الافراد مبالغ فيه او بعيد كل البعد عن الصحة بهدف التاثير على سلوك مجموعة معينة او من اجل تغير أفكارهم وقيادتهم بشكل خاطئ وهذا يقود الى انفجار الازمة وعدم السيطرة عليها .
٨- **استعراض القوة :** يتسبب استعراض القوة في وقوع العديد من الأزمات نتيجة التأثير على مسرح الأحداث دون حساب للعواقب والنتائج .
٩- **الأخطاء البشرية :** تتسبب الأخطاء البشرية فى كثير من المنظمات فى وقوع الأزمات مثل الحرائق المتعددة والانفجارات والحوادث الجسيمة .
١٠- **الأزمات المتعمدة المخططة :** قد تستغل بعض منظمات الأعمال المنافسة ، عناصر الضعف في منظمات أخرى لإحداث أزمة في أنظمتها الداخلية أو في منتجاتها.

خامساً : مميزات ادارة الازمات التعليمية :

تتميز ادارة الازمات بالاتي (القذافي ،٢٠١٧: ١٥٩)

١- انها عملية ادارية تتبع مجموعة من الاجراءات الاستثنائية التي تفوق الوصف الوظيفي للمهمات الإدارية .
٢- وضع خطط معينة لموقف الازمات التعليمية
٣- تدار الازمة بواسطة مجموعة من القدرات الادارية والمدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الازمات التعليمية
٤- تحدد ادارة الازمات التعليمية الادوار المطلوبة من كل عضو في فريق ادارة الازمات
٥- تهدف ادارة الازمات التعليمية الى تقليل الخسائر الى الحد الادنى من تكاليف مواجهة الازمات .
٦- تستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار

سادساً : عوامل نجاح ادارة الازمات التعليمية

يتوقف نجاح ادارة الازمة التعليمية على عدة عوامل اهمها (الزعبي ،٢٠١٤:٣٨٢)

١- ادراك اهمية الوقت
٢- انشاء قاعدة بيانات متكاملة ودقيقة لجميع انشطة المنظمة .
٣- توفير نظم للإنذار المبكر يتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وايصالها الى متخذ القرار .
٤- الاستعداد بشكل دائم لمواجهة الازمة .
٥- القدرة على حشد وتهيئة الموارد المتاحة مع الشعور المشترك بين اعضاء المنظمة او المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الازمة
٦- توفير نظام متكامل للاتصالات ذو كفاءة وفاعليه .

ثامناً : معوقات ادارة الازمات التعليمية

على الرغم من الجهد المتوقع من ادارة الازمات التعليمية الا ان هناك عوامل كثيرة تعيق إدارة الازمات التعليمية وهي :(صقر،٢٠٠٩: ٤٣) (غنيمة،٢٠١٤: ٦١)

١- الاعتقاد بان ادارة الازمات التعليمية هي ادارة مستقبلية تتوقع وتضم احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تظن ان العمل بتفاؤل زائد يعتمد الابتعاد عن التفكير بإدارة الازمات
٢- الثقة الزائدة عن حدها بان قيادات مؤسساتنا التعليمية من القيادات المشهود لها ولا يتوقع حدوث ازمات تعليمية فيها
٣- التوهم بان الوقوع بالأزمات التعليمية ،او التفكير بكيفية ادارتها يوثر على سمعة المؤسسة التعليمية
٤- الطمأنينة بان المشي على اسلوب منظمات تعليمية ناجحة ، يضمن البعد عن الازمات التعليمية
٥- الجزم بان عدم التعرض لما يشكل الازمة التعليمية الى حد الان ، يضمن عدم الوقوع بها في المستقبل
٦- الاعتماد على فكرة انه لا يوجد ازمة تعليمية طالما لم يقع اي نوع من انواع الضرر
٧- الاستناد الى تبرير وقوع الازمة التعليمية بانه محتم اذا قدر لها ذلك ، سواء تم الاستعداد لها ام لا
٨- الظن ان الازمات التعليمية التي وقعت لبعض المنظمات التعليمية حدثت بسبب وجود ظروف خاصة لهذه المنظمات فقط ، ولا يعني هذا وقوعها لمنظمات اخرى

تاسعاً متطلبات ومواصفات اتخاذ القرار الاداري السليم لإدارة الازمة التعليمية

ويمكن تحديدها فيما يلي : (يوسف ،٢٠٠١: ١١٣)

١- **وضوح القرارات وبساطتها :**يجب ان يتسم اتخاذ القرار بالوضوح والبساطة ، يجعل القرار بعيد عن العواقب الوخيمة والتكاليف الباهظة .

٢- **امكانية ابلاغه :** ان وضوح القرار يسهل من عملية تبليغه للقوى المواجهة له وطمأنة القاعدة المهتمة بالوضع المتأزم

٣- **اصدار القرار في التوقيت المناسب :** وتتطلب الازمة اتخاذ قراراً سريعا يتزامن مع حدث الازمة ، ليتم مواجهة تصاعد الاحداث ، والتصدي له ومعالجة اثارها ، حتى لا تقع الاشاعات والتأويلات والاصطدامات ، فعامل الوقت اثناء الازمات يعد اكثر العوامل التي يجب اخذها بعين الاعتبار ، ولا يعن ذلك الترع في اصدار الاحكام والقرارات الارتجالية .

المبحث الثالث : الجانب العملي

تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارة الاستبيان كما موضحة من الملحق (١) على عينة من بعض مدراء كليات جامعة الموصل ، تم تحليل البيانات والحصول على النتائج وكما يلي :

أولا : وصف وتشخيص متغيرات اتخاذ القرارات الادارية

يوضح جدول رقم (٣ النسب المئوية للتكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاتخاذ القرارات الادارية

الجدول(٣) النسب المئوية للتكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيراتخاذ القرارات الادارية

المتغيرات	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X١	14	40.000	١٦	45.714	٥	14.286	2.229	0.729
X٢	27	77.142	5	14.285	3	8.571	2.686	0.631
X٣	25	71.428	5	14.285	5	٨٥14.2	2.571	0.656
X٤	9	25.714	8	22.857	18	51.428	1.742	0.855
X٥	21	60.000	13	37.142	1	2.86	2.571	0.557
X٦	23	65.714	8	22.857	4	11.428	2.543	0.695
X٧	25	71.428	6	17.14	4	11.428	2.600	0.655
X٨	23	65.714	9	25.714	3	8.571	2.571	0.731
X٩	22	62.857	10	28.571	3	8.571	2.543	0.657
X١٠	18	51.428	9	25.714	8	22.857	2.286	0.825
X١١	24	68.571	8	22.857	3	8.571	2.600	0.654
X١٢	27	77.142	8	22.857	0	0.00	2.771	0.426
X١٣	25	71.428	9	25.714	1	2.858	2.685	0.529
X١٤	26	74.285	7	20.000	2	5.711	2.685	0.582
X١٥	20	57.142	12	34.285	3	8.571	2.486	0.658
X١٦	28	80.00	7	20.000	0	0.00	2.80	0.408
المؤشر الكلي	23	65.714	9	25.714	3	8.571	2.571	0.731

يتبين الجدول (٣) ان (65.714%) من اجابات افراد عينة البحث متفقين على اهمية اتخاذ القرارات الادارية وان (8.571%) غير متفقين على ذلك , بينما الطرف المحايد من العينة هم (25.714%) كل هذه النسب بوسط حسابي , (2.571) وبانحراف معياري قدره (0.731) ,

اما المتغير الاكثر اهمية والذي ساهم في اغناء البحث فتمثل في (ايضاح اهمية القرارات المتخذة) وذلك بنسبة (80.00%) وبعكسه كانت نسبة عدم الاتفاق(0.00%) وبوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري قدره (0.408) ,اما المتغير الذي جاء باقل النسب هو المتغير (يستشار الاخرين في اتخاذ القرار) اذا بلغت نسبة عدم الاتفاق (51.428%) بوسط حسابي (1.742) وانحراف معياري قدره (0.855)

ثانيا : وصف وتشخيص متغيرات ادارة الازمات التعليمية

الجدول(٤) التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير ادارة الازمات التعلمية

المتغيرات	اتفق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
X١	23	65.714	7	20.000	5	14.286	2.514	0.742
X٢	16	45.714	10	28.571	9	25.714	2.200	0.833
X٣	21	60.000	12	34.29	2	5.714	2.543	0.611
X٤	17	48.571	15	42.857	3	8.571	2.400	0.651
X٥	29	82.857	4	11.428	2	5.714	2.800	.4728
X٦	15	42.857	16	45.714	4	11.428	2.314	0.676
X٧	11	31.428	10	28.571	14	40.000	1.914	0.853
X٨	29	82.857	5	11.428	1	2.857	2.771	0.547
X٩	26	74.295	5	14.228	4	11.428	2.629	0.690
X١٠	31	88.571	3	8.571	1	2.857	2.857	0.430
X١١	30	85.714	2	5.714	3	8.571	2.771	0.598
X١٢	23	65.714	11	31.428	1	2.857	2.628	0.547
X١٣	21	60.000	12	34.285	2	5.714	2.543	0.611
X١٤	21	60.000	12	34.285	2	5.714	2.543	0.611
X١٥	15	42.86	12	34.285	8	22.857	2.200	0.797
X١٦	21	60.000	12	34.285	2	5.714	2.00	0.686
X١٧	21	60.000	11	31.428	3	8.571	2.514	0.658
X١٨	19	54.285	14	40.000	2	5.714	2.486	0.612
X١٩	21	60.000	11	31.428	3	8.571	2.514	0.658
المؤشر الكلي	22	62.854	10	28.571	3	8.571	2.543	0.657

تشير معطيات الجدول (٤) على نسبة (62.854%)من اجابات افراد العينة البحث كانوا متفقين على اهمية المتغير ادارة الازمات التعليمية وبعكسه حيث بلغت نسبة اجابات الغير متفقين (8.571) , وان نسبة الاجابات المحايدة بلغت (28.571) بوسط حسابي (2.543) وبانحراف معياري قدره (0.657), وفيما يخص المتغير الاكثر اهمية والذي ساهم في اغناء البحث فتمثل بالمتغير (يوزع المهام ويحدد الصلاحيات لإدارة الازمات) وذلك بنسبة اتفاق (88.571%) وعدم اتفاق بنسبة(2.857%) في حين كانت نسبة المحايدة (8.571%) بوسط حسابي (2.657) وانحراف معياري قدره (0.430) اما المتغير الاقل اغناء للبحث فتمثل (يعمل على مراعاة العاملين نفسيا أو معنويا عند وقوع الازمة) وبنسبة عدم اتفاق (40.00%) وبلغت نسبة الاتفاق (31.428%) بوسط حسابي (1.914) وبانحراف معياري قدره (0.853)

ثالثا: اختبار الفرضية البحث :

١- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الاولى حيث يوضح الجدول(٥) علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

الجدول رقم(٥) يوضح علاقة الارتباط بين اتخاذ القرارات والادارية وادارة الازمات التعليمية

المتغير التابع / المتغير المستقل	ادارة الازمات التعليمية
اتخاذ القرارات الإدارية	**0.685**

يشير الجدول (٥) الى علاقة الارتباط بين اتخاذ القرارات الادارية وادارة الازمات التعليمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.685) عند مستوى معنوية (٥٪) وبهذا يتم رفض الفرضية الاولى وقبول الفرضية البديلة اي انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين اتخاذ القرارات الادارية وادارة الازمات التعليمية .

٢- نتائج اختبار الفرضية الثانية : اختبار الفرضية البحث التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي بين اتخاذ القرارات الادارية وادارة الازمات التعليمية

الجدول (٦) يوضح نتائج الاثر بين اتخاذ القرارات الادارية و ادارة الازمات التعليمية

المتغير التابع / **المتغير المستقل**	**ادارة الازمات التعليمية**				
	β_0	β_1	**F**		R^2
			المحسوبة	**الجدولية**	
اتخاذ القرارات الادارية	**0.221**	**0.908**	**32.03**	**4.12**	**%82.76**

يتبين من الجدول (٦) الى وجود تأثير معنوي لاتخاذ القرارات الادارية على ادارة الازمات التعليمية وذلك من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (32.03) عند درجة حرية (1,35) تحت مستوى معنوية 0.05 ومقارنتها مع F الجدولية والبالغة (4.12) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديلة , كما بلغت قيمة معامل التحديد (82.76%) الذي يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في ادارة الازمات التعليمية نتيجة التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الادارية

المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

اولا: الاستنتاجات

١- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين بين اتخاذ القرارات الادارية وادارة الازمات التعليمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.685) عند مستوى معنوية (٥٪) وبهذا يتم رفض الفرضية الاولى وقبول الفرضية البديلة

٢- يوجد تأثير معنوي لاتخاذ القرارات الادارية على ادارة الازمات التعليمية وبهذا يتم رفض الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة

٣- ان نسبة (65.714%) من اجابات افراد عينة البحث متفقين على اهمية اتخاذ القرارات الادارية اما المتغير الاكثر اهمية والذي ساهم في اغناء البحث فتمثل(ايضاح اهمية القرارات المتخذة) وذلك بنسبة (80.00%)

٤- ان نسبة (62.854%) من اجابات افراد العينة البحث كانوا متفقين على اهمية المتغير ادارة الازمات التعليمية وفيما يخص المتغير الاكثر اهمية والذي ساهم في اغناء البحث فتمثل بالمتغير (يوزع المهام ويحدد الصلاحيات لإدارة الازمات) وذلك بنسبة اتفاق (88.571%)

ثانيا: التوصيات

١- على المنظمات التعليمية تطوير قدراتها وكفاءتها وطرقها من اجل اتخاذ قرارات إدارية قابلة للتطبيق والتنفيذ

٢- التشجيع على استخدام المنهج العلمي الصحيح في اتخاذ القرار ، وان تتمتع بالمرونة اللازمة لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية

٣- يجب على المنظمات التعليمية تبني الأسلوب العلمي الممنهج في حل الازمات التي قد تواجهها والعمل على وضع الخطط اللازمة بناء على الازمات التي واجهتها والمتوقع ان تواجهها

٤- تشجيع العاملين في المنظمة التعليمة وعمل دراسات تتعلق بإدارة الازمات

المصادر:

١. ابو قحف ، عبد السلام ،٢٠٠٢، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات ،الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر .

٢. الامام ، الطيب احمد ، ٢٠١٥،دور التخطيط الاذاعي في ادارة الازمات الامنية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الرباط الوطني

٣. البلبيسي ، محمود علي محمد،٢٠١٦، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير ، أكاديميـــة الإدارة والسياسـة - جامعة الأقصى، فلسطين .

٤. تعلب ، سيد صابر ، ٢٠١١، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية ، ط١، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الادن

٥. الحريري ، محمد سرور حكمات ، ٢٠١٩، استراتيجيات إدارة الازمات في الجامعات الامريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، المجلد ٤، العدد ١

٦. حمدونة ،حسام الدين حسن عطية ، ٢٠٠٦، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة ادارة الازمات في محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

٧. الخضيري ، محسن احمد ، ٢٠٠٣، ادارة الازمات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة
٨. درباس ، احمد سعيد ، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة ادارة الازمات في مدينة جدة دراسة مسحية ، مجلة العلوم والتقانة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلد ١٢، العدد ٢
٩. الدويك، عبدالغفار عفيفي، ٢٠١٣، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى
١٠. الزعبي ، ميسون طلاع ، ٢٠١٤، درجة توفر عناصر ادارة الازمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد ٤١، ملحق ١، الاردن
١١. زيدان، ممدوح ، ٢٠٠٣ ،تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
١٢. سويدات ، احمد عبد الله ، الشيخ ، فواد نجيب ، ٢٠١٧، اثر التفكير الابداعي على عملية اتخاذ القرار الاداري : دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى في شركات التامين العاملة في الاردن ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ١٣ ، العدد ١،الجامعة الاردنية ، الاردن
١٣. الشاعر، علا اكرم عبد الحي، ٢٠١٩، اثر اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير وسيط بين تخطيط السناريوهات الاستراتيجية وإدارة الازمة ، رسالة ماجستير ، منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الازهر –غزة
١٤. الشمري، منتهى جاسم عبد ، ٢٠١٦، اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة الازمات لعمداء الكليات في محافظة واسط ، مجلة الاستاذ ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الرابع
١٥. صقر ، عاطف محمد ، ٢٠٠٩ ، درجة توافر مهارات ادارة الازمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة
١٦. طعمة ، حسن ، ٢٠١٠، نظرية اتخاذ القرارات اسلوب كمي تحليلي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن
١٧. عبد العال ،محمد حسين محمد ،٢٠١٧، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا، جامعة الاقصى ، فلسطين
١٨. علاء الدين ، حنفي ،٢٠٠٢، اقتصاديات عملية الشرطة دراسة مقارنة، النسر الذهبي للطباعة والنشر، القاهرة.
١٩. غنيمة ، رهف مروان ، ٢٠١٤، متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة دمشق
٢٠. القذافي ، زينب خليل سعد ،٢٠١٧، استراتيجية مواجهة الازمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا ، اطروحة دكتوراه، كلية التربية ، كجلة البحث العلمي ، العدد ١٨
٢١. كتانة ، خيري ،٢٠٠٧، مـدخل إلــى إدارة الأعمــال: النظريات- العمليات الإدارية، ط١
٢٢. ماهر ، احمد ،٢٠٠٦، ادارة الازمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر
٢٣. مراد ، خلاصي ، ٢٠٠٧، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري – قسنتطينية ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،الجزائر
٢٤. المراسي، محمد مدحت، ٢٠٠٣، تنظيم إدارة الشرطة، مطبعة كلية الشرطة، القاهرة
٢٥. ملائكة ، عبد العزيز ، ٢٠٠٧، مبادئ ومهارات القيادة والادارة ، دار العلم ، جدة
٢٦. الوادية ، محمد سميح محمد ، ٢٠١٥، علاقة نظم المعلومات الادارية بجودة القرارات الادارية – دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي – قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، فلسطين
٢٧. يوسف ،نبيلة ،٢٠٠١، متطلبات القادة في مواجهة الازمات ، مجلة الدراسات والبحوث القانونية ، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة مولود معمري تيزي وزو .