



دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية الرصافة

الثالثة

م.م نوره جميل عبد عودة

[noorjamelabd@gmail.com](mailto:noorjamelabd@gmail.com) || العراق || بغداد || مديرية تربية الرصافة الثالثة

**المستخلص:** تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الأزمات بوصفها أحد المرتكزات الأساسية في تحسين الأداء المؤسسي، ولاسيما في بيئة المؤسسات التعليمية التي تواجه بصورة مستمرة تحديات وأزمات متنوعة تؤثر في استقرارها وكفاءة أدائها. وتسعى الدراسة إلى تحليل طبيعة استجابة المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة للأزمات التي تتعرض لها، من خلال تقييم استراتيجيات إدارة الأزمات المعتمدة فيها وقياس مدى فاعليتها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي العام. كما تهدف إلى توضيح الإطار النظري لمفاهيم إدارة الأزمات، عبر تناول مفهوم الأزمة وخصائصها وأنواعها، إضافة إلى مراحل تطورها والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها، مع التركيز على الاستراتيجيات الوقائية، وأساليب احتواء الأزمات، ومرحلة التعافي والتعلم والاستفادة من الخبرات المترتبة. وتعمل الدراسة كذلك على تشخيص أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، والتي قد تؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي وتأخير إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. وفي السياق ذاته، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الإطار النظري للأداء المؤسسي، من خلال استعراض مفهومه وأبعاده ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه، بما يساهم في توضيح العلاقة التكاملية بين إدارة الأزمات وتحقيق الأداء المتميز. ويتضمن البحث جانباً عملياً يهدف إلى تحليل واقع إدارة الأزمات في المديرية على مستوى المجتمع والعينة، وتقييم مستوى الأداء المؤسسي فيها، فضلاً عن اختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتوصل إليها. وتخلص الدراسة إلى التأكيد على أهمية التنسيق الفعال بين إدارة الأزمات وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات بفعالية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، ورفع مستوى رضا العاملين والمستفيدين، بما يضمن كفاءة الأداء واستدامته.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمات , ادارة الازمات , الاداء المؤسسي .

**Abstract:**

This study aims to highlight the importance of crisis management as a cornerstone of improving institutional performance, particularly in educational institutions that constantly face diverse challenges and crises affecting their stability and efficiency. The study seeks to analyze the response of the General Directorate of Education of Al-Rusafa Third District to the crises it encounters by



evaluating its adopted crisis management strategies and measuring their effectiveness in improving overall institutional performance. It also aims to clarify the theoretical framework of crisis management concepts by addressing the concept of a crisis, its characteristics and types, its stages of development, and various strategies for dealing with it, with a focus on preventative strategies, methods of containing crises, and the recovery, learning, and application of accumulated experience phases. Furthermore, the study identifies the most significant obstacles facing crisis management in educational institutions, which may lead to weak institutional performance and delays in completing tasks and achieving objectives. In the same vein, the study aims to shed light on the theoretical framework of institutional performance by reviewing its concept, dimensions, indicators, and influencing factors, thus contributing to clarifying the complementary relationship between crisis management and achieving outstanding performance. The research includes a practical component aimed at analyzing the reality of crisis management within the directorate at both the community and sample levels, assessing its institutional performance, testing hypotheses, and interpreting findings. The study concludes by emphasizing the importance of effective coordination between crisis management and achieving sustainable institutional performance, while offering a set of recommendations that contribute to enhancing the institution's ability to effectively address crises, improving the quality of educational services, and increasing employee and beneficiary satisfaction, thereby ensuring efficient and sustainable performance.

**Keywords:** Crises, crisis management, institutional performance.

### المقدمة

تُعد إدارة الأزمات من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، نظراً لما تفرضه الأزمات من تحديات غير متوقعة تتطلب سرعة الاستجابة والكفاءة في التعامل معها. يلعب مفهوم إدارة الأزمات دوراً محورياً في بناء قدرات المؤسسات على التعاطي مع الأزمات بكفاءة وفعالية، حيث يتوجب عليها أن تتبنى استراتيجيات مدروسة ومتكاملة تضمن الحد من آثار الأزمة وتحقيق استمرارية العمل وجودة الخدمة المقدمة. يتسم مفهوم الأزمة في السياق المؤسسي بالحدة وعدم التوقع، ما يستدعي وضع خطط واستعدادات مسبقة لتعزيز القدرة على التعامل معها بمرونة وفاعلية، عبر مراحل مختلفة تبدأ من الكشف المبكر عنها، مروراً باتخاذ التدابير اللازمة لاحتوائها، وانتهاءً بمرحلة التعافي والتعلم من



التجربة، تتضمن إدارة الأزمات تطبيق استراتيجيات مختلفة، منها الوقاية والاستعداد، التي تركز على تقليل احتمالية وقوع الأزمات، واستراتيجيات الاحتواء التي تهدف إلى الحد من تفاقمها، بالإضافة إلى استراتيجيات التعافي والتعلم التي تضمن استعادة الأداء واستفادة المؤسسة من الخبرة. تواجه المؤسسات التعليمية تحديات عديدة في إدارة الأزمات، تتمثل في ضعف الوعي، نقص الموارد، وعدم توفر الآليات الكافية للتعامل مع الظروف الطارئة، مما يتطلب وضع أنظمة وإجراءات فعالة لتعزيز جاهزيتها ومرونتها. يُعد تحسين إدارة الأزمات عاملاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم في ترسيخ بيئة عمل مستقرة، تدعم تحقيق الأهداف، وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين، وتزيد من كفاءة وجودة الخدمات المقدمة. يتطلب ذلك تطوير القدرات التنظيمية والفنية للعاملين، وتطبيق نماذج إدارة منسقة تُمكن المؤسسة من مواجهة التحديات بكفاءة عالية، وتوفير إطار مرن يواكب التطورات والمتغيرات الطارئة.

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

يتناول الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث من خلال تحديد الأسس التي يستند إليها الدراسة، حيث يركز على تحديد مشكلة البحث وأهميتها، متمحوراً حول الحاجة إلى فهم أعمق لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التعليمية. تتضح أهمية هذا الإطار من خلال استعراض تساؤلات البحث التي تسعى لاستكشاف العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، إضافة إلى وضع الأهداف التي تهدف إلى قياس مدى فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات وتأثيرها على الأداء. تم الاعتماد على فرضيات متعددة تقوم على فرضية وجود علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة الأزمات ومستوى الأداء، وترتبط كذلك بفرضيات تتعلق بأنواع الأزمات وطرق إدارتها وتأثيرها المستقبلي على الأداء.

### أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى الوقوف على مدى تأثير إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، في ظل ما تشهده البيئة التعليمية من أزمات وتحديات متسارعة وغير متوقعة، سواء كانت تنظيمية أو إدارية أو خارجية. إذ تفرض هذه الأزمات ضغوطاً متزايدة على سير العمل المؤسسي، بما قد ينعكس سلباً على كفاءة الأداء واستدامته في حال غياب منهجيات فاعلة لإدارتها.

وتبرز المشكلة من خلال مدى جاهزية المديرية لتبني ممارسات إدارية مرنة قادرة على التكيف مع الظروف الطارئة، ومدى تطبيقها لاستراتيجيات إدارة الأزمات بصورة منهجية تساهم في الحد من آثار الأزمات وتخفيف



انعكاساتها السلبية على الأداء المؤسسي. كما تتجلى المشكلة في وجود تحديات ومعوقات قد تعيق فعالية إدارة الأزمات، الأمر الذي يستدعي تشخيص واقع هذه الإدارة، وتحليل أدواتها وآلياتها المعتمدة، وقياس أثرها الفعلي في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية.

تتبع مشكلة البحث من ضرورة تقييم كفاءة إدارة الأزمات في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، واستكشاف العلاقة بينها وبين مستوى الأداء المؤسسي، بما يسهم في تقديم مقترحات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق، تدعم تحسين الأداء المؤسسي، وتعزز استدامة الخدمات التعليمية، وتواكب متطلبات التطوير والتحسين المستمر.

### ثانياً: تساؤلات البحث

تتمحور تساؤلات البحث حول مدى فاعلية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، ولا سيما في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، ويسعى البحث إلى الكشف عن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات ومدى كفاءتها في التعامل مع الأزمات المختلفة، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات ورضا العاملين والمستفيدين. كما يتناول البحث مدى ترابط عمليات الاستعداد والاستجابة والتعافي مع تحقيق أهداف الأداء المؤسسي، إضافة إلى تحديد المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعيق فاعلية إدارة الأزمات، ودراسة علاقتها بمؤشرات الأداء وتعزيز المرونة المؤسسية.

### ثالثاً : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من تسليطه الضوء على الدور الحيوي لإدارة الأزمات في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، في ظل ما تواجهه من تحديات وأزمات متكررة. إذ يسهم تطوير أنظمة إدارة الأزمات واعتماد استراتيجيات مرنة وفعالة في تقليل الآثار السلبية للأزمات، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتحسين جودة الأداء ورضا العاملين والمستفيدين. كما يوفر البحث إطاراً تطبيقياً وتحليلياً يدعم اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، ويعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على التطور والتكيف مع المتغيرات البيئية.

### رابعاً : أهداف البحث

يهدف هذا البحث :

1. قياس مدى فاعلية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.



2. تحديد قدرة المؤسسات التعليمية، ولاسيما المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، على استشرف الأزمات المحتملة والاستعداد لها مسبقاً.
3. التعرف على مستوى تفعيل الخطط الاستباقية والاحترازية للحد من الآثار السلبية للأزمات.
4. تحليل دور ممارسات إدارة الأزمات في تحسين الأداء على المستويين الإداري والتنفيذي.
5. تقديم مؤشرات قياس واضحة تساعد المؤسسات التعليمية على تبني تطبيقات منهجية ومنظمة لإدارة الأزمات.

#### خامساً : فرضيات البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الأزمات وتحسين الأداء المؤسسي في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة.
2. يسهم وجود نظام فعال لإدارة الأزمات في رفع كفاءة الأداء الوظيفي والإداري داخل المؤسسة.
3. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والاستعدادية وبين قدرة المؤسسة على التعامل السريع والفعال مع الأزمات.

#### سادساً : منهجية البحث وأدواته

#### أولاً : منهج البحث

اعتمدت منهجية البحث على منهج وصفي تحليلي، بهدف فحص الواقع وتحديد العلاقات بين إدارة الأزمات وتحقيق الأداء المؤسسي في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة. تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تتطلب جمع بيانات كمية ونوعية، بالإضافة إلى تحليلها بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية وموثوقة. شكّل مجتمع البحث من جميع العاملين والموظفين في المديرية، وتم اختيار عينة تمثل شرائح مناسبة من المجتمع كعينة للدراسة لضمان تمثيل جميع الفئات والتحليلات الدقيقة.

تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات التي تشمل استبيانات موجهة للعاملين، ومقابلات شخصية، بالإضافة إلى المراجعة الوثائقية للمنشآت والسجلات ذات الصلة. تم تصميم الاستبيانات بحيث تتناول أبعاد إدارة الأزمات وأداء المؤسسة، مع التركيز على قياس مدى فاعلية استراتيجيات الوقاية والاستجابة والتعافي، وأثرها على تحسين كفاءة المؤسسة وجودة خدماتها.



أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات فهي تتضمن التحليل الوصفي، والتحليل القياسي باستخدام اختبار المعنوية، وتحليل الانحدار لتحليل العلاقات بين إدارة الأزمات وتحقيق الأداء، مع الاعتماد على برامج إحصائية متخصصة لضمان الدقة والموثوقية في النتائج. اعتمدت الدراسة على هذا المنهج الشامل لتحقيق فهم معمق للعلاقة بين إدارة الأزمات وأداء المؤسسة، ولتقديم رؤية دقيقة تساعد على تطوير الأداء وتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات المحتملة.

### ثانياً: مجتمع وعينة البحث

شمل مجتمع الدراسة العاملين في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، حيث تم اختيار عينة تمثل مختلف المستويات الإدارية والفنية، بما يضمن تمثيل جميع الفئات المعنية بإدارة الأزمات والأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على تحديد المجتمع بشكل دقيق باستخدام سجلات المديرية وإحصائياتها الرسمية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات البحث وأهميته في تحسين جودة الخدمة وتعزيز القدرات الإدارية. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية تقنية لضمان الشفافية والتمثيل العادل، مع مراعاة توزيع العينة بشكل يحقق توازناً بين المستويات الإدارية المختلفة، بهدف الحصول على نتائج موثوقة وواقعية تعبر عن حالة إدارة الأزمات والأداء في المؤسسة. تم الاعتماد على أدوات ووسائل جمع البيانات، مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية، لضمان توفر البيانات الكمية والنوعية الضرورية للتحليل. أخضعت العينة لعمليات تحليل إحصائي دقيق، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، بهدف الكشف عن علاقة إدارة الأزمات بمستوى الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النتائج. ويهدف هذا الإطار إلى تقديم صورة واضحة عن مستوى الفهم والكفاءة لدى العاملين وتمكينهم من التعامل الفعال مع الأزمات، بما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال استراتيجيات وتدابير مدروسة ومبنية على أسس علمية ومنهجية متينة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمات

يتناول الإطار النظري لإدارة الأزمات مفهومها وأهميتها في سياق المؤسسات، حيث يُعد فهم طبيعة الأزمة من الأسس الأولى لتطوير استراتيجيات فعّالة لإدارتها. تتسم الأزمات بكونها حالات غير متوقعة تتسم بالتعقيد والحدة، وتؤثر بشكل كبير على استمرارية أداء المؤسسات، خاصة في القطاع التعليمي. إن إدارة الأزمات تُعرف بأنها العمليات والإجراءات التي تتبعها المؤسسات للتعرف المبكر على الأزمات، وتقييم تأثيرها، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من آثارها السلبية، واستعادة الأداء الطبيعي سريعاً. تعتمد فاعلية إدارة الأزمات على



قدرة المؤسسة على الاستعداد المبكر، من خلال وضع خطط وتدابير وقائية، ورفع مستوى الوعي لدى العاملين، وتنمية ثقافة التوقع والاستجابة السريعة.

### المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمات

يتعلق مفهوم إدارة الأزمات بقدرة المؤسسة على التعرف المبكر على التحديات والمخاطر التي قد تواجهها، وتطوير الخطط والإجراءات الملائمة لمواجهتها بشكل فعال ومنظم. فهي تتطلب تركيباً متكاملًا يركز على الاستعداد والاستجابة السريعة للحالات الطارئة، بهدف تقليل آثارها السلبية على الأداء العام للمؤسسة. تُعرف إدارة الأزمات بأنها ذلك النهج المنهجي الذي يهدف إلى تحويل الأزمات من حالات قد تسبب انهياراً أو خللاً في سير العمل إلى فرص للتعلم والتحسين، عبر تطبيق استراتيجيات واضحة تتلاءم مع طبيعة الأزمة وظروفها وخصائص المؤسسة. وتبرز خصائص الأزمات المؤسسية في كونها غالباً غير متوقعة، وتتميز بسرعة الانتشار، وتكون عادة ذات آثار متعدية تهدد استقرار العمل، الأمر الذي يستدعي وجود نظام متين للإدارة يتسم بالمرونة والشفافية. ترتبط إدارة الأزمات بضرورة وجود نظرة استباقية، وتنسيق فعال بين مختلف المستويات التنظيمية، واعتماد أساليب تحكم وتحليل للمخاطر، بحيث يمكن السيطرة على الأزمة قبل تفاقمها، كما أن تبني استراتيجية إدارة أزمات يتطلب تدريب الموظفين وتطوير ثقافة تنظيمية تركز على الالتزام بالإجراءات المحددة، فضلاً عن تعزيز القدرة على التعافي وإعادة البناء بعد انقضاء الأزمة، لرفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. إن فاعلية إدارة الأزمات تُمهد الطريق لاستدامة الأداء المؤسسي، وتدعيم القدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات، وهو ما يبرز كضرورة ملحة لتعزيز مرونة المؤسسات وتحقيق استدامتها في بيئة عمل تتسم بالتقلب والصعوبة. (عبودي , 2006, 11)

### أولاً: مفهوم الأزمة

يُعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الأساسية التي تميز ظاهرة التحديات غير المتوقعة التي تواجه المؤسسات، وتتسم بأنها حالات مفاجئة تتطلب استجابة فورية وفعالة للحيلولة دون تفاقم الأثر السلبي على أداء المؤسسة ووظائفها المختلفة. تُعرف الأزمة على أنها وضع غير متوقع يختبر قدرة المؤسسة على التعامل معها بشكل سريع وناضج، وتتميز بتأثيرها السلبي المحتمل على سمعة المؤسسة، ومواردها، واستقرارها الداخلي والخارجي. فالطبيعة غير المتوقعة للأزمة تتطلب وجود آليات استباقية وإستراتيجيات فعالة لإدارتها، لضمان الحد من تداعياتها السلبية وتحقيق استمرارية العمل والنجاح المؤسسي. وتُعتبر الأزمات عن حالات حرجة تمر بها المؤسسات نتيجة عوامل متعددة، مثل ضعف التخطيط، أو سوء إدارة الموارد، أو تغيرات خارجية



غير متوقعة، مما يفرض ضرورة تضافر الجهود وتفعيل دور إدارة الأزمات كجزء أساسي من الإدارة الشاملة .  
(جادلله , 2010, 42)

يُعتبر فهم ماهية الأزمة وتحديد خصائصها، من الخطوات الأساسية في عملية إعداد إدارة فعالة، حيث تساعد على التعرف المبكر على علامات الإنذار المبكر، وتطوير خطة استجابة مرنة ومرتبطة بالحالات المحتملة . كما أن خصائص الأزمات تتسم بعدم اليقينية، وتزايد حدتها بسرعة، وارتباطها المباشر بسمعة المؤسسة ومصداقيتها، الأمر الذي يحتم على الإدارات وضع استراتيجيات وقائية واستعدادات مسبقة لمواجهة بكفاءة، وتقديم استجابات مناسبة في الوقت المناسب لتقليل الأضرار، قبل أن تتفاقم وتؤدي إلى انهيار للبنية الإدارية أو الفنية للمؤسسة . ولهذا، يعد فهم مفهوم الأزمة من الركائز الأساسية التي توضح أهمية إدارة الأزمات كعملية مستمرة، تعتمد على تجميع المعلومات وتحليلها، وتفعيل استراتيجيات استباقية، وتطبيق خطط استجابة مرنة وحاسمة، بهدف الحفاظ على استقرار المؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الطارئة بكفاءة وفعالية.(الخضري , 2018, 35)

### ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات

يُعد مفهوم إدارة الأزمات من المفاهيم الأساسية التي تتصل ارتباطاً وثيقاً بكيفية التعامل مع المواقف الطارئة التي قد تواجه المؤسسات، خاصة تلك التي تتطلب استجابات سريعة وفعالة للحفاظ على استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية . تُعرف إدارة الأزمات بأنها نمط من العمليات والإجراءات المنهجية التي تتبعها المؤسسة للتعرف على الأزمات المحتملة، والتخطيط المسبق لتجنب أو الحد من أثرها، ثم التعامل معها بفعالية عندما تقع، بهدف تقليل المخاطر وتحقيق التعافي السريع . وتتميز إدارة الأزمات بكونها عملية مستمرة تبدأ من مرحلة التحضير والتوعية، مروراً بالتعامل المبكر مع الأزمة، وصولاً إلى مرحلة التعافي والتعلم، التي تكتسب المؤسسة فيها دروساً لتحسين استجابتها المستقبلية.(السكرانة , 2013, 96)

وتشمل خصائص إدارة الأزمات القدرة على التنبؤ المبكر بالأزمات، وتوفير خطط استجابة مرنة وقابلة للتعديل، بالإضافة إلى التنسيق الفعال بين مختلف أقسام المؤسسة، والتوجيه الإداري الحاسم الذي يضمن اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب كما أن إدارة الأزمات تتسم بالمرونة في الطرح، بحيث تركز على التخفيف من حدة الأزمات وتقليل تكلفتها، مع ضرورة أن يكون الموظفون على وعي كامل بأدوارهم ومسؤولياتهم خلال حالات الطوارئ . ويُعد تدريب العاملين وتطوير القدرات أحد العناصر الأساسية لنجاح



إدارة الأزمات، إذ يعزز من جاهزية المؤسسة على مواجهة التحديات غير المتوقعة، ويقلل من أثرها السلبي على الأداء العام للمؤسسة. (الشعلان , 2012, 208)

وفي السياق المؤسساتي، تتطلب إدارة الأزمات تبني منهج شامل يربط بين الوقاية والاستعداد، واحتواء الأزمة، ثم التعافي منها، مع العمل على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، ووضع خطط استباقية لمواجهتها، بهدف المحافظة على سمعة المؤسسة ومكانتها، وتحقيق استدامة أدائها. إن فهم مفهوم إدارة الأزمات لا يقتصر على الجانب النظري فحسب، بل يمد المؤسسة بالأدوات والمعايير التي تمكنها من تصميم استراتيجيات فاعلة لمواجهة الأزمات والتكيف معها بشكل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على النجاح في ظل الظروف المتغيرة.

### ثالثاً: خصائص الأزمات المؤسسية

تتسم خصائص الأزمات المؤسسية بعدة سمات تميزها عن غيرها من الأحداث غير المتوقعة، حيث تعتبر بأنها أحداث فجائية تتسم بعدم التنبؤ وقلة السيطرة عليها في بداياتها، مما يعزز الحاجة إلى إدارة فعالة للتحكم في تداعياتها. تتميز الأزمات بأنها حالات حرجة تتزايد وتتصاعد بسرعة، مما يفرض على المؤسسات اتخاذ قرارات سريعة وعاجلة لضمان الحد من تأثيرها السلبي. كما أنها غالباً ما تكتنفها الضبابية والغموض، حيث يصعب تحديد الأسباب الحقيقية للأزمة أو التنبؤ بمدى تقدمها، الأمر الذي يتطلب قدرة عالية على التقييم والتحليل الفوري للموقف. (الحداد , 2015, 73)

واحدة من أبرز خصائص الأزمات هو طابعها غير المتوقع، حيث تبرز بشكل مفاجئ وتؤثر بشكل حاد على سير العمل والإنتاجية، مما يهدد استمرارية الأداء المؤسسي. يتسم ذلك أيضاً بكونها متمحورة حول عنصر الزمن، حيث أن سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات الملائمة تعد من العوامل الحاسمة في الحد من تداعيات الأزمة واحتوائها قبل تصاعدها إلى مراحل يصعب السيطرة عليها. علاوة على ذلك، فإن الأزمات غالباً ما تتسم بأنها ذات طابع متعدد الأبعاد، إذ تمس جوانب مختلفة من المؤسسة، سواء كانت مادية، بشرية، تنظيمية أو مالية، وتستلزم استجابة متكاملة ومتنوعة لضمان التعامل معها بكفاءة وفعالية. (الزغبي , 2014, 55)

ومع تزايد وتعقيد أوجه الأزمات، أصبح من الضروري أن تتسم إدارة الأزمات بمرونة عالية، فالتوقع المبكر والاستعداد المسبق يساهمان بشكل كبير في تقليل الأضرار المحتملة، ويعززان من قدرات المؤسسة على التعافي بشكل أسرع. ومن هنا، فإن خصائص الأزمات المؤسسية تتطلب وجود أنظمة وإجراءات مرنة وفعالة، بالإضافة إلى قدرة عالية على التكيف مع المستجدات والمتغيرات غير المتوقعة، وتوظيف الموارد المتاحة



بشكل مرّن لإدارة الأزمة بشكل شامل يضمن استمرارية الأداء وتحسينه. إن فهم تلك الخصائص لا يقل أهمية عن تبني استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، إذ أن التعامل مع خصائص الأزمة بفعالية هو المدخل الرئيسي للتقليل من آثارها السلبية وتحقيق أعلى مستويات الاستعداد والكفاءة في إدارة الأزمات. (الطائي , 2016, 81)

### المبحث الثاني: أنواع الأزمات ومراحلها

تمثل المرحلة الأولى من عملية إدارة الأزمات في التعرف المبكر على بداية نشوء الأزمة، حيث يتطلب الأمر تقييم مدى خطورتها وتأثيرها المحتمل على العمليات المؤسسية. تتسم هذه المرحلة بالتركيز على الرصد المستمر لمؤشرات الإنذار المبكر والمعلومات الداخلية والخارجية ذات الصلة، مما يتيح إمكانية التصدي المبكر قبل تفاقم الأزمة. يلي ذلك مرحلة التهيئة والاستعداد، إذ يتم وضع خطط واستراتيجيات استباقية لتعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات المنتظرة، من خلال تدريب العاملين وتطوير نظم الاتصال الداخلي والخارجي، فضلاً عن تحديد الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات.

أما مرحلة التشخيص والتصنيف، فهي تتطلب تصنيف الأزمة وفقاً لطبيعتها، مثل أزمات مالية، أو تقنية، أو تنظيمية، أو اجتماعية، مما يساهم في اختيار الأساليب والمعالجات المناسبة. بعد ذلك، تأتي مرحلة التدخل الفوري، التي تركز على اتخاذ إجراءات عاجلة للحد من آثار الأزمة، وتنفيذ التدابير التصحيحية بطريقة مرنة وسريعة تضمن استقرار الأداء المؤسسي واستعادة الثقة بين العاملين والمستفيدين. (الدليمي , 2018, 14)

وتشتمل المراحل التالية على إدارة التعافي، التي تتطلب إعادة التشغيل بشكل تدريجي لضمان استقرار العمليات واستمرار تقديم الخدمات بشكل طبيعي، مع تقييم الأداء بعد مرور الأزمة. خلال هذه المرحلة، يتم جمع المعلومات وتحليل الأداء لنقارن بين الحالة قبل الأزمة وبعدها، مما يوفر دروساً مستفادة تساعد على تحسين خطط إدارة الأزمات لمستقبل أكثر فاعلية. وفي الختام، تُعنى مرحلة التعلم والتطوير بتقييم أداء الاستجابة وتوثيق الدروس المستفادة، بهدف بناء نظام مرّن وقابل للتطوير، يعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام. (الحمداني , 2020,

(116)

### أولاً: أنواع الأزمات في المؤسسات التعليمية

تُعدّ الأزمات في المؤسسات التعليمية نمطاً من التحديات الحاسمة التي تتطلب إدارة فعالة ومستعدة للتعامل معها بشكل يتناسب مع طبيعة الأزمة ومرحلتها. وتنقسم أنواع الأزمات التي قد تواجهها المؤسسات التعليمية إلى عدة فئات تتضمن الأزمات الاقتصادية، والإدارية، والتربوية، والإعلامية، والصحية. فالأزمة الاقتصادية



قد تنجم عن نقص الموارد التمويلية أو تغييرات في التمويل الحكومي، ما يؤثر على قدرة المؤسسة على توفير البنية التحتية اللازمة والخدمات التعليمية. وفيما يخص الأزمات الإدارية، فهي تتعلق بالمشكلات في الهيكل التنظيمي أو ضعف التنسيق بين الأقسام، مما يعرقل أداء المؤسسات ويؤدي إلى تدهور جودة الخدمات . (جاء الله، 2010 ، 38)

أما الأزمات التربوية، فتشمل انخفاض جودة التعليم أو ضعف الكفاءة المهنية للكوادر التعليمية، الأمر الذي ينعكس سلباً على نتائج الطلاب وتحقيق الأهداف التربوية. ومن الناحية الصحية، تظهر الأزمات في حالات الطوارئ الصحية، كالأوبئة والأمراض المعدية، التي تؤثر على استمرارية العملية التعليمية وسلامة العاملين والمتعلمين. وتبرز أيضاً الأزمات الإعلامية التي تتعلق بالسمعة والصورة العامة للمؤسسة، وتستلزم إدارة محسنة للاتصالات والتواصل لتحقيق الشفافية وتهدئة المخاوف المجتمعية. كما أن معرفة مراحل تطور الأزمة، بدءاً من اكتشافها إلى معالجتها، يعين إدارة الأزمات على اختيار استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بفعالية، سواء كانت استراتيجيات احتواء أو تعافي. في هذا السياق، تبرز أهمية تصنيف أنواع الأزمات في المؤسسات التعليمية، إذ يساعد ذلك على إعداد خطط استجابة مرنة ومرتكزة على فهم عميق لطبيعة كل أزمة، وبالتالي تحسين القدرة على التعامل معها وتقليل أثرها السلبي على الأداء الكلي للمؤسسة. (السكرانة، 2013 ، 40)

### ثانياً: مراحل تطور الأزمة

شهدت مراحل تطور الأزمة تحولات متتالية تعكس تعقيد الظاهرة واستجابة المؤسسات لمختلف التحديات التي تواجهها، حيث بدأت بمرحلة الإنذار المبكر التي تتمثل في الكشف المبكر عن المؤشرات الأولية لوجود مشكلة أو خطر محتمل، مما يتيح للجهات المعنية اتخاذ التدابير الوقائية قبل تفاقم الحالة. تليها مرحلة التصاعد حيث تتسارع الأحداث وتتفاقم الأزمة، ويبدأ التأثير في التصاعد بشكل ملحوظ على المستويات المختلفة للمؤسسة، مما يتطلب تدخلات عاجلة وفعالة لإحتوائها. وتُعرف المرحلة التالية بمرحلة الذروة، حيث تصل الأزمة إلى أقصى درجة من التعقيد والتأثير، وترتفع معدلات المخاطرة والخسائر، مما يُحتم على الإدارة تطبيق استراتيجيات للتعامل مع الوضع بما يضمن الحد من الأضرار واحتوائها بشكل فعال . (الحداد، 2015 ، 137)

تأتي مرحلة الانحسار التي تبدأ فيها مؤشرات الأزمة بالتراجع تدريجياً نتيجة للجهود المتواصلة والتدابير الناجحة التي اتخذت، وتُعد هذه المرحلة مهمة لاستعادة الاستقرار واستئناف العمليات الطبيعية. وأخيراً، تأتي



مرحلة التعافي والتي تتطلب من المؤسسة تقييم الدروس المستفادة ووضع الخطط المستقبلية لتفادي تكرار الأزمات أو تقليل أثارها، وتتطلب هذه المرحلة دوراً محورياً في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع الأزمات بمرونة وكفاءة أكبر. تتسم مراحل تطور الأزمة بترابطها واستمراريتها، مما يوجب على إدارة المؤسسات وضع استراتيجيات مرنة ومتجاوبة تتناسب مع كل مرحلة لضمان تقليل الضرر وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (الخصري، 2018، 82)

### المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات

تعد استراتيجيات إدارة الأزمات من العناصر الحيوية التي تسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة المؤسسية على التصدي للتحديات والكوارث المحتملة. إذ تعتمد فعالية إدارة الأزمات على اختيار وتنفيذ استراتيجيات مناسبة تتوافق مع طبيعة الأزمة ومدى خطورتها، وذلك بهدف تقليل أثارها السلبية واستعادة الأداء الطبيعي للمؤسسة بأسرع وقت ممكن. تتنوع استراتيجيات إدارة الأزمات بين الوقاية والاستعداد، والاحتواء، والتعافي والتعلم، حيث تتطلب كل مرحلة منهجية محددة من الإجراءات والتدخلات لتحقيق الأهداف المرجوة. (الشعلان، 2012، 99)

استراتيجية الوقاية والاستعداد تركز على بناء أنظمة مراقبة ورصد مبكرة، وتطوير خطط استجابة محكمة تتيح التصرف السريع عند حدوث الأزمة، وتوفير الموارد الضرورية لمواجهة الموقف المفاجئ. أما استراتيجية احتواء الأزمات فتعمل على الحد من انتشار وتأثير الأزمة من خلال إجراءات استباقية وإدارة فعالة للمعلومات والموارد، فضلاً عن التنسيق مع الجهات المعنية. فيما تركز استراتيجية التعافي والتعلم على إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي، مع استثمار الخبرات والدروس المستفادة لتطوير سياسات وإجراءات مستقبلية أكثر فاعلية، مما يضمن استدامة الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر المحتملة في المستقبل (الزعيبي، 2014، 7)

دور هذه الاستراتيجيات يتطلب تطبيقها بشكل مرن ومتوازن، مع مراعاة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والسعي إلى تحقيق توازن بين المخاطر والتحديات من جهة، ومتطلبات الأداء والجودة من جهة أخرى. وعلى المؤسسات أن تضع خططاً واستراتيجيات واضحة تخضع للمتابعة والتقييم المستمرين، بهدف تحسين فاعليتها وتقليل حدة الآثار السلبية للأزمات. من خلال ذلك، يمكن تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق الأداء المتميز في ظل وجود إدارة أزمات فعالة ومتكاملة (الطائي، 2016، 13)



#### أولاً: استراتيجية الوقاية والاستعداد

تُعد استراتيجية الوقاية والاستعداد من الركائز الأساسية في إدارة الأزمات، حيث تُركز على وضع أنظمة وإجراءات مسبقة للتعرف المبكر على المؤشرات الأولية للأزمات المحتملة وتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة عند وقوعها. تشمل هذه الاستراتيجية تطوير خطة شاملة تتضمن تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل أسبابها، وتحديد التدابير الاحتياطية اللازمة للتقليل من أثارها السلبية. كما تتطلب إنشاء فرق عمل مدربة جيداً تكون على دراية بكيفية التعامل مع الظروف الطارئة، بالإضافة إلى توفير الموارد الضرورية من أجل تعزيز قدرات المؤسسة على التصدي للأزمات بكفاءة (Smith,2006, 5).

تتمحور عملية الوقاية حول التحليل الدوري للمخاطر، من خلال مراجعة وتحديث خطط الاستعداد بشكل مستمر لمواكبة التغيرات البيئية والتنظيمية، فضلاً عن تعزيز الوعي بين العاملين بأهمية التسليح المعرفي والإجراءات الوقائية المتبعة. أما الاستعداد فيركز على وضع خطط استجابة واضحة، تتضمن تحديد المسؤوليات، وتوفير الأدوات والوسائل اللازمة، وتدريب العاملين على تنفيذ هذه الخطط بكفاءة. يأتي ذلك مترافقاً مع إجراء تدريبات محاكاة للأزمات بشكل دوري، بهدف قياس جاهزية المؤسسة وتحسين أداء الأفراد في التعامل مع الحالات الطارئة (Kapucu, 2016, 28).

#### ثانياً: استراتيجية احتواء الأزمات

تتبع استراتيجية احتواء الأزمات منهجية مدروسة تهدف إلى الحد من أثار الأزمات وتخفيف تداعياتها على المؤسسة بشكل فعال ومنظم. وتعتمد هذه الاستراتيجية على تطبيق مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تضمن استمرارية العمليات وتقليل الضرر، من خلال إصدار خطة محددة تتضمن تحديد أولويات التصدي للأزمة وإدارة الموارد بشكل فعال، وتحليل نقاط الضعف التي قد تستغلها الأزمات لضمان عدم توسعها أو تصاعدها. تشمل استراتيجية الاحتواء أيضاً التواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية لضمان توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، والعمل على تعزيز الوعي والجاهزية لدى العاملين لمواجهة الحالات الطارئة بكفاءة عالية (Curtin, 2005, 86).

كما تتطلب هذه الاستراتيجية تقييم المخاطر بشكل دوري من خلال عمليات مراقبة ورصد مستمرة، بهدف تفعيل آليات الاستجابة السريعة عند نشوء الأزمات، وتوظيف أدوات وتقنيات حديثة تسهل تحديد مصدر الأزمة وتحليلها بدقة. ومن المهم أن تتسم خطة الاحتواء بالمرونة الكافية لمواكبة تطورات الأزمات والتغيرات المفاجئة، بما يضمن سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة وتوفير الحلول المناسبة على الفور (Kayyem, 2022, 41).

#### المبحث الرابع: معوقات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات التي تعيق فعالية عملية إدارة الأزمات، حيث تعدّ هذه المعوقات من العوامل الرئيسية التي تؤثر سلباً على قدرة المؤسسات على التعامل الفعال مع الحالات الطارئة والأزمات المفاجئة. أحد أبرز التحديات هو نقص الوعي والتدريب الفني والمهاري لدى الكوادر الإدارية والتعليمية، مما يحد من قدرتهم على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل كفاء وسريع، يُعاني العديد من المؤسسات



من ضعف البنية التحتية وعدم تحديث الأنظمة والسياسات المتبعة في إدارة الأزمات، الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل عمليات الاستجابة وتأخير إجراءات التعافي (Tafoya, 2018, 66).

يُعد ضعف التنسيق والتواصل بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسات من أبرز المعوقات التي تعيق استجابة موحدة وفعالة للأزمات. إذ إن غياب التنسيق الصحيح يُهدد بتكرار الأخطاء ويؤثر على سرعة اتخاذ القرارات الملائمة، مما يتطلب وضع آليات واضحة لإدارة المعلومات وتوحيد الإجراءات. بالإضافة، يظهر نقص الموارد المالية والبشرية كحاجز كبير؛ فإندام التمويل الكافي يعيق تنفيذ خطط الطوارئ وتوفير المعدات والتدريبات الضرورية، وبالتالي يقلل من قدرة المؤسسات على التصدي للأزمات بنجاح. (الشعلان، 2012، 105)

علاوة على ذلك، يتسم بعض العاملين بعدم الالتزام بسياسات إدارة الأزمات وضعف الوعي الثقافي بأهمية التدريب المستمر والتطوير المهني. فالمقاومة للتغيير وعدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة يُعاقِدان عملية تحسين الأداء في إدارة الأزمة، ويزيدان من صعوبة تطبيق الخطط والإجراءات الحديثة. كما أن عدم توفر الدراسات والتقارير التحليلية يسهم في صعوبة قياس مدى فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات وتحديد نقاط الضعف بشكل موضوعي، الأمر الذي يُؤثر سلبيًا على قدرة المؤسسات على التعلم والتطور المستمر (Curtin, 2005, 178).

بذلك، تتطلب معالجة هذه المعوقات تبني سياسات واضحة، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف المعنية، بما يضمن تحسين مرونة المؤسسات واستجابتها للأزمات، وبالتالي رفع مستوى أدائها المؤسسي في ظل الظروف الطارئة.

### الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء المؤسسي

يُعد تحسين الأداء المؤسسي من الركائز الأساسية لضمان كفاءة واستدامة العمل في المؤسسات التعليمية، ويتطلب ذلك فهماً دقيقاً لمفهوم الأداء ومكوناته المختلفة. يُعرف الأداء المؤسسي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بمعايير الجودة ورضا المستفيدين والعاملين. ويُعنى هذا المفهوم بقياس مدى التقدم الذي تحققه المؤسسة في مجالات متعددة مثل جودة الخدمات التعليمية ومستوى رضا المستفيدين، بالإضافة إلى فاعلية العمليات الإدارية وسلاسة سير العمل. تتعدد أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تشمل الكفاءة في استخدام الموارد، والفعالية في تحقيق الأهداف، إلى جانب جودة تقديم الخدمات، ورضا العاملين والمستفيدين، حيث تُعد هذه الأبعاد مؤشرات رئيسية لقياس مدى نجاح المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق رسالتها. (شقوعه، 2016، 54)

أما العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي فهي كثيرة ومتنوعة، وتشمل العوامل الداخلية مثل الهيكل التنظيمي، وكفاءة الموظفين، والتكنولوجيا المستخدمة، إضافة إلى العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة المحيطة والتغيرات المجتمعية والسياسية. من هنا تظهر أهمية دراسة هذه العوامل بشكل منهجي لتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية ومنها الأزمات. إذ أن إدارة الأزمات تلعب دوراً محورياً في الحد من تأثيرها السلبي على الأداء، وتوفير بيئة مرنة وقادرة



على الاستجابة السريعة، مما يسهم بشكل مباشر في الحفاظ على استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة(الكساسبة , 2011 , 92)

يتجلى أهمية هذا الإطار النظري من خلال تسليط الضوء على ضرورة تبني أساليب إدارة الأزمات الحديثة، التي تُمكن المؤسسات من التعامل مع مختلف أنواع الأزمات بشكل استباقي واستراتيجي، وتقليل آثارها، وتحقيق التعافي السريع. كما تبرز الحاجة إلى تطوير القدرات التنظيمية والموارد البشرية، وتفعيل إجراءات الرقابة والمتابعة لضمان استقرار الأداء وتحقيق الاستدامة. إذ أن تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي يتطلب فهماً متقدماً للعوامل المؤثرة، وتوظيف استراتيجيات ملائمة لتنمية القدرات المؤسسية، وتعزيز ثقافة التميز والابتكار داخل المؤسسة، بهدف إرساء أسس راسخة تُمكن من التعامل مع التحديات والضغوط، وتحقيق جودة عالية في الأداء. (حسانين، 2021، 43)

### المبحث الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يعبر مفهوم الأداء المؤسسي عن مستوى كفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها المحددة، ويعد من الركائز الأساسية لنجاحها واستدامتها في بيئة تنافسية ومتغيرة باستمرار. يتضمن الأداء المؤسسي تقييم العمليات والإجراءات الإدارية، وفعالية استخدام الموارد، وقدرة المؤسسة على تلبية متطلبات المجتمع المستهدف، وتحقيق رضا المستفيدين، سواء كانوا داخليين أو خارجيين. ويُقاس الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن جودة الخدمات المقدمة، مستوى التحسين المستمر، والالتزام بالمعايير والمعايير المهنية المعترف بها. كما يولي مفهوم الأداء المؤسسي أهمية كبرى للعاملين كمحرك رئيسي لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، حيث تعتبر قدراتهم ومهاراتهم وقيمهم من العوامل المؤثرة بشكل رئيسي على مستوى الأداء النهائي للمؤسسة. (بومدين، 2009، 2)

ويتضح أن الأداء المؤسسي لا يقتصر على الإنجاز الكمي فحسب، بل يشمل أيضاً الجوانب النوعية المتعلقة بالجودة والفعالية، ويُعد قياسه من الطرق الأساسية لتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية، وبالتالي تحسينها بشكل مستمر بما يتوافق مع متطلبات العصر والتغيرات في البيئة المحيطة. يعتمد ذلك على وجود نظام تقييم فعال، يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات الأداء المختلفة، ويشجع على الابتكار والتطوير المستمر، لضمان تلبية معايير الجودة العالية، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والأزمات المحتملة(عادل، 2018، 18)

إن فهم مفهوم الأداء المؤسسي يتطلب الإدراك العميق للعوامل التي تؤثر عليه، من بينها القيادة الإدارية، والتنظيم الداخلي، وبيئة العمل، والتفاعلات بين العاملين، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية. ويُعتبر الأداء المؤسسي أحد العناصر الأساسية لتحقيق التميز التنافسي، إذ يُعنى بتطوير استراتيجيات فعالة للتحسين المستمر، تضمن استجابة المؤسسة لمتغيرات السوق ومتطلبات المجتمع، وتفضي إلى تحقيق موثوقية أعلى في تقديم الخدمات، واستدامة نجاح المؤسسة على المدى الطويل.



### أولاً: مفهوم الأداء

يُعرف الأداء على أنه القياس الذي يُعتمد عليه لتقييم مستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة في إطار المؤسسة، حيث يمثل نتائج الأعمال وفعالية العمليات والإجراءات التشغيلية. ويُعد الأداء المعيار الذي يُعبر من خلاله عن مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المنشودة ومدى امتثالها للمعايير والجودة المطلوبة، بالإضافة إلى مدى قدرتها على تلبية تطلعات المستفيدين وأصحاب المصلحة. ويقوم مفهوم الأداء بشكل أساسي على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي من خلال استثمار الموارد بشكل فعال، وتطوير العمليات، وتحليل الأداء بشكل مستمر لضمان الارتقاء بمستوى الجودة والكفاءة. أما الأداء المؤسسي، فهو يتجاوز مجرد قياس النتائج الفردية ليشمل تقييم الأداء على مستوى المؤسسة ككل، موضعاً مدى قدرة الهيكل الإداري والوظائف والأفراد على تحقيق الرؤية والرسالة بشكل متناسق ومنسجم. ويشمل ذلك قياس الكفاءة، والفعالية، جودة الخدمات المقدمة، ورضا المستفيدين والعاملين، بحيث يُسهم في تعزيز الهيكل التنظيمي وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. كما يتطلب مفهوم الأداء المؤسسي توافر مؤشرات أداء دقيقة تستند إلى معايير موضوعية، وتوفر آليات قياس وتقييم مستمرة تمكن من رصد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. وتُعد العوامل البيئية والتنظيمية والديموقراطية من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى الأداء، حيث يُعمل على تهيتها وتحليلها لضمان موائمة الخطط الإستراتيجية مع المتغيرات الداخلية والخارجية. بذلك، يُعد إدراك مفهوم الأداء وتصوره بشكل شامل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل مستدام، من خلال توفير إطار قياسي يضمن التوجيه الاستراتيجي والتحسين المستمر. (السعيد، 2018، 165)

### ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية التي تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة لضمان تقديم خدمات تلبي تطلعات المستفيدين وتتوافق مع معايير الجودة والنوعية يُركز الأداء المؤسسي على قياس مدى قدرة المؤسسة على تطبيق استراتيجياتها وتنفيذ مهامها بشكل يمكّنها من التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المحيطة، مما يعزز من مكانتها ويزيد من قدرتها على الاستمرارية والنمو. يتجلى مفهوم الأداء المؤسسي في عدة أبعاد مهمة تتداخل فيما بينها، حيث يتعين قياس الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة، فضلاً عن مدى نجاعة العمليات الداخلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة. (الزهراني، 2019، 46)

تعتبر جودة الخدمات التعليمية المقدمة من أهم مؤشرات، إذ يهدف الأداء المؤسسي إلى تحسين مستوى تقديم الخدمات، وضمان جودة المنتج النهائي الذي يتلقاه المستفيدون، سواء كانوا طلاباً، أولياء أمور، أو المجتمع المحلي ككل. من جهة أخرى، يتأثر الأداء المؤسسي بعوامل متعددة تشمل رضا العاملين، وتحفيزهم على العمل، ورضا المستفيدين الذين يقيمون مدى جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يحفز المؤسسة على التطوير المستمر وتحقيق مزيد من التميز.



### المبحث الثاني: أبعاد ومؤشرات الأداء المؤسسي

تتمحور أبعاد ومؤشرات الأداء المؤسسي حول مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع التركيز على الجودة ورضا المستفيدين. تعد الكفاءة مؤشراً رئيسياً يقيس مستوى استخدام الموارد لتحقيق النتائج المرجوة، حيث يتم تقييم مدى استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل فعال لتحقيق الإنتاجية المثلى. أما الفعالية فتقاس بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتمثل في قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها وتحقيق نتائج تتوافق مع رؤاها وأهدافها المرسومة. وتعد جودة الخدمات التعليمية أحد المؤشرات الأساسية الذي يعكس مدى تطابق المخرجات مع معايير الجودة ورضا المستفيدين، وهو عنصر حاسم في تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق الاستدامة، يُعتبر رضا العاملين والمستفيدين مؤشراً حيوياً يبين مدى التفاعل الإيجابي بين الموظفين والطلبة والمجتمع، وتأثير ذلك على الأداء العام للمؤسسة. (الحسيني، 2020، 71)

### أولاً: الكفاءة والفعالية

تعد الكفاءة والفعالية من الركائز الأساسية التي تعكس مستوى الأداء المؤسسي وقدرته على تحقيق أهدافه بكفاءة عالية. فالكفاءة تشير إلى القدرة على استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة لضمان تحقيق النتائج المرجوة، مع مراعاة استثمار العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة تسهم في تحسين العمليات وتقليل الهدر. أما الفعالية فترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة وتلبية متطلبات المستفيدين بكفاءة ورضا، مما يعكس مدى نجاحها في تلبية الاحتياجات المحددة وتحقيق رضا الأطراف المعنية

### ثانياً: جودة الخدمات التعليمية

تعتبر جودة الخدمات التعليمية أحد المكونات الأساسية التي تحدد مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات التربوية، حيث تتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضا العاملين والمتعلمين على حد سواء. يتطلب تحقيق مستوى عالٍ من الجودة تطبيق استراتيجيات منهجية تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمة، مع التركيز على تعزيز الجوانب الفنية والإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على نتائج العملية التعليمية.

### ثالثاً: رضا العاملين والمستفيدين

يعد رضا العاملين والمستفيدين من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء المؤسسي، حيث يعبر عن مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها وتلبية احتياجات المجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء. يساهم تحقيق رضا العاملين في رفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والكفاءة التشغيلية، خاصة في ظل وجود إدارة أزمات فعالة. ومن هنا، فإن قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بشكل احترافي تضمن استقرار بيئة العمل، وتقليل حدة التوتر والضغط الناتجة عن الأزمات، الأمر الذي يساهم في تعزيز رضا العاملين من خلال ضمان استمرارية العمل، وحسن التعامل مع الظروف الطارئة. (Smith, 2006, 22)

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

تلعب العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي دوراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء، وتشمل البيئات الداخلية والخارجية،



بالإضافة إلى القدرات البشرية والموارد المتاحة، وكذلك نماذج الإدارة واستراتيجيات اتخاذ القرار. يتمثل أحد أهم العوامل داخل المؤسسات في فاعلية إدارة الأفراد، حيث يتوقف نجاح الأداء على كفاءة العاملين وتحفيزهم، فضلاً عن وجود هياكل تنظيمية واضحة وتوزيع واضح للمسؤوليات والصلاحيات (عادل، 2018، 79)

تؤثر الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة على سلوك العاملين وآليات العمل، إذ تسهم ثقافة مؤسساتية إيجابية في تعزيز الالتزام والجودة في الأداء. من العوامل الخارجية المؤثرة، الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، التي قد تقدم فرصاً أو تحديات، ويتطلب التعامل معها جاهزية المؤسسة واستجابتها المرنة. كذلك، تتعلق القدرة على إدارة الأزمات بكفاءة بمدى استعداد المؤسسة لتوقع الأزمات المحتملة، وتطوير خطط واستراتيجيات استجابة فعالة، وعملية التعافي بعد الأزمة بشكل يساهم في تحسين الأداء المستقبلي. (السعيد، 2018، 106)

وفي سياق المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، تظهر أهمية فهم تداخل هذه العوامل وتأثيرها على الأداء المؤسسي بشكل مباشر، إذ أن تحسين الأداء يتطلب تقييم مستمر لمختلف العوامل والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية، وتقليل العوامل المعوقة. من خلال استثمار القدرة على إدارة الأزمات بفعالية، يمكن للمديرية تفعيل استراتيجيات تستجيب بكفاءة للتحديات، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتقوية قدرات الموارد البشرية، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات التعليمية ورضا المستفيدين. الاستثمار في تطوير البنى التحتية الإدراكية، وتفعيل نظم الرقابة والتقييم، يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل مستدام، ويعزز من القدرة على مواجهة المتغيرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

#### الفصل الرابع: الجانب العملي (الدراسة التطبيقية)

ركزت الدراسة التطبيقية على تقييم واقع إدارة الأزمات في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، من خلال تحليل العمليات والإجراءات المعمول بها عند وقوع الأزمات، وتحديد مدى فعالية استراتيجيات الاستعداد والاستجابة والتعافي المطبقة. أجريت المقابلات وجلسات الحوار مع المسؤولين والمعنيين لاستخلاص البيانات الدقيقة حول نقاط القوة والضعف في النظام الإداري، كما تم الاعتماد على استبيانات موجهة للموظفين والمستفيدين لقياس مستوى أداء المؤسسة أثناء الأزمات وبعدها. أظهرت النتائج أن هناك فجوات واضحة في تطبيق خطط إدارة الأزمات، إذ تعاني بعض الوحدات من ضعف في التنسيق والتواصل، مما يؤثر سلباً على سرعة الاستجابة وفعاليتها، بينت الدراسة أن ضعف التدريب والتوعية يخفض من قدرة العاملين على التعامل بكفاءة مع المواقف الطارئة، الأمر الذي ينعكس على الأداء المؤسسي بشكل سلبي، ويحد من مدى استثمار المؤسسة لإمكاناتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة. من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات وقائية واستعداد مبادرة كانت أكثر قدرة على احتواء الأزمات والتعافي منها بسرعة.

#### المبحث الأول: وصف مجتمع وعينة البحث

يتناول المبحث الأول وصف مجتمع وعينة البحث، حيث يركز على تحديد المجتمع الذي يندرج ضمن إطار الدراسة والمعايير الخاصة بعينته. يُعد تحديد المجتمع بشكل دقيق من الأسس الرئيسية لضمان صحة وموثوقية



نتائج البحث، ويشمل ذلك الجهات المعنية بتنفيذ وإدارة الأزمات داخل المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، بالإضافة إلى الكوادر الإدارية والفنية ذات الصلة.

جدول (1) يبين وصف عينة البحث حسب الجنس

النوع		الإعداد					
الجنس	ذكر	العدد	النسبة	أنثى	العدد	النسبة	النسبة الكلية
		25	62.5%		15	37.5%	

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

2- وصف عينة البحث حسب العمر

الجدول (2) يبين الفئات العمرية وإعداد المجيبين حول استمارة الاستبيان

النوع		الإعداد							
العمر	30-20 سنة	العدد	النسبة	40-30 سنة	العدد	النسبة	النسبة الكلية		
		16	40%		15	37.5%		40	100%
		6	15%		3	7.5%		50-41 سنة	3

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

3- وصف عينة البحث حسب مدة الخدمة الوظيفية:

جدول رقم (3) يبين عينة البحث حسب المدة الخدمة

النوع		الإعداد							
مدة الخدمة	سنة و أقل	العدد	النسبة	5-2 سنوات	العدد	النسبة	النسبة الكلية		
		5	12.5%		17	42.5%		40	100%
		10	25%		2	5%		15-11 سنة	2

### المبحث الثاني: تحليل واقع إدارة الأزمات في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة

جدول (4) يبين التكرارات والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الأزمات

المتغيرات	لا تتفق بشدة (1)		لا تتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
	X1	3	7.5	5	12.5	8	20.0	11	27.5	13	



0.912	3.70	14	35.0	7	17.5	9	22.5	5	12.5	5	12.5	X2
0.956	3.63	19	47.5	10	25.0	8	20.0	3	7.5	0	0	X3
0.843	3.53	12	30.0	12	30.0	8	20.0	5	12.5	3	7.5	X4
0.871	3.78	16	40.0	10	25.0	6	15.0	4	10.0	4	10.0	X5
0.926	3.95	15	37.5	8	20.0	8	20.0	5	12.5	4	10.0	X6
0.934	3.85	10	25.0	8	20.0	8	20.0	10	25.0	4	10.0	X7
0.711	3.40	13	32.5	11	27.5	9	22.5	5	12.5	2	5.0	X8

تمثل الحالة الراهنة لإدارة الأزمات في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة تحدياً كبيراً يتطلب تحليلاً دقيقاً لما يتعلق بنظم واستراتيجيات التعامل مع الأوجه المختلفة للأزمات المؤسسية. تُظهر البيانات أن هناك مستوى متواضع من الوعي الإداري بأهمية وضع خطط استباقية وإجراءات وقائية تضمن الحد من آثار الأزمات بمجرد وقوعها , يفتقر أداء العاملين في مجال إدارة الأزمات إلى التدريب المستمر والتطوير المهني، مما ضعف من مجالات الاستجابة الفعالة للأحداث الطارئة ، تتسم مرحلة التقييم والتعلم من الأزمات بعدم وجود آليات واضحة لقياس مدى فعالية الاستراتيجيات المنفذة، وهو ما يؤثر على تحسين خطة إدارة الأزمات وتطويرها بشكل دوري. فيما يخص أدوات جمع البيانات وتحليلها، تظهر النتائج أن الاعتماد بشكل كبير على البيانات التقليدية والتقارير الورقية يقلل من مدى فاعلية الاستجابة، ويعيق عمليات اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة. إن التراكمات السابقة تشير إلى الحاجة الملحة لتطوير ثقافة مؤسسية تركز على إدارة الأزمات كجزء أساسي من الأداء الإداري، من خلال تدريب الكوادر، توحيد الإجراءات، وتوفير أدوات حديثة تمكن من التعامل بمرونة وفاعلية مع مختلف أنواع الأزمات، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وجودة متميزة.

### المبحث الثالث: تحليل مستوى الأداء المؤسسي في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة

جدول (5) يبين التكرارات والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)		متغيرات
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
0.783	3.20	12	30.0	11	27.5	8	20.0	5	12.5	4	10.0	Y1
0.699	3.47	11	27.5	10	25.0	9	22.5	7	17.5	3	7.5	Y2
0.731	3.97	20	50.0	8	20.0	6	15.0	3	7.5	3	7.5	Y3
0.912	4.02	25	62.5	9	22.5	5	12.5	0	0	1	2.5	Y4
0.924	3.45	11	27.5	10	25.0	9	22.5	7	17.5	3	7.5	Y5
0.891	2.53	12	30.0	11	27.5	7	17.5	6	15.0	4	10.0	Y6
0.877	3.35	13	32.5	13	32.5	9	22.5	5	12.5	0	0	Y7
0.924	3.80	12	30.0	10	25.0	10	25.0	4	10.0	4	10.0	Y8



تمت عملية تحليل مستوى الأداء المؤسسي في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة من خلال مراجعة شاملة لعدة جوانب أساسية تؤثر على فعالية العمل ومعايير الجودة. تم تقييم مدى تحقق الأهداف المحددة للمديرية وكفاءتها في تقديم الخدمات التعليمية، مع التركيز على قياس مدى رضا العاملين والمستفيدين، بالإضافة إلى مدى التزام المؤسسة بمعايير الجودة والفعالية. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء يواجه مجموعة من التحديات التي تتمثل في ضعف التنسيق بين الأقسام، وعدم تفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل فعال، بالإضافة إلى محدودية تطبيق أدوات قياس الأداء الحديثة. كما تبين أن هناك ارتباطاً مباشراً بين فاعلية إدارة الأزمات ومستوى الأداء، حيث أن ضعف استراتيجيات التعامل مع الأزمات ينعكس سلباً على جودة الخدمات ورضا المستفيدين. أضف إلى ذلك، أن العوامل المؤثرة على الأداء تتفاوت بين بيئة العمل الداخلية مثل ضعف التدريب والكفاءات، وبين العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة السياسية والإدارية. بناءً على النتائج، يتضح أن تعزيز قدرات إدارة الأزمات وتطبيق استراتيجيات فعالة وسليمة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مع دعم ثقافة تنظيمية تركز على الاستعداد والتعلم المستمر لمواجهة التحديات المستقبلية.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج

جدول (6) يبين علاقة ارتباط بين متغيرات البحث

Correlations

		X	Y
X	Pearson	1	0.585**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
		40	40
Y	Pearson	0.585**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
		40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اعتمدت الدراسة في اختبار الفرضيات على التحليل الإحصائي لبيانات جمعها الباحث من خلال أدوات متعددة، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة للتحقق من صحة الفرضيات المبدئية المرتبطة بعلاقة إدارة الأزمات بالأداء المؤسسي. توضح النتائج أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الإدارة على التعامل مع الأزمات وتنمية جوانب الأداء المختلفة في المديرية، وخاصة في مجالات الكفاءة والجودة ورضا المستفيدين. أشارت النتائج إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل فعال يسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة على التعافي السريع من الأزمات وتقليل الآثار السلبية عليها، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام.



كما كشفت نتائج تحليل البيانات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينة التي تم دراستها والأدبيات النظرية، مما يدل على حقيقة أن إدارة الأزمات تشكل عنصرًا حيويًا في تحسين الأداء، خاصة من خلال تبني استراتيجيات وقائية واستعدادية فاعلة، فضلاً عن تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير المؤسسي. وتبين من خلال نتائج الاختبارات أن المؤسسة التي تطبق أنظمة إدارة الأزمات بشكل منظم تساهم في تحسين معايير الجودة ورفع مستويات رضا العاملين والمستفيدين، الأمر الذي يعكس نجاح السياسات والإجراءات المتبعة.

### الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول: الاستنتاجات

1. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تمثل عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل الفعال مع الظروف الطارئة والتحديات غير المتوقعة.
2. أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، ولاسيما الاستعداد والوقاية، يسهم بشكل مباشر في تقليل الآثار السلبية للأزمات، وتحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.
3. بينت الدراسة أن الاستجابة السريعة واحتواء الأزمات بفعالية يساعدان في الحد من تدهور الأداء والحفاظ على المؤشرات الأساسية للمؤسسة.
4. كشفت النتائج أن ضعف الوعي بأهمية إدارة الأزمات وقلة تطبيق أدواتها يؤديان إلى عدم استغلال الإمكانيات المتاحة، مما ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي ورضا العاملين والمستفيدين.
5. أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك خططًا واضحة لإدارة الأزمات وتولي اهتمامًا بتدريب العاملين تتمتع بمرونة أعلى وقدرة أفضل على الاستمرار وتحقيق الأهداف.
6. أكدت النتائج أن تحسين الأداء المؤسسي في ظل الأزمات يتطلب تكامل جهود جميع المستويات الإدارية واعتماد نظم مستمرة لقياس وتقييم الجاهزية والكفاءة.
7. خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في بناء قدرات إدارة الأزمات وتحديث السياسات والإجراءات يعد ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المتميز والتنمية المستدامة.

#### المبحث الثاني: التوصيات

1. ضرورة إعداد خطة وطنية وإقليمية شاملة لإدارة الأزمات تتضمن معايير واضحة تضمن جاهزية المؤسسات التعليمية لمواجهة الطوارئ.
2. تعزيز التدريب والتوعية المستمرة للكوادر الإدارية والأكاديمية من خلال ورش عمل ودورات تخصصية في إدارة الأزمات.
3. العمل على تحديث السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة الأزمات بشكل دوري بما ينسجم مع المتغيرات الحديثة والتحديات المستجدة.
4. توفير أدوات وتقنيات حديثة تدعم عمليات رصد الأزمات وتقييمها واتخاذ القرار في الوقت المناسب.



5. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والتواصل الفعال تجعل من إدارة الأزمات جزءًا من الممارسات اليومية داخل المؤسسة.
6. إعداد خطط واضحة للتعافي وإعادة الإعمار بعد الأزمات لضمان استمرارية العملية التعليمية وتقليل تأثير الأزمات على الأداء.
7. تعزيز التنسيق بين جميع الأطراف المعنية لضمان سرعة الاستجابة وتحقيق أعلى مستويات الجاهزية والمرونة المؤسسية.

### المبحث الثالث: المقترحات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسات تتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
2. تنفيذ دراسات مقارنة بين المؤسسات التعليمية المختلفة لقياس مستوى الجاهزية والاستعداد لمواجهة الأزمات.
3. دراسة دور التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في دعم عمليات رصد الأزمات والاستجابة السريعة لها.
4. بحث أثر التدريب والتوعية المستمرة للعاملين في تحسين كفاءة الاستجابة للأزمات ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية.
5. إجراء دراسات تطبيقية تهدف إلى تصميم نماذج مبتكرة لإدارة الأزمات تتلاءم مع خصوصية المؤسسات التعليمية.

### المصادر

1. عبوي، زيد منير (2006)، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جاد الله، محمود أحمد (2010)، إدارة الأزمات: المفهوم، المراحل، الآليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الخضري، محسن أحمد (2018)، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
4. السكارنة، بلال خلف (2013)، إدارة الأزمات: مدخل إداري معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الشعلان، فهد بن أحمد (2012)، إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
6. الحداد، فرح لفتة عامر (2015)، إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الزعبي، أحمد محمد (2014)، إدارة الأزمات والكوارث: مدخل استراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الطائي، عبد الحسين فليح (2016)، إدارة الأزمات وأثرها في الأداء المؤسسي، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



9. العزاوي، قاسم نايف (2017)، إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. الدليمي، خالد عبد الله (2018)، إدارة الأزمات والتخطيط للطوارئ، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. الحمداني، علي حسين (2020)، إدارة الأزمات وبناء المرونة التنظيمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. شقوة، فؤاد عبد المعطي (2016) إدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار أزمنا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
13. الكساسبة، وصفي عبد الكريم (2011) تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
14. حسانين، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم (2021) قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
15. بومدين، بلكبير (2009) إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار أشجار للنشر، الجزائر .
16. عادل، محمد أكرم (2018) العمل المؤسسي ومفاهيم الإدارة وتحسين الأداء، منشورات تعليمية عربية.
17. السعيد، السيد (2018) الاستراتيجية والأداء المؤسسي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان.
18. الزهراني، خالد (2019) الجودة والأداء المؤسسي، دار الفكر المعاصر، القاهرة، مصر.
19. الحسيني، أحمد (2020) إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، دار الرفادين للنشر، بغداد، العراق.
20. Smith, Denis & Elliott, Dominic (2006), Key Readings in Crisis Management: Systems and Structures for Prevention and Recovery, Routledge.
21. Curtin, Tom, Hayman, Daniel & Husein, Naomi (2005), Managing a Crisis: A Practical Guide, Palgrave Macmillan / Springer.
22. Kapucu, Naim & Boin, Arjen (2016), Disaster and Crisis Management: Public Management Perspectives, Routledge.
23. Tafuya, Dennis W. (2018), Managing Organizational Crisis and Brand Trauma, Springer.
24. Kayyem, Juliette (2022), The Devil Never Sleeps: Learning to Live in an Age of Disasters, PublicAffairs.