

انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات  
على أداء المنظمات التربوية

د. نواف بجاد الجبرين المطيري(\*)

## مقدمة

يشهد التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية أو إن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى ورغم هذا التنوع والاختلاف، وأصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئية الديناميكية التي تشهد تغييرات متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فضلا عن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك المنظمات. وهذا ما يدفع المنظمات إلى تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها وسياساتها ونظمها وأساليبها تجاه إدارة الأزمات بما يتفق ومتطلبات العصر .

وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها (الدوري، ٢٠٠٥)، وهذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

وتمثل الأزمات انهياراً للهياكل المألوفة في المنظمة، وتهدد القيم الجوهرية التي ترتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادي وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة، يهدد بأحداثه المتلاحقة قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، ومن هنا باتت ممارسة المنظمات العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية للأزمات بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

إن النجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات والتصدي لأهم المخاطر والتحديات المترتبة عليها يستند في جوهره على مجموعة من الدعامات الرئيسية يأتي في مقدمتها الإدارة الاستراتيجية، لذا لا بد أن تكون الاستراتيجيات المتبعة من أبرز الممارسات الإدارية لمواجهة تلك الأزمات والعمل على تقليل آثارها وتوفير إمكانية القضاء عليها قبل وأثناء حدوثها، ولتحقيق ذلك ينبغي أن يكون التوجه الاستراتيجي قادر على تقديم ما تحتاجه جميع المستويات الإدارية في المنظمة لضمان الإدارة الناجحة للأزمات والتعامل معها.

وأكدت الكثير من الدراسات والأبحاث أن التطوير في الإدارة الاستراتيجية يعزز التميز في الأداء التنظيمي مما ينعكس إيجاباً نحو إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة، حيث يعتبر الأداء التنظيمي محورا مركزيا لقياس نجاح وفشل المنظمات في خططها الاستراتيجية وفق أهداف المنظمة وطبيعتها.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

أوضحت أدبيات الفكر الإداري الخلفية النظرية للدراسة أهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة (الإدارة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي)، حيث استحوذت على اهتمام الباحثين في هذا المجال، وبحكم التغيرات المختلفة المتسارعة في عالم اليوم، فإن منظمات الأعمال تحولت من منظمات ذات إدارة تقليدية إلى منظمات تستخدم الإدارة الاستراتيجية التي تقودها الي تحقيق نجاحات في التصدي للأزمات التي تواجهها، وتمكنها من المنافسة والاستمرارية.

وتُعدّ المؤسسات التعليمية الأمنية أحد أهم الأسس الأمنية في المملكة العربية السعودية، فهي المجال الأمني الوحيد المتخصص في تدريس المعارف والعلوم الأمنية لإعداد وتأهيل رجال أمن على قدر عال من الكفاءة، وهذا يتطلب أن تكون هذه المؤسسات نموذجاً مثالياً في جميع عملياتها التعليمية والإدارية التي تعمل من خلالها، وتُعدّ جامعة نايف للعلوم الأمنية، وكلية الملك فهد الأمنية، وأكاديمية نايف للأمن الوطني من أهم هذه المؤسسات. وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

• ما انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات على أداء المنظمات التربوية كما يراها الإداريون في المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً - أسئلة متعلقة بالجانب النظري:

١. ما مفهوم الأزمات؟ وأسبابها وأبعادها؟ ومفهوم إدارتها؟ ومرآحها وخصائصها؟
٢. ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية للأزمات وأبعادها؟ وما معيقاتها؟
٣. ما علاقة الإدارة الاستراتيجية للأزمات بالأداء التنظيمي؟
٤. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية في ضوء إنعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات؟

ثانياً - أسئلة متعلقة بالجانب الميداني التطبيقي:

١. ما درجة توفر أبعاد الإدارة الاستراتيجية للأزمات [صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - تقويم الاستراتيجية] كما يراها الإداريون في المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية؟
٢. ما درجة الأداء التنظيمي الفعلي كما يراها الإداريون في المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مفهوم الأزمات وأسبابها وأبعادها ومفهوم إدارة الأزمات ومرآحها وخصائصها.
٢. إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية للأزمات ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في المنظمات التربوية الأمنية في المملكة العربية السعودية.
٣. التعرف على علاقة الإدارة الاستراتيجية للأزمات بالأداء التنظيمي.
٤. تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية للأزمات في المنظمات التربوية الأمنية.
٥. كشف أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية للأزمات في المنظمات التربوية الأمنية.
٦. رصد الواقع الحالي لتطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للأزمات وممارساتها في المؤسسات التربوية الأمنية.
٧. التوصل إلى مجموعة من التوصيات الإجرائية المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظمات التربوية الأمنية في ضوء إنعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات.

\* أهمية الدراسة : تتحدد أهمية الدراسة علي النحو التالي:

(أ) **الأهمية النظرية:** حيث تتناول هذه الدراسة موضوعاً حيوياً ومهماً باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية للأزمات من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تعمل على تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها، والتي حققت نتائج جيدة في الدول المتقدمة؛ ولذلك فإن مثل هذا النوع الحديث من الإدارة بحاجة إلى زيادة من الدراسة والبحث العلمي، خصوصاً في الوطن العربي للاستفادة منه في تطوير المنظمات والبقاء في المنافسة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة، لا سيما أن هناك قلة – على حد علم الباحث - في الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع سواء في القطاع العام أو الخاص.

(ب) **الأهمية التطبيقية العملية -** تتمثل في :

- أن للدراسة بعداً تطبيقياً يتمثل فيما ستقدمه للمؤسسات الأمنية، وخاصة التعليمية منها من نتائج وتوصيات قد تسهم في تطوير قدرات المنظمة المتعلمة وتوظيفها في مواجهة أزماتها بشكل يساعد على تطوير وتحسين أوضاعها.
  - من المأمول أن تستفيد القيادات الأمنية من نتائج هذه الدراسة في إحداث التوازن بين معدلات التعلم ومعدلات التغيير في خصائص البيئة الأمنية وفي حث العاملين على التعلم المستمر، وبذلك تصبح الأجهزة الأمنية منظمات تعليمية بالنسبة لقياداتها، ومنظمات تعليمية بالنسبة للعاملين بها، بما يمكنها من أداء دورها في حفظ الأمن بمفهومه الشامل للوطن والمواطنين .
  - الدراسة تتعرض لموضوع انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية، وهي بذلك تعطي الفرصة - إلى حد ما - للمسؤولين من واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات للاستفادة من التعرف على كيفية تطوير المنظمات الأمنية وزيادة فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات العصر ، لتصبح تلك المنظمات قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها والانتقال بالعملية التربوية والتعليمية إلى وضع أفضل.
  - قد تساعد الدراسة - بإذن الله تعالى - على فتح الباب أمام المزيد من الدراسات والأبحاث النوعية في مجال (الإدارة الاستراتيجية للأزمات) حيث لم يجد الباحث -على حد علمه - دراسات سابقة تتناول الموضوع بشكله الحالي.
  - قد تفيد نتائج الدراسة في إيجاد نظم العمل المناسبة لإدارة المنظمات التربوية الأمنية والتي تساعد في رفع مستواها ، وتوجيهها لمصلحة العمل والأفراد معا .
  - قد تساعد الدراسة على تحليل الواقع الإداري للمنظمات الأمنية ، ومعرفة درجة ممارسة العاملين في هذا المجال لوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي قد تسهم في تفعيل تلك المنظمات باستخدام ممارسات سلوكية إيجابية تحقق الأهداف المنشودة وتدعم قدرة المنظومة الإدارية الأمنية لمواكبة تطورات العصر في محاولة للملائمة بين الجامعة والمجتمع المحلي والعالمي.
- حدود الدراسة -** تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة الواقع الحالي مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للأزمات وممارساتها من حيث صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقويمها ومعيقاتها في المؤسسات التربوية الأمنية ، ومواقفها كما يراها الإداريون.

٢. **الحدود المكانية** : اقتصرت الدراسة على كل من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية الملك فهد الأمنية - أكاديمية نايف للأمن الوطني.
٣. **الحدود البشرية**: اقتصرت عينة الدراسة على عينة عشوائية من القيادات الإدارية ، ودرجات وظيفية متفاوتة مدير، نائب مدير، رئيس قسم.
٤. **الحدود الزمنية** : طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ١٤٣٧ هـ .

### منهج الدراسة

اعتمد الباحث على امنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، وجمع معلومات عن الوضع الحالي للتعرف على جوانب القوة والضعف فيه، وما إذا كان هنالك حاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤م، ١٩٢).

### مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

١. **الإدارة الاستراتيجية Strategic Management**: تعرف بأنها " عملية رسم التوجه الاستراتيجي والتي تعدة أساس التفكير الاستراتيجي وما ينتقي من خيارات وسبل إنجازها ، فهو اعتقاد معرفي مستفيد من مدخل المعلومات، ومركز على التفكير أحد العمليات العقلية ، كما تحدد بأنها عملية تطوير تصور استراتيجي، ورسالة الأعمال، ووضع الأهداف، وإعداد الاستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذها وتقويم الأداء. (نعمة الخفاجي، ٢٠١٠، ص٣٨)
٢. **الأزمة Crisis**: حالة تواجه النظام التعليمي تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك الحالة (أحمد، ٢٠٠٢)، باعتبارها موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه ، أو على اتجاهاته المستقبلية ، وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج، وتغذي بعضها الآخر بحيث تشكل موقفا غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها. (Falkheimer&Heide,2006).
٣. **إدارة الأزمة Crisis Management**: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة. (فتحي، ٢٠٠١، ص٤١)
٤. **الأداء التنظيمي Organizational Performance**: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (برير، ١٩٩٧، ص١٩٦) ، ويشمل تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ( هلال، ١٩٩٦، ص١٩٥)
٥. **المؤسسات التعليمية الأمنية بالمملكة العربية السعودية** : هي مؤسسات أمنية تعنى بالتعليم الأمني لمنسوبي القطاعات العسكرية بمختلف قطاعاتها ، وهي (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية الملك فهد الأمنية - أكاديمية نايف للأمن الوطني).

## الدراسات السابقة

حصل الباحث على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بمرتكزات الدراسة الأساسية:

## المحور الأول - دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية :

١. دراسة نجاة الحاج (٢٠١٣م) بعنوان: درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

هدفت الدراسة تعرف درجة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانتيين، وطبقت الدراسة على (٣٩٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة للعام الدراس (٢٠١٢-٢٠١٣م) بواقع (٩,٤٧%) من مجتمع الدراسة الأصلي، الكون من (٤١٢٠) معلم ومعلمة.

وأظهرت النتائج أن درجة فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية من وجهة معلمهم جاءت بدرجة كبيرة ، وأن درجة ممارسة المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالتالي: (التقويم - والرقابة الاستراتيجية ، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، صياغة رؤية ورسالة المدرسة، تحديد البدائل الاستراتيجية).

وأوصت النتائج بعمل دليل تربوي لمديري المدارس الثانوية عن الإدارة الاستراتيجية، وأسسها، وخطواتها، وأهميتها ، ونماذج خططها العالمية، بجانب إعداد برامج تدريبية تتعلق بالإدارة الاستراتيجية، كما أوصت بعمل رابط إلكتروني على موقع الوزارة خاص بالإدارة الاستراتيجية ، وتدريب المديرين على وضع واختيار البدائل الاستراتيجية.

٢. دراسة زكريا إبراهيم (٢٠١١م) بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية "تصور مستقبلي"

هدفت الدراسة وضع تصور مستقبلي حول دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي في جمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل الواقع الكمي لجهود الإصلاح المدرسي بمصر، ومدخل التخطيط الاستراتيجي لمعرفة الواقع الكيفي باستخدام أسلوب التحليل البيئي (SWOT)، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة من معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في بعض المدارس الحكومية بحافظات القاهرة، والإسكندرية، والسويس، وبنى سويف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مستقبلي لدور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية والذي تكون من المحاور التالية: الإدارة الاستراتيجية والقيادة المدرسية، والإدارة الاستراتيجية والتنمية المهنية للمعلمين، الإدارة الاستراتيجية والتقنية الحديثة، والإدارة الاستراتيجية وتقييم أداء المعلمين.

٣. دراسة طلال الشريف (٢٠١٠م) بعنوان: أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣-١٤٣٠هـ

هدفت الدراسة وضع نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من (١٤٢٣-١٤٣٠هـ) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٨٦٢) أكاديميا موزعين على (١٦) جامعة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى أفراد مجتمع البحث وأن أهمية تطبيقها عالية وأن متطلبات تطبيقها موافق عليها تماماً، وموافق على معوقات تطبيقها.

وأوصت النتائج بتبني وزارة التربية والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية والجامعات الناشئة للنموذج المقترح، والعمل على زيادة مفهوم وأهمية وضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة.

#### ٤. دراسة أماني شلتوت (٢٠٠٩م) بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري

هدفت الدراسة تعرف تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي ورئاسة الوكالة)، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداداً جيد مبني على أسس علمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٦٥) موظف وموظفة، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٦) موظف وموظفة بنسبة (٤٠%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

#### ٥. دراسة الهلالي الشربيني الهلالي، ومصطفى عبد العظيم (٢٠٠٨م) بعنوان: مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة

هدفت الدراسة توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل والجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، وإبراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٤) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بكلية كليات جامعة المنصورة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافق لصالح درجة الأهمية في جميع مفردات محاور الدراسة وهي الرسالة والأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة، تطبيق الاستراتيجية، ومحور التقويم.

#### ٦. دراسة محمود عساف (٢٠٠٥م) بعنوان: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية

هدفت الدراسة رصد واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، وتعرف مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وكذلك التعرف هذا النمط وقدرته على الإصلاح في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٢٨) مديراً ومديرة.

وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها، إلا أنهمك يمارسونها بنسبة (٨٢,٨%)، في حين أظهرت النتائج أن واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية كأن بنسبة (٨٤,٤%). وأوصت النتائج بحاجة المدارس إلى تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كنشاط طبيعي، واعتيادي داخل المدرسة، وضرورة صياغة استراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الاستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الاستراتيجية تحقيقها، وأوصت أيضاً بضرورة إعداد دورات تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

#### ٧. دراسة روك (Rock ٢٠٠٠م) بعنوان: التخطيط الفعال لإدارة الأزمات

هدفت الدراسة وضع استراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبيين في مدارس أمريكا، ولقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة ومن أهمها النتائج التالية:

- إن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في: التعرف على (متى) تحدث الأزمة والأحداث التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات، ووصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس والأحداث التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات، ووصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس والملاحظة.
- وتحديد (من) الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من (٤-٨) أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة.
- وتحديد (كيف) يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء وقوع الأزمة بتأسيس شبكة للاتصالات .
- وتوضيح (أين) سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة.

#### ٨. دراسة بيمنت (Bumett ١٩٩٨م) بعنوان: النهج الاستراتيجي لإدارة الأزمات

هدفت الدراسة وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها النتائج التالية:

- إن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة، فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف المنظمة ومهامها.
- إعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية، وتوفير الامكانيات المادية، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة، وإعادة التشكيل.



- تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل: الوقت، ومستوى الخطورة، والاستجابة للأزمات، كما استخدم أساليب فعالة تؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على أساليب إدارة الأزمات وتختلف عنها في أن الدراسة الحالية تتناول موضوع الإبداع الإداري في إدارة الأزمات وكذلك في الأسلوب المتبع. ويمكن الاستفادة منها في التعرف على أساليب إدارة الأزمة.

**المحور الثاني – دراسات تناولت إدارة الأزمات:**

١. دراسة عودة (٢٠٠٨م) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية

هدفت الدراسة معرفة أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على أساليب استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والامكانات البشرية المتوفرة في الجامعة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الأداة هي الاستبانة، وكانت عينة الدراسة عشوائية بنسبة (٢٥%) من العاملين بكافة المستويات الإدارية في الجامعة والبالغ عددهم الإجمالي (١٧٠) موظفاً وموظفة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها:

- التزام الجامعة بعملية التخطيط لإدارة الأزمة، التي تؤثر بصورة معنوية على قدرة الجامعة على إدارة الأزمات، حيث التخطيط له أثر فعال في إدارة الأزمات قبل حدوثها وتتخذ القرارات بناء على خطوات تفكير علمية.
- تلتزم الجامعة بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.
- أهمية عملية الاتصال وتأثيرها على قدرة الجامعة المعنوية على إدارة الأزمات.
- أهمية للمعلومات لدى فريق إدارة الأزمات.

٢. دراسة البحيري (٢٠٠٦م) بعنوان: إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من (٨١) عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات، وقد اختارت عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت العينة من (٤٤٢) مديرة ووكيلة ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- ترى أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات أن المديرات يمارسن عمليات إداثة الأزمات بدرجة متوسطة.
- ترى المعلمات أن المديرات يمارسن كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، التنظيم، المتابعة، التوجيه، القيادة، تشكيل عضوات الفرق، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم بدرجة متوسطة.
- ترى المعلمات أن أكثر ممارسات المديرات لعمليات إدارة الأزمات القيادة في الأزمات، وقلها تقويم الأزمات.
- كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات والمعلمات حول ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات لصالح المديرات.

### ٣. دراسة المهدي، هيبية (٢٠٠٢م) بعنوان: الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة

هدفت الدراسة التعرف على الأزمات التي تتعرض لها مدارس التعليم العام في مصر، والكشف عن واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس، والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة من وجهة نظرهم، والتوصل إلى الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات في مدارس التعليم العام. وقد استخدم الباحثان المنهج الأنتوجرافي العلمي، والملاحظة بالمشاركة كأداة للدراسة لفهم أساليب الجماعات من خلال معرفة أفكارهم وقيمهم وسلوكهم، كما استخدمتا الاستبانة والمقابلة، وشملت عينة الدراسة (٣٠) مديراً ومديرة تم اختيار عينة عشوائية من مديري ومديرات بعض المدارس في محافظة القاهرة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- إجماع أفراد عينة الدراسة على ضرورة توفير برامج وخطط كاملة وجاهزة لإدارة الأزمات داخل المدرسة، والعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.
- ضرورة إجراء تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تحسين المدرسة.
- ضرورة المبادرة بتوزيع المهام، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة، ومناسبة عند حدوث الأزمة.

ويرى الباحث أن تلك الدراسات أكدت على أن ثقافة المنظمة المتدنية تحول دون تشجيع المنظمة للتوجه نحو الإدارة الاستراتيجية، وأن ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير في المعرفة الاستراتيجية وتحسين الأداء، وأوصت بوجود تبني الاستراتيجيات الإصلاحية المتعلقة بالقيادة الإدارية وتطويرها، وتبني الاستراتيجيات المتعلقة بثقافة المنظمة نحو إدارة أزماتها، وإيجاد البيئة التعليمية التي تشجع على الاستفادة من التجارب والخبرات التنظيمية، إلى جانب منح الموظفين الصلاحية والقوة التي تمكنهم من التعلم، وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في الوقوف على أبعاد مشكلة الدراسة، وتحديد المحاور التي تتطلبها هذه الدراسة، وكيفية تناولها من أجل الوصول لتصور مقترح يسهم في تطوير المنظمات التربوية الأمنية السعودية لمسايرة التقدم والتطور العالمي في هذا المجال.

المحور الأول - الإطار النظري للدراسة ويدور حول ما يلي:

#### أولاً - الأسس النظرية لإدارة الأزمات

أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، بل إن وقوع الأزمات في أرجاء العالم أصبح من حقائق الحياة اليومية، وترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر الاستراتيجيات الكفيلة بإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة وطرق التعامل معها، وهذا يتطلب إدارة تعمل بالتفكير الاستراتيجي، ولها رؤية شاملة للأحداث المحدقة بها تأخذ بالأسباب وتحللها وتتعامل مع تفاعلات الأحداث وسرعتها بحكمه وبتخطيط وتنظيم وتقييم يستند إلى الطريق العلمي السليم. من هنا يأتي الربط بين المدخل الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

وللوقوف على انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات على أداء المنظمات التربوية يتناول الباحث الجوانب التالية: [الأزمات ومتطلبات إدارتها- استراتيجيات إدارة الأزمات- الأداء التنظيمي وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية للأزمات]، وذلك على النحو التالي :

### ١ - الأزمات ومتطلبات إدارتها

تتعرض بعض المنظمات في مختلف دول العالم في أي وقت من الأوقات لأزمات مختلفة قد تكون صغيرة تستطيع تجاوزها بسهولة، وقد تكون كبيرة يصعب التغلب عليها، وينبغي أولاً معرفة مفهوم الأزمات ومتطلبات إدارتها قبل التطرق إلى استراتيجياتها. باعتبار أن إدارة الأزمة علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها. (الخصيري، 1993، 17)

#### أ) مفهوم الأزمة وأسبابها

لا يوجد اتفاق موحد حول تعريف الأزمة وقد وردت العديد من التعريفات لمفهوم الأزمة خاصة على المستوى التنظيمي. (الخصيري، ٢٠٠٣)، أنها نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج - غالباً - ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها أحمد حجي، ٢٠٠٥، ص٤١٥)، وعليه يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة استناداً إلى درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة.

وعرفها البعض بأنها حدث لا يمكن التنبؤ به، ويمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المؤسسة وتولد نتائج سلبية. (Coombs, 2011)، وأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد لذلك. (الأعرج يود قامسة، 2000)، باعتبارها حدث استثنائي أو مفاجئ قد يؤدي إلى فرص ونتائج مرغوب فيها نحو التقدم والنجاح، أو قد يقود المنظمة إلى نتائج تهدد حياتها (الحيالي، ٢٠١١)، أو حالة غير مألوفة أو متوقعة يكتنفها عدم التأكد تؤدي إلى الخلل بالأعمال الاعتيادية للمنظمة وتهدد قدرتها على البقاء والاستمرار (Mitroff and Anagnos, 2001).

ويعرفها (محمد الصيرفي، ٢٠٠٩م، ص٣٣٢) بأنها الوضع الذي يواجه المنظمة والذي لا تستطيع التعامل معه باعتماد الطرق الطبيعية الروتينية والذي ينأى عن ضغط ناتج عن التغيير المفاجئ.

كما تعرفه الأزمة بأنها حدث مفاجئ قد يكون مدمراً أو غير مدمر، يتوقف ذلك على حجم المنظمة، وعدد العاملين في المنظمة والخدمات المقدمة ومصادر التمويل ومدى توافرها وقت الأزمة. (ستيف، Steve، 1996، p. 7)

وحدها (Peter Oneill, 2003, P.3) على أنها "حادثة عرضي متزايد يثير تهديد جدي لعملية ووجود سمعة المنظمة".

وتشير مضامين التعريفات السابقة إلى أن الازمة حالة غير مألوفة أو حتى متوقعة ، وهي مرحلة حاسمة في تطور الأحداث وتحولها نحو الأحسن أو الأسوأ وبهذا تتضمن الأزمة المخاطر التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، أو تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، وقد تأتي كفرصة لتلبية أو تحقيق الأهداف. (الذهبي والعبودي ، ٢٠٠٢ ، ١١٠)

ويلاحظ من اختلاف التعريفات السابقة أن الأزمة موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت ، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقه من رد الفعل ويفرز آثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم ، لهذا كانت الأزمة تمثل موقفاً غير اعتيادي وغير متوقع وتمثل محنة ووقتنا" عسيبا باعتبارها لا تشمل التهديد فقط أما الفرصة للتغيير كذلك .

وقد تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ. (Diermeier 2004)

وتحدث الأزمات نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو الداخلية التي تحدث اضطرابا يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تدهور عمليات ومخرجات المؤسسة والعودة بها إلى وضعها الطبيعي. (أحمد، ٢٠٠٢)

وتتعدد الأسباب المشكلة للأزمة فمنها أسباب خارجية يصعب التكهن بأبعادها، وداخلية تتعلق بخصائص الإدارة، ومن أبرزها ضعف الامكانيات، وصراع المصالح، وندرة وضوح الأهداف، وضعف القيادة الإدارية وضعف الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والعلمية، وجمود النظم التعليمية وضعف مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وضعف الامكانيات المادية والبشرية والفنية كأمثلة على الأسباب لظهور الأزمات التربوية. (أحمد، ٢٠٠٢)

وأضاف ماهر إلى تلك الأسباب سوء الفهم والتقدير وسوء الإدارة وتعارض المصالح والأهداف تبعا لاختلاف اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها (ماهر، ٢٠٠٦ ، ٢٣-٢٨)، وتساهم المعرفة بتلك الأسباب في توفر استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع.

### ب) خصائص الأزمات وأنواعها

هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تميز الأزمة تتمثل في المفاجأة العنيفة التي تحدثها عند انفجارها باعتبارها نقطة تحول أساسية يشوبها الغموض وغياب وضوح الرؤية ، وتسود فيها ظروف محدودية التأكد ونقص المعلومات، وتفقر إلى التحكم في الأحداث، وهي تتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام مما يؤدي الى انهيار سمعة المنظمة أو سمعة متخذ القرار، وبهذا تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع، والدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي

يصعب حسابها بدقة مما يتسبب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية نتيجة تأثير القلق والاضطراب على حياة الأفراد ، ورغم تنوع الأزمات ما بين سياسية واقتصادية واجتماعية وتربوية إلا أنها تتشابه في معناها وخصائصها. (الخصيري، ٢٠٠٣)

وتتضح خصائص الأزمة في المجال التربوي حيث نجد التسرب، والعزوف عن مهنة التعليم، وتدني مستوى التعليم، ونقص الموارد، والعزوف عن التعليم المهني، والعنف داخل المدارس والجامعات، وزيادة كلفة التعليم، وغياب اهتمام المجتمع، وقلة ملاءمة المخرجات لسوق العمل وغيرها، مما يشكل تحدياً أمام المجتمعات العصرية . (حجي، ٢٠٠٥)

وتتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياتها ، أو معدل تكرار حدوثها ، وعمقها وشدتها، أو شمولها، أو مستواها (الخصيري، ٢٠٠٣، ٧١-٧٢). وقد تنوب الأزمة على أنها داخلية أو خارجية، أو حسب طبيعتها الاقتصادية، أو إدارية ... وغير ذلك. أو أزمات طبيعية، وأخرى من صنع الإنسان واستخدامه للتقانة.

وتتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، فمنها من صنف الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة ( Gundel, Stephan, 2005)، هما: قابلية التنبؤ بالأزمة، امكانيات التأثير في الأزمة، ومن خلال المعيارين السابقين تم تصنيف الأزمات إلى أربعة أنواع:

١. الأزمات التقليدية: وتكون قابلة للتنبؤ، وامكانية التأثير فيها معروفة ومحددة.
  ٢. الأزمات غير المتوقعة: وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر إلا أنه يمكن التأثير فيه.
  ٣. الأزمات العنيفة: وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة.
  ٤. الأزمات الأساسية: وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة.
- وحدد آخرون (العزاوي، ٢٠٠٩) (جاد الله، ٢٠٠٨) ستة اتجاهات لتحديد نوع الأزمة على النحو التالي:

- الأول: حسب محتواها: تكون معنوية، أو مادية، أو معنوية ومادية في آن واحد.
- الثاني: حسب إمكانية الاستفادة منها: تكون تنموية، أو عرضية.
- الثالث: حسب شدة أثرها: تصنف على أنها شديدة الأثر، أو ضعيفة الأثر.
- الرابع: حسب مراحل تكوينها: النشوء، والتصعيد، والتكامل، والاحتواء، والنهاية.
- الخامس: حسب البعد الزمني: تكون متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، أو مفاجئة يصعب التنبؤ بها.
- السادس: حسب كيان الضرر: دولية، أو قومية، أو مجتمع معين (محلية)، أو فردية، أو تنظيمية.

## ٢ - مفهوم إدارة الأزمة وعناصرها

إن التغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة وعلى الأغلب إن التعامل الفاعل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج

من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية على المنظمة، والعكس هو انتقال المنظمة من وضع سيء إلى وضع أسوأ (الصيرفي، ٢٠٠٣)، لهذا يعد مفهوم إدارة الأزمات واحد من المفاهيم الأساسية المهمة في الوقت الحاضر، وهو من الموضوعات الحيوية التي لها تأثير على حياة وبقاء المنظمة لذا فقد تعددت الآراء حول مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الباحثين. وتطور أغلب التعريفات حول درجة تمكن المنظمة من ادراك وتشخيص الأزمة ومحاولة معالجتها وتسخير مختلف مواردها، وكيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ومعالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر من الأهداف المنشودة والنتائج الجديدة.

وتتمثل إدارة الأزمة في منهجية التعامل معها على ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة، كما أنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة (أبو قحف، ٢٠٠٢، ص ٣٥٢)، وتطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن الأسباب واحتواء إبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة (العنبي، ٢٠٠٥، ٧٧)، فهي عملية إدارية يهدف من خلالها السيطرة على آثار الأزمة السلبية بأسرع وقت وأقل خسائر ممكنة فضلا عن التقليل من إمكانية وقوع المنظمة بالأزمة مرة أخرى، ومعالجة الموقف على المستويات المختلفة يعني وجود أزمة يقتضي معالجتها، وأفضل سبيل للمعالجة هو إدارة الأزمة من خلال منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة، (الصيرفي، ٢٠٠٣، ١١٣)

وترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة. (عياصرة، ٢٠٠٨)

تتمثل إدارة الأزمات في كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعدها والتيتهدف من خلالها إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن، ومواجهتها بكفاءة وفعالية، وتقليل خسائرها، وتخفيض أثارها السلبية، ثم تحليلها الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو الاستفادة منها في تطوير قدرات المنظمة.

#### أ) عناصر نجاح إدارة الأزمات ومعيقاتها

حتى تتمكن المنظمة من النجاح في إدارة أزماتها ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية، من أهمها الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة، وعدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة، والتخطيط الجيد، والتنسيق الفعال، والتواجد المستمر، وتفويض السلطة (جودة، ١٩٩٩، ٢٦٩-٢٧٠)، وأضاف (اللوزي، ٢٠٠٣، ٢٠٠-٢٠١) عدم التوتر، والتفاهم والوحدة، والتغيير في أنماط الإدارة، واستخدام المنهجية العلمية في التحليل.

واقترحت دراسة (Chong, 2004) منهجا عمليا لتحسين المنهج التنظيمي للاستعداد لوقوع الأزمات، كما بينت أن إدارة الأزمة تمثل عنصرا حاسما للإدارة الاستراتيجية المعاصرة وأنه يمكن للمدراء التعامل بشكل أفضل مع الأزمات إذا ما قاموا بدمج إدارة الأزمات في عملية الإدارة الاستراتيجية المتكاملة.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أنه إذا أرادت المنظمة أن تدير أزماتها بنجاح لا بد أن تسهل الأمور أثناء معالجة الأزمة فضلاً عن السرعة في إنجاز الأعمال واستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه المناسب، كما أن التعامل مع الأزمة يبدأ في المرحلة الأولى بعملية تحديد نوع الأزمة ومن ثم تحديد السبب الرئيس الذي أدى إلى حدوثها، باعتبار أن الإدارة الجيدة للأزمات التي تمر بها المنظمة أمراً حيوياً لمواجهةها والتغلب عليها. وتشير إدارة الأزمات إلى النظام الذي يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها لغرض التخفيف من آثارها المدمرة (Goel, 2009, 16). كما تشير إلى منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. (الصيرفي، 2003، ٣١١)

وهناك معوقات تحول دون مواجهة الأزمات، حيث إن هناك بعض المنظمات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب ضعف قدرة الإدارة العليا فيها على تقدير خطورة الموقف، ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالباً مستعدة لإخفائها، بالإضافة إلى الضغوط المستمرة التي لا يمكن تجاهلها من المتأثرين عند اتخاذ الإدارة العليا لموقف حاسم لمواجهة الأزمة، ومن أهم المؤشرات على وجود تلك المعوقات " الفجوة العميقة بين ما يمكن أن تقوم به أو تقدمه الإدارة، وما تنجزه تلك الإدارة بالفعل على أرض الواقع، بالإضافة إلى انخفاض أو تراجع للدور الاستراتيجي داخل المنظمات" (Omar and Other, 2003, P.2).

### ثانياً - استراتيجيات إدارة الأزمات

يشهد العصر الذي نعيش فيه تحديات وتغيرات كثيرة، والمنظمات التربوية بصفتها دعامة الوطن أحد هؤلاء المتأثرين بما أفرزته تلك التغيرات مما يتطلب القدرة على التفاعل مع معطياتها وتطوراتها وتعقيداتها وأزماتها، والآن نشهد الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي المتكامل، أو الإدارة الاستراتيجية التي تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة، حيث أن الاستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

والمنظمات التربوية بحاجة إلى رؤية استراتيجية إدارية جديدة تحرك وتتمى وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، رؤية تمكنها من الاستجابة لمتطلبات العصر والتنافس في مختلف النشاطات، رؤية تحقق للمنظومة التربوية مستقبلاً زاهراً، وقد كان للتوجه نحو الخيار الاستراتيجي أهمية كبرى تتعلق بطريقة أداء المنظمة الحالي، وما ترغب في الوصول إليه في المستقبل من أهداف، وأي الاستراتيجيات تختار لبلوغ هذه الأهداف، ونجد أن أمام المنظمة عدد

لا نهائي من البدائل الاستراتيجية، فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات، تتلاءم مع رسالتها وأغراضها، وأهدافها. (السيد، ٢٠٠٠ م، ص ٢٧٧-٢٧٨)

### ١ - مفهوم الاستراتيجية

يرجع الأصل التاريخي واللغوي لكلمة استراتيجية إلى الكلمة الإغريقية (Strategia) وتعني فن الحرب وإدارة المعارك وعندما انتقلت كلمة استراتيجية إلى مجال الأعمال تضمنت نفس المعنى تقريباً حيث دلت على فن القيادة، وهي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، باعتبار أنها "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، وتقوم الاستراتيجية على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، كما تسهم تحديد المناطق والأبعاد ذات الأهمية للمنظمة". (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٩٠)

وفي هذا الإطار تعرف الاستراتيجية أنها خطة موحدة لإدارة المنظمة إدارة فعالة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة. (أبو قحف، ٢٠٠٠، ص ٥٢)

### ٢ - مفهوم الإدارة الاستراتيجية للأزمات وأهميتها:

التخطيط للأزمات يمثل مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على الأزمات والاستعداد لمواجهةها". (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٣١٨)، وتمثل الخطة الخاصة بإدارة الأزمة الإطار العام الذي يقود تفكير الإداريين إزاء أداء الأنشطة المختلفة باستخدام المنهجية الإدارية أي الابتعاد عن الارتباك والعشوائية في اتخاذ القرارات المناسبة. (جودة، ١٩٩٩، ٢٦٩)

لذلك تعدد تعريفات الإدارة الاستراتيجية للأزمات، ومن أهمها أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (المغربي، ١٩٩٩ م: ٣٣)، وتتمثل في "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها" (الدوري، ٢٠٠٥ م، ٢٥)، فهي العملية التي تتضمن صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية وتقويمها. (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٦)

في حين ينظر آخرون إلى الإدارة الاستراتيجية للأزمات على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة" (أبو قحف، ١٩٩٧ م، ٦٤)، باعتبارها مجموعة من القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف، وبهذا يمكن وصفها بأنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها". (العارف، ٢٠٠٥، ص ٠٦)



مما سبق يستنتج الباحث أن التعريفات السابقة تتفق على أن الإدارة الاستراتيجية للأزمات هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وهي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار، باعتبارها منظومة متكاملة تتضمن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى امكانات المنظمة الداخلية، أي أنها عملية تكييف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل.

وتبرز أهمية تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية للأزمات كونه يؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية (العارف، ٢٠٠٥)، وهو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية، وتتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية للأزمات في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، حيث إن اعتماد هذا الأسلوب الإداري يوفر أهدافاً واتجاهات واضحة لمستقبل المنظمة، ويساهم في تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين لأبعاد العملية الإدارية، بالإضافة إلى زيادة إحساس العاملين بالسلطة، وتقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وإبراز قدراتهم على المبادرة والخيال، مما يجعلهم أكثر ابتكاراً وإبداعاً في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، بالإضافة إلى أنها تمكن المنظمة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر على الأزمات التي تواجهها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المنظمات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاماً عند الاختيار الاستراتيجي. (العارف، ٢٠٠٥، ص ٢٣)

اجمالياً يمكن القول أن تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية للأزمات يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد التي تتمثل في تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، ويساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة، وينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها. (العقاد، ٢٠٠٤)

### ٣ - مستويات الإدارة الاستراتيجية للأزمات ومراحلها وأساليبها

ترتكز منظمات الأعمال على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، ويقضي ذلك التقسيم وجود ثلاثة مستويات استراتيجية تنبثق عن كل مستوى من هذه المستويات الإدارية، كما يقسم آخرون مستويات الإدارة الاستراتيجية من جانب المسؤولية الإدارية إلى ثلاثة مستويات، وندناول هذه التقسيمات على النحو التالي:

## أ) مستويات الإدارة الاستراتيجية وفق الهرم الإداري :

المستوى الأول الإداري الأعلى: ويضم مجلس الإدارة والمدير العام ومن يعمل في هذا المستوى، ويتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وتشمل اتخاذ القرارات، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

المستوى الثاني الإداري الأوسط: الذي يشمل رؤساء الأقسام التابعة للمنظمة، ومن يعمل في هذا المستوى، مستوى الاستراتيجية الوسطى: ويقتصر النشاط الاستراتيجي في هذا المستوى على الأقسام الداخلية في المنظمة، أو الفروع، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي، وبلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

المستوى الثالث الإداري الأدنى: ويتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع بقية الكوادر العاملة في المنظمة كالعمال والفنيين وغيرهم.

ويتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية المنظمة في ظل الاستراتيجيات التي تتطور على مستوى الاستراتيجيات الوسطى والعليا، بهدف زيادة فعالية الأداء في المنظمة.

## ب) مستويات الإدارة الاستراتيجية وفق المسؤولية الإدارية:

المستوى الأول المنظمة: يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة وأهدافها ورسالتها، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها. وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة. (الدوري، ٢٠٠٥م، ٣٥)

المستوى الثاني وحدة النشاط الاستراتيجي: وتمثل الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسة في المنظمة (أبو ناعم، ٢٠٠٣م، ٥٢؛ ٥٤-٥٥)

المستوى الثالث الوظيفي: وتحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل وحدة من الوحدات الإدارية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل على حسب وظيفته. (السيد، ٢٠٠٠م، ٢٨)

وعلى جميع المستويات من الاستراتيجيات السابقة أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (القطامين، ٢٠٠٢، ص ٣٦)

#### ٤ - مراحل الإدارة الاستراتيجية

تعددت مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن أهم تلك المراحل: (العارف، ٢٠٠٥)

المرحلة الأولى تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، وبيان القيم الأساسية للمنظمة، وبيان القوى الدافعة للمنظمة.

المرحلة الثانية تحديد الأهداف الاستراتيجية: وتتمثل في وضع الأهداف الرئيسة للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها. (أبوناعم، ٢٠٠٣)

**المرحلة الثالثة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:** ويقصد به التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية. (العارف، ٢٠٠٥)

**المرحلة الرابعة الاختيار الاستراتيجي:** يقصد به العملية التي تتضمن تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة، وتقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.

**المرحلة الخامسة تنفيذ الاستراتيجية:** وتعرف هذه المرحلة بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد نجاحها على وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وأن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية، وتوفر والمهارات الداعمة (الدوري، ٢٠٠٥).

**المرحلة السادسة تقويم الاستراتيجية:** وتسمى الرقابة الاستراتيجية وفي هذه المرحلة يتم وصف الأداء وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن الأسئلة التالية: هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟ (أبوناعم، ٢٠٠٣)

ومعظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية اتفقوا على أنها تتمثل في ثلاث مراحل أساسية وهي: الصياغة – والتنفيذ – والتقويم، في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المراحل الفرعية لكل مكون أساسي (الحسيني، ٢٠٠٠م، ٣٥-٣٦). ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها على النحو التالي:

**المرحلة الأولى الصياغة:** تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، وسياساتها، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الاستراتيجية (الدلبي، ٢٠٠٣: ٣٩)

**المرحلة الثانية التنفيذ:** بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، حيث يجب أن تتحول

استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها انعكاساتها على المنظمة، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية لأن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري، ٢٠٠٥م، ٢٩٥).

**المرحلة الثالثة التقييم :** في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقييم الاستراتيجية من خلال وضع معايير للأداء، ومقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعه (هل وجونز، ٢٠٠١م، ٦٣٥)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

وتتعدد أساليب الإدارة الاستراتيجية، ومن أبرزها الإدارة الفوضوية حيث يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الاستراتيجية، بينما تنهك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، والإدارة التنفيذية التي ينفذها المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه، والإدارة التشريعية حيث يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الاستراتيجية فيها، والإدارة بالمشاركة التي تعتبر أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الاستراتيجية. (القطامي، ٢٠٠٢، ص ٩٧)

مزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات التربوية الأمنية، تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية من قبل المنظمات التربوية الأمنية يساعدها في تحقيق الآتي: (صالح وإحسان، ٢٠٠٨، ٤٦-٥٤).

١. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم ضرورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
٢. التفاعل البيئي على المدى البعيد مما يساعدها على التفاعل على الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
٣. إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات توليد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
٤. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
٥. توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وأبرزها لجميع المستويات الإدارية، إضافة على المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً.
٦. وضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال، والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
٧. تسهم بتحديد الفرص ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.
٨. تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.
٩. تسمح بالتوزيع الفاعل على للوقت والموارد، واستغلالاً للفرص الموجودة ويعطي هذا أساساً مناسباً لتوضيح المسؤوليات الفردية والجماعية وتكامل الأدوار، ويعطي درجة الانضباط الرسمية إلى إدارة المؤسسة. (ظاهر ووائل، ٢٠٠٩، ٥٠-٥١)

**ثالثاً - عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية للآزمات ومعوقات تطبيقها:**

وتوضحها الدراسة كما يلي:

## ١ - عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية للأزمات :

التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية للأزمات يتطلب توافر مجموعة من المقومات منها تهيئة المؤسسة وأعضائها وقدراتها لذلك، وتوافر متطلبات التواصل والاستمرار في هذا التطبيق استناداً على تدفق دقيق للمعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وأن يرتبط ذلك بمعرفة واهتمام واقتناع من أعضاء المؤسسة بجدوى الممارسة الصحيحة للإدارة الاستراتيجية، ويكاد ان يتفق منظروا الفكر الإداري على أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للأزمات بنجاح يعتمد على الأسس التالية:

أ) **وجود الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه الاستراتيجي:** حيث إن نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى جميع العاملين بالمنظمة يؤدي إلى دفع قدراتهم ومهاراتهم لممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، ومنحهم القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع الظروف والأزمات التي تواجهها منظماتهم (يونس، ٢٠٠٢م، ١٠٤)

ب) **وجود التنظيم الإداري المرن:** القادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجيات واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله. (حريم، ٢٠٠٣م، ٣٢٦)

ج) **تخصيص نظام متطور للحوافز:** للتأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، ويكون مرتبطاً بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجيات المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة. (القطامين، ٢٠٠٢م، ١٧٥)

د) **توفر النظام المالي الكافي:** حيث إن الاستراتيجية تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

هـ) **وجود نظام معلومات واتصالات داعم للاستراتيجية:** وذلك لتنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. (المغربي، ١٩٩٩م، ٥١-٥٢)

## ٢ - المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للأزمات:

ويمكن تصنيفها حسب المراحل الرئيسة لإدارة الاستراتيجية على النحو التالي :

أ) **معوقات تتعلق بمرحلة صياغة الاستراتيجية :**

- تعدد الأهداف وضعف تحديدها بشكل واضح ودقيق، بالإضافة إلى جمودها وندرة تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية، والاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي. (البراك، ١٩٩٦م، ٦٢٨)
- عدم مشاركة الإدارة في وضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، حيث يفرد المشرع بهذه المهمة، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق. (أبو ناعم، ٢٠٠٠م، ١٨)

ب) **معوقات تتعلق بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية :**

- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه الاستراتيجي، حيث تصبح ثقافة المنظمة عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي. (العارف، ٢٠٠٥م، ٢٨٢)
- تغلب النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات، مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية (البريدي، ٢٠٠٥، ١١)

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، الذي يعيق انتقال المعلومات من المستويات التنفيذية إلى الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة. (عبد الرحمن، ١٩٩٩م، ١٣٠)
- العجز المالي وقلة الموارد المتاحة للمنظمات لتنفيذ الاستراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة. (البراك، ١٩٩٦م، ٦٢٨)

### ج) معوقات تتعلق بمرحلة تقويم الاستراتيجية :

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات ؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية. (أبوناعم، ٢٠٠٣م، ١٨)
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات ؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات. (الحسيني، ٢٠٠٠م، ٢٩٥)
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها. (البراك، ١٩٩٦م، ٦٢٨ - ٦٢٩)
- ضعف وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء ؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية، وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

وقد أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بها ، ويمكن القول إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الاستراتيجي، بل على العكس فإن المعرفة بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها.

### رابعاً - الأداء التنظيمي وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية للآزمات

نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ويشير الأداء التنظيمي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات ، ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

#### ١ - مفهوم الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية ، واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ويعرف أيضاً أنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني" (السلمي، ١٩٩٨، ٢٦٧)، ويشير الأداء التنظيمي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. (حسين، ٢٠٠١، ص ٢٣٣)

وتبرز أهمية الأداء التنظيمي في مكانته الخاصة داخل أي منظمة ، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، وترجع أهمية الأداء التنظيمي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

ويمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. (الشريف، ٢٠٠٣، ص ٨٢)

## ٢ - عناصر الأداء التنظيمي ومحدداته:

يعتمد الأداء التنظيمي على مجموعة من العناصر والتي تشكل المهارات المطلوبة للأداء المتميز، ومن أهمها:

( أ ) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

( ب ) **ادراك نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

( ج ) **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

( د ) **التوجهات نحو العمل:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

أما محددات الأداء التنظيمي فتتمثل في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

حيث تعرف الدافعية بأنها قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، أما القدرات فهي تمثل القدرات والخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، ويقصد بالدعم التنظيمي القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورعاية أعضائها، ويقصد بالإدراك "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين.

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، الأداء، وتوفير قيادة استراتيجية تحدد أنشطة العمل بالتصميم المناسب لها وفق الاستراتيجية المناسبة التي تكفل تحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد منها دون الآخر، وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

## ٣ - العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للأزمات والأداء التنظيمي

يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها، والوصول إلى هذه الغاية يتطلب وجود إدارة استراتيجية تمتلك رؤية استراتيجية للتغيير تمكنها من تحقيق الأداء التنظيمي، أن التغيير الاستراتيجي هو حجر الأساس الأكثر أهمية للأداء التنظيمي، حيث إن التغيير الاستراتيجي يشمل جميع جوانب الإدارة الاستراتيجية، أي أن التغيير الاستراتيجي مصدر رئيس للأداء التنظيمي الفاعل، باعتبار أن العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي علاقة إيجابية تزايدية، وهذا يتطلب الوقوف على أبعاد القيادة الاستراتيجية ومهامها وخصائصها.

## الإطار الميداني للدراسة

وتوضحه الدراسة من خلال ما يلي:

## أولاً : هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الوقوف على واقع تطبيق للإدارة الاستراتيجية للأزمات وإنعكاساتها على أداء المنظمات التربوية الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية - ويمكن توضيحها كما يلي:

١ - مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (مدير - نائب مدير - رئيس قسم) في كل من (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية الملك فهد الأمنية - أكاديمية نايف للأمن الوطني)، وعددهم (٦٢٠) مديراً. تم أخذ عينة طبقية قوامها (٢٠١) مفردة من المجتمع وهي تمثل ٣٠% من حجم المجتمع.

٢ - أداة الدراسة (الاستبانة): تم تصميم استبانة لجمع المعلومات اللازمة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتحتوي على (٧٢) عبارة تغطي جميع محاور الدراسة.

أ) صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق عبارات الاستبانة بطريقتين هما:

الأول : الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : تم عرض الاستبانة على مجموعة من

المحكمين تألفت من (١٢) من الأكاديميين العاملين بجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام محمد بن سعود.

الثاني: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: تم تطبيق الاستبانة على عينة

استطلاعية مؤلفة من (٣٠) مدير. كما تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على هذه العينة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

• **الصدق الداخلي لبنود المحور الأول** (الإدارة الاستراتيجية للأزمات): تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمعدل الكلي لها ، وكذلك مستوى الدلالة، وتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والمعدل الكلي لعبارته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠,٠٥) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

• **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني**: واقع (الأداء التنظيمي) تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمعدل الكلي لها ، وكذلك مستوى الدلالة، وتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

• **صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة**: تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة، وتبين أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة يتراوح ما بين (٠,٨٨٠) و(٠,٩٩١) ويوضحها جدول (١):



## جدول (١)

معاملات الارتباط درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	محاور الاستبانة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
١	صياغة الاستراتيجية	٠,٨٩٢	٠,٠١
٢	تنفيذ الاستراتيجية	٠,٨٨٠	
٣	تقويم الاستراتيجية	٠,٩٩١	
٤	معيقات الاستراتيجية	٠,٩٤٠	
	الدرجة الكلية	٠,٩٦٠	

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة الأربعة على حدة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) أي أنه يوجد اتساق ما بين عبارات ومحاور الاستبانة والدرجة الكلية، مما يشير إلى أن محاور الاستبانة وعباراتها على درجة مناسبة من الصدق، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

(ب) ثبات فقرات الاستبانة : تم التحقق من ثبات أداة الدراسة وذلك معامل ألفا كرونباخ ويوضحها جدول (٢):

## جدول (٢)

قيمة ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	صياغة الاستراتيجية	١٢	٠,٠٩٧
٢	تنفيذ الاستراتيجية	١٥	٠,٠٩٩
٣	تقويم الاستراتيجية	١٠	٠,٠٩٨
٤	معيقات الاستراتيجية	١٠	٠,٠٩٧
	الاستبانة ككل		٠,٠٩٩

وتبين من جدول (٢) أن معاملات الثبات مرتفعة نسبياً. كذلك يلاحظ درجة عالية من الثبات لجميع محاور الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٩) وهذا يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله ويشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة كبيرة من الثبات ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

## ثالثاً - أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١ - النسب المئوية والتكرارات.
- ٢ - معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات.
- ٣ - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- ٤ - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- ٥ - الوزن النسبي والترتيب.

## رابعاً - نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها :

وسوف يتم عرض النتائج على النحو التالي:

( أ ) المحور الأول - صياغة الاستراتيجية : وجاءت استجابات افراد العينة على النحو التالي:

## جدول (٣)

## الأهمية النسبية للمحور الأول صياغة الاستراتيجية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لاوافق		محايد		موافق		العبرة
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٢	٤٩,٤٧	١,٢٦	٢,٠٩	%٥٠	١٠١	%٣٥	٧٠	%١٥	٣٠	١
١٠	٥١,٦٩	١,٢٩	٢,٥٨	%٣٠	٦١	%٤٥	٩٠	%٢٥	٥٠	٢
٨	٥٨,٩٤	١,١٧	٢,٩٥	%٤٠	٨١	%٢٥	٥٠	%٣٥	٧٠	٣
٩	٥١,٧٩	١,٢٦	٢,٥٩	%٤٨	٩٦	%٢١	٤٢	%٣١	٦٣	٤
٥	٦٠,٩٧	١,١٩	٣,٠٥	%٢٥	٥٠	%٢٥	٥٠	%٥٠	١٠١	٥
١١	٥٠,٤٣	١,١٨	٢,٣٣	%٤٠	٨٠	%٣٩	٧٩	%٢١	٤٢	٦
٣	٦١,٥٥	١,١٨	٣,٠٨	%١٥	٣٠	%١٠	٢٠	%٧٥	١٥١	٧
٦	٥٩,٦١	١,١٨	٢,٩٨	%٣٥	٧٠	%١٧	٣٤	%٤٨	٩٧	٨
٢	٦٢,٥١	١,١٩	٣,١٣	%١٥	٣٠	%٨	١٦	%٧٧	١٥٥	٩
١	٦٣,١٩	١,١٤	٣,١٦	%٥	١٠	%١٠	٢١	%٨٥	١٧٠	١٠
٧	٥٩,٤٢	١,١٥	٢,٩٧	%٣٥	٧٠	%٢٣	٤٦	%٤٢	٨٥	١١
٤	٦١,٠٦	١,١٨	٣,٠٥	%١٥	٣٠	%١٨	٣٦	%٦٧	١٣٥	١٢

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (١٠) ونصها "تحليل إمكانات المنظمة يسهم في تحديد الاستراتيجية الملائمة" جاءت في المرتبة الأولى وهذا يؤكد أن الإدارة الاستراتيجية للأزمات يتم تطبيقها حيث إن تحليل إمكانات المنظمة سواء أكانت البشرية أم المادية يسهم في تحديد الاستراتيجية الملائمة لمواجهة أي أزمة من الأزمات.

كما جاءت العبارة (٩) في المرتبة الثانية ونصها " يتم تحديث قاعدة البيانات بصفه دورية لبيان أثر التغيرات على المنظمة"، وهذا يؤكد أن الإدارة الاستراتيجية للأزمات تعتمد على البيانات التي يتم تحديثها بصفة دورية لبيان أثر المتغيرات على المنظمة.

وجاءت العبارة (١١) ونصها " يشارك الموظفون في صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة ، وهذا يدل على إهمال الموظفين وعدم تمكينهم في المنظمة حيث إنهم لا يشاركون في صياغة رؤية أو رسالة أو أهداف المنظمة وهذا يضعف من الرسالة وأهدافها.

## جدول (٤)

## الأهمية النسبية للمحور الثاني تنفيذ الاستراتيجية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لاوافق		محايد		موافق		العبرة
				النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
8	52.08	1.35	2.60	%39	77	%10	21	%51	103	١
4	60.68	1.20	3.03	%7	14	%16	32	%77	155	٢
12	46.25	1.31	2.32	%31	62	%21	42	%48	97	٣
3	61.26	1.21	3.06	%15	29	%6	12	%79	160	٤
2	72.17	1.17	3.61	%10	20	%5	11	%85	170	٥
1	74.59	1.12	3.73	%9	17	%4	9	%87	175	٦
14	40.21	1.21	2.24	%47	94	%17	35	%36	72	٧
11	47.83	1.32	2.39	%39	78	%12	24	%49	99	٨
10	48.60	1.42	2.43	%36	72	%13	27	%51	102	٩
5	57.29	1.17	2.86	%9	19	%16	32	%75	150	١٠
15	38.87	1.16	2.17	%53	106	%12	25	%35	70	١١
9	50.53	1.39	2.53	%16	31	%21	43	%63	127	١٢
13	42.25	1.21	2.26	%46	92	%13	27	%41	82	١٣
7	52.75	1.33	2.64	%9	12	%23	47	%71	142	١٤
25	57.29	1.17	2.86	%14	29	%11	22	%75	150	١٥

يتضح من الجدول السابق (٤) أن العبارة (٦) ونصها "تخصص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية" قد جاءت في المرتبة الأولى وهذا يؤكد إن أي استراتيجية لإدارة الأزمات أو غيرها عند تنفيذها فهي في حاجة إلى تحويل لتنفيذ هذه الاستراتيجية ، وهذا يدل على أي تخصيص موارد مالية يعمل على تنفيذ الاستراتيجية.

وجاءت العبارة (٥) ونصها " يتم توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الثانية وهذا يدل على أهمية توفير الموارد البشرية من العاملين في المنظمة لكي يقوموا بتنفيذ الاستراتيجية حيث إن تطبيق أو تنفيذ أي استراتيجية في حاجة إلى توفير الموارد البشرية، كما تحتاج إلى توفير الموارد البشرية وهذا ما أثبتته كثير من الدراسات والبحوث مثل دراسة زكريا سالم (٢٠١١م)، وجاءت العبارة (٧) ونصها " توضح الإدارة بالجامعة إجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين في المنظمة" المرتبة قبل الأخيرة وهذا يدل على أن إجراءات تنفيذ الاستراتيجية لا يعلمها كثير من الموظفين بل هي قاصرة فقط على المستويات الإدارية العليا. وهذا يعني أن هناك غياب للشفافية في تنفيذ الاستراتيجية.

وجاءت العبارة (١١) ونصها " يتم التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية" في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن هناك غياب في التنسيق بين الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة والخطط الفرعية للكليات.

## جدول (٥)

## الأهمية النسبية للمحور تقويم الاستراتيجية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا وافق		محايد		موافق		العبارة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٤	٦٠,٦٨	١,٢٠	٣,٠٣	٤%	٩	١١%	٢٢	٨٥%	١٧٠	١
١٠	٥٠,٥٣	١,٣٩	٢,٥٣	٤٧%	٩٤	٢٣%	٤٧	٣٠%	٦٠	٢
٧	٥٢,٠٨	١,٣٥	٢,٦٠	٣%	٧	٢٦%	٥٢	٧١%	١٤٢	٣
٢	٧٢,١٧	١,١٧	٣,٦١	-	-	١٠%	٢١	٩٠%	١٨٠	٤
٩	٥١,٧٩	١,١٧	٢,٤١	٣٣%	٦٦	٢١%	٤٣	٤٦%	٩٢	٥
٨	٥١,٩٢	١,٤٢	٢,٣٩	١٠%	١٩	٣٧%	٧٥	٥٣%	١٠٧	٦
٦	٥٢,٧٥	١,٣٣	٢,٦٤	٨%	١٧	٢٦%	٥٢	٦٦%	١٣٢	٧
٣	٦١,٢٦	١,٢١	٣,٠٦	٧%	١٤	٦%	١٢	٨٧%	١٧٥	٨
٥	٥٧,٢٩	١,١٧	٢,٨٦	١٢%	٢٤	٨%	١٧	٨٠%	١٦٠	٩
١	٧٤,٥٩	١,١٢	٣,٧٣	٢%	٤	٣%	٧	٩٥%	١٩٠	١٠

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (١٠) جاءت في المرتبة الأولى ونصها " استثمار جميع الفرص المتاحة في مجال عمل المنظمة" ، وهذا يؤكد أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بتحليل البيئة الخارجية للأزمات لاستثمار جميع الفرص المتاحة للتعامل مع الأزمات داخل المنظمة. وجاءت العبارة (٤) ونصها " يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية " ، في المرتبة الثانية وهذا يؤكد ضرورة تقويم المؤسسة بصفة مستمرة للتحقق من مدى الاستفادة من الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الاستراتيجية ، وجاء في العارة (٢) في المرتبة الأخيرة ونصها " يستعان بمستشارين لتحليل وتقييم التغيرات الطارئة" وهذا يدل على

أن المنظمة التي تطبق الإدارة الاستراتيجية للأزمات لا يستعين بأصحاب الخبرة من مستشارين وغيرهم لتحليل وتقييم التغييرات الطارئة بعد حدوث الأزمة.

## جدول (٦)

## الأهمية النسبية للمحور الرابع معيقات الاستراتيجية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق		محايد		موافق		العبرة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٣	٦٤,١٧	١,٠٥	٢,٤٢	%٣١	٦٢	%٤٣	٨٧	%٢٦	٥٢	١
٨	٥٤,٧٠	١,١٧	١,٦٠	%٣٩	٧٩	%٤٦	٩٢	%١٥	٣٠	٢
٢	٦٩,١٢	١,٢٩	٢,٥٦	%٤٧	٩٤	%١٦	٣٢	%٣٧	٧٥	٣
٦	٥٩,٢٠	١,٢٢	٢,٠١	%٤٧	٩٤	%٣٣	٦٧	%٢٠	٤٠	٤
٩	٥٢,٥٢	١,١٢	١,٢٥	%٤٠	٧٩	%٤٧	٩٥	%١٣	٢٧	٥
١٠	٥٠,٩٢	١,٢٢	١,٠٢	%٦٢	١٢٤	%٣١	٦٢	%٧	١٥	٦
٤	٦٢,٢٩	١,١٧	٢,٧٩	%٥٤	١٠٧	%٢٣	٤٧	%٢٣	٤٧	٧
٧	٥٦,٤٢	١,٠٢	١,٧٩	%٤١	٨١	%٤٢	٨٥	%١٧	٣٥	٨
١	٧١,٥٠	١,٢٢	٣,٥٧	%٢٥	٥٠	%٣٧	٧٤	%٣٨	٧٧	٩
٥	٦٠,١٩	١,٠٢	٢,٢١	%٣٥	٧٠	%٤٣	٨٦	%٢٢	٤٥	١٠

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (٩) ونصها " بناء الاستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً" وهذا يدل على أن هناك معيقات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية للأزمات ومنها طول الوقت المستغرق في بناء الاستراتيجية من حيث رؤيتها ورسالتها وأهدافها وغير ذلك.

وجاءت العبارة (٣) في الترتيب الثاني ونصها " صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس في المجال الإداري" ، وهذا يدل على أن أهداف الاستراتيجية لابد وأن تكون واضحة ومرنة وواقعية وقابلة للقياس وخاصة عند التعامل مع الأزمات ولكن هناك صعوبة لدى الإداريين في وضع أهداف قابلة للقياس.

وجاءت العبارة (٦) في المرتبة الأخيرة ونصها " عدم توافر قاعدة بيانات لرصد التغييرات في البيئة الخارجية، وهذا يدل على أن هناك قاعدة بيانات ولكن غير مفعلة مما يسبب في ضعف تنفيذ الاستراتيجية التي تعتمد على البيانات والإحصاءات الحديثة.

## المحور الثالث - أهم نتائج الدراسة وتوصياتها :

## أولا / نتائج الدراسة

١. الاستراتيجيات تعكس أهداف المنظمة ورسالتها وخدماتها المقدمة ولكنها لا تحقق التناسق بين إمكانات المنظمة والتغيرات الخارجية .
٢. القيادة الإدارية العليا تنفرد برسم الاستراتيجيات دون إشراك الموظفين في صياغتها لهذا يتم الخلط بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية.
٣. الالتزام بالسياسات الموضوعية لتحديد البرامج الزمنية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية ، بالإضافة الى توفير الموارد البشرية الكافية وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذها .
٤. تشديد الرقابة وفق معايير واضحة للتأكد من غياب وجود انحرافات عما هو مخطط له ، والاستعانة بمستشارين لتحليل وتقييم التغييرات الطارئة .
٥. لا تتوافر معلومات عن الأداء من خلال المستفيدين من خدماتها مما يحول دون تحديد الفرص المهدرة نتيجة عدم التخطيط السليم.
٦. من أهم المعوقات التي أثبتتها الدراسة أن بناء الاستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً ، والافتقار الى قاعدة بيانات لرصد التغييرات في البيئة الخارجية، وغياب وجود إدارة متخصصة بتحديد الخطط الاستراتيجية للأزمات، بالإضافة الى صعوبة وضع أهداف محددة في مجال الإدارة الاستراتيجية للأزمات .

٧. رغم أن العاملين يتميزون بمهارات متميزة ومتعددة الا أنهم في حاجة لتطوير نظام اتصالات العمل مع الآخرين، وتقبل التوجيهات، والالتزام والانضباط بمواعيد العمل.
٨. تحليل إمكانات المنظمة سواء أكانت البشرية أم المادية يسهم في تحديد الاستراتيجية الملائمة لمواجهة أي أزمة داخل المنظمة.
٩. تخصص المنظمة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة لإدارة الأزمات.
١٠. توفير الموارد البشرية من العاملين في المنظمة لكي يقوموا بتنفيذ الاستراتيجية حيث إن تطبيق أي استراتيجية في .

### ثانيا / توصيات الدراسة ومقترحاتها الإجرائية :

١. ضرورة السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية للأزمات بمفهومها العلمي بشكل جاد في المنظمات المجتمعية في المملكة العربية السعودية باعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع أداء المنظمات .
٢. إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمات وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية للأزمات واستقطاب الخبراء أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.
٣. تقديم الحوافز المناسبة للتفكير الاستراتيجي وعدم الاقتصار على ربط الحوافز بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وإنما يجب تحفيز القائمين على عملية تصميم الاستراتيجيات.
٤. ضرورة مشاركة الموظفين في صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية حيث إن من الضروري استثمار الموارد البشرية للمنظمة في وضع الرؤية والرسالة والأهداف.
٥. يجب الحرص على إشراك كافة المدراء في المستوى الوظيفي العاملين في عملية تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بصورة مباشرة ومبكرة.
٦. أهمية إجراء دراسات مستقبلية وأبحاث بشكل متعمق وتفصيلي حول الجوانب المتعددة لتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للأزمات بأبعادها المختلفة .
٧. ضرورة تحديث قاعدة البيانات بالمنظمة بصفة دورية لبيان أثر المتغيرات على المنظمة.
٨. ضرورة تطبيق مبدأ الشفافية في المنظمة التربوية الأمنية وذلك عندما توضح الإدارة بالجامعة إجراءات تنفيذ الاستراتيجية لميع العاملين فيها.
٩. ضرورة استثمار جميع الفرص المتاحة في مجال عمل المنظمة اثناء التعامل مع الأزمات.
١٠. استقطاب عدد من الخبراء من الاستشاريين للإسفادة من خبراتهم من خلال ورش العمل والدورات التدريبية التي يمكن أن يقدموها.
١١. الحرص على استخدام التقنيات الحديثة للحصول على البيانات والمعلومات والإحصاءات الحديثة التي تساعد الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع الأزمات.
١٢. ضرورة تشكيل فريق لإدارة الأزمات يعمل على تحديد الاحتياجات من تخطيط وتنفيذ برامج للاستعداد لمواجهة الأزمات وذلك من عقد الاجتماعات الدورية.

## المراجع

## أولاً - المراجع العربية:

- أبو قحف، عبد السلام (١٩٩٧م). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع للطباعة، الإسكندرية.
- — (٢٠٠٢م)، دليل المدير لإدارة الأزمات في تفويض السلطة ملامح الإصلاح لإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- أبو ناعم، عبد الحميد (٢٠٠٣م). الإدارة الاستراتيجية: بناء منظمات المستقبل، الدار القديسة للطباعة والنشر، القاهرة.
- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥م)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط (٢)، دار الفكر العربية، القاهرة.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢م). إدارة الأزمات التعليمية الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الاعرجي، عاصم محمد حسين ودقاسمة، مأمون أحمد (٢٠٠٠م). إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الإدارة العامة، ٣٩ (٤)، ٧٧٣-٨٠٩.
- أماني خضر شلتوت (٢٠٠٩)، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البحيري، صبرية (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد (١٩)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- البراك، عبد الرحمن (١٩٩٦م). مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام. جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة، مج (٣٣)، ع (١)، ٦٤٠-٥٩٥.
- البريدي، عبد الله (٢٠٠٥م). أمراض الاستراتيجيات العربية "إشكالية ثقافية أم بحثية؟"، بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
- جادالله، محمود (2008م). إدارة الأزمات، دار أسامة، عمان.
- جودة، محفوظ أحمد (١٩٩٩م). العلاقات العامة "مفاهيم وممارسات"، ط ٣، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين (٢٠٠٣م). إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، عمان - الأردن.
- حسين، راوية (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر.
- الحسيني، فلاح (٢٠٠٠م). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن.
- حنان بنت عبد الرحمن السليمان (١٤٣٣هـ-٢٠١٢م)، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحياي، أحمد مؤيد عطية وآل مراد، نجلة (٢٠٠٩م). مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز، وقائع المؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الاردن.
- الخضير، محسن أحمد (٢٠٠٣م). إدارة الأزمات: مفهوم اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط (٢)، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الخفاجي، نعمه عباس (٢٠١٠م)، الإدارة الاستراتيجية... المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الدابحي، سيف (٢٠٠٣م). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود.

- الدوري، زكريا ملك (٢٠٠٥م). الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات دراسية "، دار اليازوري، عمان.
- الذهبي، جاسم محمد والعبدي، نماء (٢٠٠٢م)، إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (٩) ، عدد (٣٢) .
- راضي، ميرفت محمد (٢٠١٣)، اطار مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب القيادات الإدارية التربوية بمؤسسات التربية والتعليم في قطاع غزة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول لوزارة التربية والتعليم العالي، التميز في التعليم الفلسطيني "رؤى إبداعية"، ٢٥-٢٦/١٢/٢٠١٣م، غزة ، ص ص١٢٦-١٥١.
- الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤م). الإدارة الإستراتيجية " العولمة والمنافسة "، دار وائل للنشر، عمان.
- سالم سليمان، زكريا (٢٠١١)، دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر.
- السلمي علي (١٩٩٨م)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر.
- السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠٠م)، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر.
- الشريبي، الهلالي الهلالي؛ عبد العظيم، مصطفى (٢٠٠٨)، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (١١)، جامعة المنصورة، مصر. ص ص٢-٨٢.
- الشريف ، طلال بن عبد الله حسين (٢٠١٠م)، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة خلال الفترة من عام ١٣٢٣-١٤٣٠هـ، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٣م)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.
- شريف، علي (٢٠٠٣م)، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٩)، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003م)، مفاهيم إدارية جديدة ، دار الثقافة، عمان.
- العارف، نادية (٢٠٠٥م)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الرحمن، ابتهاج (١٩٩٩م). الإدارة الاستراتيجية، الشركة العربية، القاهرة.
- عبد الرضا، صالح ؛ رشيد جلاب ، إحسان (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية " مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- عبد الله، عادل خير الله (٢٠٠٣)، إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٣٠)، المجلد (٩)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- العجمي، راشد شبيب (٢٠٠١م)، "التأثير التفاعلي (المشترك) لصراع وغموض الدور على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الثالث، القاهرة.
- العزاوي، نجم (٢٠٠٩م)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠٠٥)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العقاد، أيمن (٢٠٠٤م)، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، معهد التنمية الإدارية، دمشق.

- علي الحاج ، نجاة عبد الله (٢٠١٣)، درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية – الجامعة الإسلامية، غزة.
- عودة ، رهام راسم (٢٠٠٨)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عياصرة، معن محمود وآخرون (2008م). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، عمان - الأردن.
- عيسى، غسان فريد ونائب، إبراهيم عبد الواحد (٢٠٠٢). نحو بناء نظم معلومات معيارية ناجحة، مجلة جامعة العلوم التطبيقية.
- الفاي، طاهر محسن منصورى ؛ أدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- فتحي، محمد (٢٠٠١م). الخروج من المأزق "فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- القطامين، أحمد (٢٠٠٢م)، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن.
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٠م)، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣م)، التطوير المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ماهر، أحمد (2006م)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩م)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- — (٢٠٠٢م)، الإدارة الإستراتيجية ، بدون دار نشر، مصر .
- — (٢٠٠٧م)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر، عمان.
- المهدي، سوزان محمد ؛ هبية ، حسام (٢٠٠٣م)، الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية، العدد (٢٦)، الجزء (٤)، كلية التربية – جامعة عين شمس، القاهرة.
- هل، شارلز وجونز، جاريت (٢٠٠١م)، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ، الرياض.
- هلال، محمد عبد الغني (١٩٩٦م)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- يونس، طارق (٢٠٠٢م)، الفكر الاستراتيجي للقادة "دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- يونس، طارق (٢٠٠٢م)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبي، الأردن.



## ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Burnett, J., (1998). Strategic Approach to Managing Crises. Public Relation Review. Vol. 24, No. 4.
- Chong, J. K. S. (2004). Six Steps to Better Crisis Management. *Journal of Business Strategy*.
- Coombs, W. T. (2011). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3).
- **Diermeier, Daniel (2004). "Strategic Crisis Management"**. <http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2006). "Multicultural Crisis Communication: To Wards a Social Constructionist Perspective". *Journal of Contingencies & Crisis Management*. Vol. (14), No. (4): 180-189.
- Goel, Suresh. (2009). *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi: Global India Publications.
- Gundel , Stephan (2005). " Towards A New Typology of Crisis". *Journal of Contingencies & Crisis Management* .Vol. (13), No. (3): 106-115.
- Mitroff, I. I. and Anagnos, G. (2001). *Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom, USA.
- Omar Al, Badran, (2003). "Sources of Work – Stress Among Hospital-Staff at Saudi MOH", *Journal of King Abdulaziz University, Economics and Administration*, Jeddah, (King Abdulaziz University, Scientific Publishing Centre, 17 (1), pp. 3-16.
- Omar Merlo, Gregory Whitwell and Bryan, (2003). **“Toward a Conceptual Understanding of the Alleged Decline of Marketing’s Influence Within Organizations”**, University of Melbourne. [www.anzamac.com](http://www.anzamac.com). Australia.
- Peter Oneill (2003). **“Developing an Effective Crisis Media Plan”**, 21<sup>st</sup>, Century Emergency Management. Australia Canberra.
- Steve Albrcht, (1996). *Crisis Management for Corporate Self Defence*, American Mangement Association.

استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس  
بالمنظمات التربوية الأمنية  
بالمملكة العربية السعودية

سعادة الأستاذ الدكتور/ ..... المحترم ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء بحث علمي بعنوان :

" انعكاسات الإدارة الاستراتيجية للأزمات على أداء المنظمات التربوية "

ويتشرف الباحث بأن تكون سعادتكم أحد الأعضاء المختارين للإسهام في تحقيق أهداف الدراسة وهي التي تسعى إلى الوقوف على ممارسات المنظمات التربوية الأمنية للإدارة الاستراتيجية للأزمات من خلال (صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية) وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية للأزمات.

ونظراً لأهمية دوركم القيادي في النهوض بالعملية التعليمية والتربوية ومعايشتكم اليومية لها وباعتبار سعادتكم العنصر الفعال في العملية التعليمية والذي يمكن عليه بعد الله في الحصول على معلومات صادقة ودقيقة يتوقف عليها نجاح الدراسة الحالية وتحقيق الغاية منها.

لدى أمل قراءة عبارات الاستبانة بحكمة ورؤية، ودقة متناهية حتى يتسنى لكم وضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً بكل صدق وموضوعية، مع العلم بأن هذه الإجابات ستكون موضع ثقة وسرية تامة ولا تخدم إلا أغراض البحث العلمي فقط.

ونشكر تعاونكم وتفانيكم من أجل بناء ورفعة صرح العلم في هذا الوطن.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

د. نواف بجاد الجبرين المطيري

جوال: ٠٥٥٥٦٤٢٧٢٤

[Nawa7442@hotmail.com](mailto:Nawa7442@hotmail.com)

الاسم (اختياري): ..... المحترم ...

من فضلك ضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

١/ الجامعة

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الملك فهد الأمنية

أكاديمية نايف للأمن الوطني

٢/ الدرجة العلمية:

أستاذ  أستاذ مشارك  أستاذ مساعد

٣/ نوع العمل

مدير  نائب المدير  رئيس قسم

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية للأزمات

## البعد الأول - صياغة الاستراتيجية

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	يشارك الموظفون في صياغة رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها			
٢	رسالة المنظمة مكتوبة وواضحة يفهمها جميع الموظفين			
٣	أهداف المنظمة تتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة			
٤	أهداف المنظمة تراعي تحقيق متطلبات البيئة الداخلية والخارجية			
٥	الاستراتيجية تعكس أهداف المنظمة ورسالتها وخدماتها المقدمة			
٦	الاستراتيجية تحقق التناسق بين إمكانيات المنظمة والتغيرات الخارجية			
٧	توجد في المنظمة وحدة مسؤولة عن جميع وتحليل البيانات			
٨	يتم جمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة			
٩	يتم تحديث قاعدة البيانات بصفة دورية لبيان أثر التغيرات على المنظمة			
١٠	الاستراتيجية تحدد الفرص التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها			
١١	الاستراتيجية تحدد التهديدات التي تستلزم قرارات ملائمة لتجنبها			
١٢	تحليل إمكانيات المنظمة يساهم في تحديد الاستراتيجية الملائمة			

## البعد الثاني - تنفيذ الاستراتيجية

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	يتم التأكد من مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق الاستراتيجية			
٢	يتم الالتزام بالاستراتيجية الموضوعية في إنجاز أعمال المنظمة			
٣	يتم الالتزام بالسياسات الموضوعية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية			
٤	تحدد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية			
٥	يتم توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية			
٦	تخصص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية			
٧	توضح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين في المنظمة			
٨	تحدد مسؤولية الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية			
٩	يتم تدريب الموظفين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية			
١٠	يتم الالتزام بالخطط الاستراتيجية الموضوعية			
١١	يتم التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية			
١٢	يعدل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الاستراتيجيات الجديدة			
١٣	تعديل ثقافة المنظمة لتتلاءم مع الاستراتيجيات الجديدة			
١٤	يتم التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية المحددة			

١٥	تعديل الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية		
----	---	--	--

## البعد الثالث – تقويم الاستراتيجية

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	توجد معايير واضحة لتقييم استراتيجية المنظمة			
٢	يستعان بمستشارين لتحليل وتقييم التغيرات الطارئة			
٣	تشديد الرقابة للتأكد من عدم وجود انحرافات عما هو مخطط له			
٤	يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية			
٥	تتوافر معلومات عن أداء المنظمة من خلال المستفيدين من خدماتها			
٦	توجد آلية محددة لجمع المعلومات من الجهات التي تتعامل معها المنظمة			
٧	تعديل الخطط والبرامج للتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية			
٨	تحديد نقاط القوة التي تحقق أهداف المنظمة المخطط لها			
٩	تحديد الفرص المهدرة نتيجة عدم التخطيط السليم			
١٠	استثمار جميع الفرص المتاحة في مجال عمل المنظمة			

## البعد الرابع – معيقات الاستراتيجية

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	عدم أهمية وجود إدارة استراتيجية في المنظمة			
٢	صعوبة وضع أهداف محددة في مجال الإدارة الاستراتيجية			
٣	صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس في المجال الإداري			
٤	لا توجد رسالة مكتوبة أو رؤية واضحة لمستقبل المنظمة			
٥	تفتقر المنظمة لإدارة متخصصة بتحديد الخدد الاستراتيجية			
٦	عدم توافر قاعدة بيانات لرصد التغيرات في البيئة الخارجية			
٧	ثقافة المنظمة تحد من إدخال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية			
٨	غياب مفهوم المنافسة والرغبة بتطوير المنظمة			
٩	بناء الاستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً			
١٠	إمكانات المنظمة المالية لا تسمح بإعداد استراتيجية فاعلة			