



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	إدارة الأزمة التعليمية كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج
المصدر:	المجلة العلمية لكلية التربية
الناشر:	جامعة الوادي الجديد - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	شحاتة، صلاح محمد دياب
مؤلفين آخرين:	الدمنهوري، محمد محمود محمد علي، خليل، نبيل سعد(م. مشارك)
المجلد/العدد:	ع28
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2019
الشهر:	يناير
الصفحات:	489 - 547
رقم MD:	1161273
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	إدارة الأزمات، الميزة التنافسية، المؤسسات التعليمية، المدارس الخاصة
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1161273">http://search.mandumah.com/Record/1161273</a>

© 2022 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة.  
يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة  
(مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.



كلية التربية بالوادي الجديد  
المجلة العلمية

إدارة الأزمات التعليمية كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس  
الخاصة دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج

إعداد

أ/ صلاح محمد دياب شحاته

أ.د/ محمد محمود الدمنهورى

أ.د / نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الوادي الجديد

كلية التربية - جامعة سوهاج

العدد الثامن والعشرون - يناير ٢٠١٩

### مقدمة الدراسة :

إن نجاح المؤسسات التعليمية يتوقف على درجة كفاءة إدارتها، وكلما كانت هذه الإدارة على درجة عالية من الكفاءة كانت درجة النجاح كبيرة، ولذلك أصبح الاهتمام موجهًا إلى الإدارة المدرسية باعتبارها أحد أبعاد قضية جودة التعليم.

وقد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، فلم تقتصر على مجرد كون الإدارة المدرسية منفذة للمهام والمسئوليات حيث لم يعد ذلك ملائمًا لمجتمع شديد التعقيد مما يتطلب تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وما هو مطلوب إحداثه من تغييرات من خلال العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية (١).

كما أن هناك بعض المداخل الإدارية الحديثة للإدارة المدرسية ومنها مدخل إدارة الأزمات التعليمية تستطيع الإدارة المدرسية تطوير أدائها، وتحسينه، فضلا عن ضمان استمراريتها، وريادتها، وتفوقها على مختلف المستويات، المحلية والإقليمية والعالمية حتى تكون قادرة على قيادة المستقبل فضلا عن نكيها مع البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، وزيادة قدرتها على مواكبة مختلف المتغيرات (٢).

ومن جهة أخرى فقد شغل مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية في الوقت الحالي حيزا ومكانة هامة، إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الهام الذي يساعد في استثمار الفرص ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المؤسسة التعليمية تقدما متوصلا بالمقارنة مع منافسيها. والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع هذه المؤسسة بما تحققه من عوائد ربحية ومن خلال امتيازها على منافسيها في نوعية المخرج وكلفة الخدمات المقدمة محليا وإقليميا وعالميا (٣).

وتتبع الميزة التنافسية للمدارس الخاصة من الأثر الذي تحدثه على مستوى المتعلم، والموظف، وأولياء الأمور، والمدرسة نفسها، كما أن تطوير إستراتيجيات في التعليم والتعلم وتنفيذها يعد مطلبًا حيويًا لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم (٤).

وبالتالي يمكن تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال التركيز على القوانين والتشريعات التي تهدف إلى تحرير الخدمات التعليمية، والعمل على تحسين ورفع جودة مخرجات العملية التعليمية، وتعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، والاهتمام بنوعية التعليم، وتوظيف الطاقات المعرفية والتكنولوجية للمعلمين، وتنمية قدرات الجهاز الإداري، وزيادة فاعلية المشاركة المجتمعية والاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة من أجهزة ومعدات وأثاث وغيرها(٥).

وحاول البحث الحالي وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء استخدام مدخل إدارة الأزمة التعليمية.  
مشكلة البحث:

مع زيادة أعداد المدارس الخاصة ظهرت أيضًا العديد من المشكلات والقضايا منها ما يتعلق قلة منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، وضعف توفير الميزانية الكافية للاتفاق على العملية التعليمية، والنقص في المعلمين المؤهلين، وكذلك عدم استمرارهم في العمل في المدارس الخاصة(٦).

وبالتالي تعاني العديد من المدارس الخاصة من مشكلات تؤثر على نوعية التعليم وتتطلب وضوحًا في السياسات التي تحكم العملية التعليمية، وكذلك وضوحًا في الرؤية والرسالة والأهداف والغايات المطلوب من المؤسسة التربوية تحقيقها، وأن غياب أي منها يؤدي إلى حدوث هذه المشكلات.

والمعاش لواقع الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الخاص قبل الجامعي في الوقت الحاضر أنها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بها من خلال التغلب على المشكلات الإدارية والفنية والأكاديمية التي تعاني منها، وكذلك التخلي عن بعض القيم الغير مرغوب فيها مثل: التأني أو البطء الشديد في الحركة والتسلط والفردية والتهرب من المسؤولية والمحسوبية وقصور الالتزام بالقيم وكلها قيم لا تعوق نمو العمل الإداري فحسب بل تتعارض مع وجوب كون الإدارة المدرسية بيئة منتقاة ونموذجًا في العلاقات الإنسانية(٧).

بالإضافة إلى الخوف من المسؤولية، تملق الرؤساء ومحاولة إرضائهم حتى على حساب المصلحة العامة، وضعف التخطيط، تغلب النظرة الشخصية في اتخاذ القرارات، غموض الأهداف، قصور البيانات والمعلومات (٧).

وبالتالي تكمن مشكلة البحث الحالي في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المدارس الخاصة سواء أكانت إدارية أم فنية أم تعليمية، وهذا يعد عائقاً في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب استخدام مداخل إدارية حديثة تساعد على التغيير والتطوير وإدارة العملية التعليمية في مدرسة القرن الحادي والعشرين ومن هذه المداخل مدخل إدارة الأزمة التعليمية.

أسئلة البحث:

وفي ضوء مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في مصر في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما ملامح الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما أهم ملامح مدخل إدارة الأزمات التعليمية في تطوير إدارة المدارس الخاصة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٣. ما واقع استخدام مدخل إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الخاصة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها في محافظة سوهاج؟
٤. ما أهم النتائج والتوصيات التي تفيد في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في محافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية؟

### أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد ملامح الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
٢. تحديد ملامح مدخل إدارة الأزمات التعليمية في تطوير إدارة المدارس الخاصة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
٣. رصد واقع استخدام مدخل إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الخاصة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها في محافظة سوهاج.
٤. الوصول لأهم النتائج والتوصيات التي تفيد في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة محافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية.

### أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في النقاط التالية:

١. تساعد هذه البحث في تفعيل دور إدارة الأزمة التعليمية في إدارة المدارس الخاصة بمصر.
٢. توجه انظار المسؤولين وأصحاب القرار في المدارس الخاصة بمصر إلى ضرورة استخدام إدارة الأزمة التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة.
٣. الإفادة من هذه البحث في المستقبل تمهيد السبل أمام الباحثين لتطوير الأداء بالمدارس الخاصة بمصر من خلال إجراء دراسات أخرى.

### ٤. يفيد البحث الحالي الفئات التالية:

- مديري المدارس الخاصة في مصر.
- القائمون على متابعة ممارسات مديري المدارس الخاصة في مصر.
- القائمون على اختيار وتدريب مديري المدارس الخاصة في مصر.
- الباحثون في الإدارة المدرسية بصفة عامة، وإدارة المدارس الخاصة بصفة خاصة.

### منهج البحث:

استخدمت البحث المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لموضوع البحث حيث إن الدراسة الوصفية تقوم علي وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف مع تفسير الظاهرة تفسيراً كافياً، فالدراسات الوصفية تصف ما هو كائن فهي تتضمن عمليات الوصف والتسجيل والتحليل والتفسير للظروف القائمة، وكذلك تتضمن نوعاً من المقارنة ومحاولة وصف العلاقات بين متغيرات الدراسة).

### حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث علي دراسة مدخل إدارة الازمات التعليمية واستخدامها في تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة.
- ٢- الحدود المكانيّة: تم تطبيق البحث في بعض المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية باعتبارها موطن الباحث ومكان عمله.
- ٣- الحدود الزمانيّة: خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.
- ٤- الحدود البشرية: وتضمنت بعض مديري وكلاء المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، وعدد من المعلمين بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

### مصطلحات البحث:

#### ١. التعليم الخاص Private Education:

هو التعليم الذي يلتحق به التلاميذ الذين لم تتح لهم فرصة القبول بالمدارس المجانية أو من يريدون التعليم على مستوى خاص لا يتحقق في المدارس المجانية الرسمية مثل التوسع في تعليم اللغات الأجنبية، ويتقاضى مصروفات خاصة من التلاميذ وكان يطلق عليه التعليم الحر أو التعليم الأهلي إلى أن صدر قانون رقم (١٦٠) لسنة ١٩٥٨م فأطلق عليه التعليم الخاص (١٠).

ويعرف البحث الحالي التعليم الخاص بأنه التعليم الذي يلتحق به التلاميذ الذين يريدون تعليماً لا يتحقق بالمدارس الحكومية وهذا التعليم لا تخصص له الدولة نفقات من ميزانية الدولة، بل من مصروفات التلاميذ ويتولى إدارته أفراد أو مؤسسات القطاع الخاص في المجتمع ويتم في مؤسسات تبدأ برياض الأطفال وتنتهي بالمدارس الثانوية.

## ٢. الميزة التنافسية : Competitive Advantage

عرف بورتر Porter الميزة التنافسية بأنها النقطة التي تصل إليها المؤسسة بمجرد اكتشافها لطرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدور المؤسسة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع (١١).

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المدرسة على التفرد و التفوق المستمر في الأداء لتحقيق نتائج و انجازات متميزة على كلا من المستوى الفردي والمؤسسي بتكلفة اقل وفعالية أكبر لتحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة بالمدرسة (١٢).

ويعرف البحث الحالي الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بأنها خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمدرسة تتفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نتيجة صعوبة محاكاتها، وتتمكن من استثمار كافة المقومات المادية والبشرية وإتباع الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق تميزها.

## ٣. إدارة الأزمة التعليمية : Educational Crisis Management

تعرف الأزمة التعليمية بأنها 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 المؤسسة وفي الوقت المحدد (١٣).

وتحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي، ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه. أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم و خلل في الإدارة ويقر بها بضعف قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف (١٤).

وقد تعرف البحث الحالي إدارة الأزمة التعليمية بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية، المترتبة على الأزمات، أو هي قدرة المدارس



على التنبؤ بالأزمات المحتملة، واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها، بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهةها باستخدام أساليب إدارية تحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة، التي تمر على المدرسة، والعمل على عدم تفاقمها من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، داخل المدرسة وخارجها.  
الدراسات السابقة:

- (١) دراسة بهاء الدين عربي محمد عمار (٢٠١٩ م) (١٥) :  
هدفت الدراسة إلى التعرف على التنافسية، و الميزة التنافسية، و مؤشرات التنافسية العالمية للتعليم الابتدائي، و موقع مصر بين الدول العالمية و العربية، ووضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الابتدائي في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية.
- (٢) دراسة نسرین صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٨) (١٦) :  
هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للقيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد درجة استجابة كل مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط
- (٣) دراسة أسامة أحمد عبدالسلام (٢٠١٧ م) (١٧) :  
هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن دلالة الفروق في متوسطات عينة الدراسة، لدرجة توافر الخدمات الإلكترونية، في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومستوى الميزة التنافسية للمدرسة، وفقا لمتغيرات الدراسة ( الجنس ، المؤهل العلمي ، وعدد وسنوات الخبرة ).
- (٤) دراسة منى شعبان عثمان (٢٠١٧ م) (١٨) :

استهدفت الدراسة صياغة نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء توظيف مدخل القيادة الأخلاقية، لما له من انعكاسات إيجابية بالغة الأهمية على تطوير وتفعيل العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية، وعلى الطالب، والمعلم، والعمليّة التعليميّة بأثرها.

(٥) دراسة أمال سيد مسعود (٢٠١٥ م) (١٩) :

استهدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الميزة التنافسية وأهدافها، والكشف عن الشروط والمصادر والمتطلبات التي تساعد المدارس الحكومية على تحقيق الميزة التنافسية، كما استهدفت التعرف على الصعوبات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الحكومية، بالتعليم العام، وكيفية مواجهتها .

(٦) دراسة لبنى محمود عبدالكريم (٢٠١٣ م) (٢٠) :

استهدفت الدراسة التعرف على أبرز صيغ التنافسية في التعليم قبل الجامعي في بعض الدول الأجنبية المختارة ، واقتراح الإجراءات لتعزيز التنافسية ، في التعليم قبل الجامعي المصري .

(٧) دراسة أروى عطا فضيل (٢٠١٢) (٢١) :

استهدفت الدراسة الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بالأردن لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بتلك المدارس، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح بالعينة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٣١٢ ( مديرا بالمدارس عينة الدراسة).

(٨) دراسة إيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٠ م) (٢٢) :

استهدفت الدراسة تفعيل الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة ، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن ، وتوصلت الدراسة إلى أنه على المدرسة الثانوية تحتاج إلى بناء الثقة التنظيمية في العلاقات بين كافة الأطراف المعنية بالمجتمع المدرسي تنسم المنظمات ذات المستويات

المرتفعة من الثقة بالفعالية وتكون أكثر تكيفًا وإبداعًا وابتكارًا من التي تكون بها مستويات منخفضة من الثقة .

(٩) دراسة محمد الزيات ومروان النصور (٢٠٠٧م) (٢٣):

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها للمؤسسات محل الدراسة وقياس العلاقة الارتباطية بين تخطيط الموارد البشرية وأبعاد القدرة التنافسية وتقدير أثر تخطيط الموارد البشرية وأبعاده على القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المدروسة.

(١٠) دراسة (24) (Taghreed M. Al dakeel (2015):

استهدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية ومدى تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الشاملة بالرياض، كما استهدفت أيضا إلى تحرى أو فحص أو معرفة أدوار الإدارة في هذه المدارس ومدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

(١١) دراسة (25) (Christopher et all (2011):

استهدفت الدراسة التعرف على المهارات و السمات التي يجب على معلمي التسويق ايضاحها للطلاب لكي يمتلكوا ميزة تنافسية مستدامة في ظل سوق العمل التنافسي، كما استهدفت الدراسة التعرف على ما على الخبراء و المسئولين عمله، من أجل مساعدة الطلاب في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

(١٢) دراسة (26) (Dobin (2010):

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي المنظمى والاستراتيجيات التنافسية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٦) فردًا متضمنًا الرئيس الأعلى مديري الأنظمة ومديري الإدارات في الشركات الكندية الخدمية.

(١٣) دراسة (27) (Richard (2009):

هدفت الدراسة معرفة عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحديد العناصر غير المادية في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، ولتأسيس المفاهيم المرتبطة بالمصادر غير المادية وخصائصها وطبيعتها، حيث يمكن أن تصنف هذه المصادر على أنها أصول للمؤسسة،

وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة أسلوب دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من ست شركات من الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية.

(١٤) دراسة (28) (Powell 2009):

هدفت الدراسة إبراز دور واهتمام المؤسسات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة خلاصة الأبحاث التجريبية لعدة شركات أمريكية، والمستفادة من نتائج دراسات إدارة الجودة الشاملة.

(١٥) دراسة (29) (Safakli . 2007):

بعنوان مدى ملائمة عناصر المدير والمدرس والطالب لإدارة الجودة الشاملة في المحيط التعليمي حالة لمدرسة ثانوية في شمال قبرص .

(١٦) دراسة (30) (Porter, Kramer 2006):

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسئولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وهذه الدراسة نظرية تستند بالأساس على استعراض الأدب النظري للمسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

(١٧) دراسة (31) (Fotis, Vouzan and Katerina 2005):

هدفت الدراسة إلى التحقق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة الأفضل للتطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى التميز، من خلال نموذج التميز الأوربي، حيث منحت هذه المنظمات جوائز تميز وحصلت على شهادات الأيزو، ويعتمد البحث على جمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية مع مديري التخطيط والجودة بالإضافة إلى استبانة تتضمن أسئلة مفتوحة.

(١٨) دراسة (32) (Y. Aggorwal 2005):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم موقف الهند من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة التعليمية باعتبارها أكبر منتج للقوى العاملة الفنية والمهنية ومشارك حيوي في تطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

(١٩) دراسة (33) (Daniel's. (2005):

تصف هذه الدراسة محاولة إحدى المنظمات غير الحكومية NGS في إحدى ضواحي كمبالا الأوغندية في صيف ٢٠٠٣ لتطبيق الإدارة الإلكترونية علي عينة من المدرسين قوامها حوالي ٣٠٠ متطوع من الأوغنديين وتم العمل من خلال تصميم شبكة خاصة علي الإنترنت وتوزيع الحاسوب علي أفراد العينة .

(٢٠) دراسة (34) (Chien (2004):

هدفت الدراسة معرفة العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة علي شركات صناعية في (تايوان) حيث أخذت عينة من خمسين موظفاً، منهم عشرين مديراً وثلاثين عاملاً عن طريق المقابلات الشخصية .

(٢١) دراسة (35) (Alexander, p. (2004):

تركز الدراسة علي إمكانية تحفيز نظم الحكومة الإلكترونية في العالم العربي وتؤكد بأن نظم الحكومة الإلكترونية يعمل بها حالياً في العديد من البلدان في كل أنحاء العالم، لأجل توفير المزيد من المعلومات للمواطنين بهذه البلدان، وكذلك تسهيل حصولهم علي الخدمات التي تقدمها الحكومة.

(٢٢) دراسة (36) (Diane Coucailas & Sarena D. Seifer (2004):

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم التعاون والتنافسية في التعليم داخل المؤسسات والهيئات فلقد تناولت الدراسة التنافسية داخل مواقع التدريب ذات العمل الطبي العلاجي.

(٢٣) دراسة (37) (Tamil Nadu (2004):

اهتمت الدراسة بعرض الطرق التي يمكن من خلالها تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث قامت الدراسة بعرض المبادرة التي قام بها المجلس الهندي للتعليم التقني بهدف التوصل إلى مؤشرات التنافسية للمؤسسات التعليمية، ويرتبط تحسين القدرة التنافسية لأي مؤسسة بفريق الإدارة بها، ويهدف المجلس إلي التأكد من أنه يتم دمج المناهج النظرية بالأنشطة العملية والمعامل وورش العمل.

(٢٤) دراسة (38) (Kang 2003):

هدفت الدراسة توظيف عمليات إدارة المعرفة من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمؤسسة، تم تطبيق الدراسة في إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية باعتبارها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الأوروبية التي ينصب اهتمامها على المعرفة الصريحة. دراسة Peeters & (Potterie 2003) (39):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الجدارات التنظيمية الفرعية المشتقة من الجدارات التنظيمية الرئيسية (القدرة على تطوير الثقافة الابتكارية، والقدرة على التنظيم الابتكاري، والقدرة على توليد الأفكار والقدرة على استعمال المعلومات الداخلية والقدرة على تمويل الابتكار، والقدرة على اختيار المشاريع الابتكارية، والقدرة على حماية حقوق الملكية).

(٢٥) دراسة (40) (Noorecha 2002):

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج في تميز الأداء، والتي أجريت على عينة من العاملين في مجموعة من المنظمات الماليزية، ويتكون هذا النموذج من مجموعة الاتجاهات التي تركز على عناصر (القيادة، والثقافة والقيم التنظيمية، وإدارة التغيير، والممارسات الأفضل، والإبداع والإنتاجية) كمتغيرات مستقلة، وتميز الأداء متغير تابع.

(٢٦) دراسة (41) (Khoo& Tan 2002):

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات والجهود المطلوبة منها لدعم التطور والنجاح في أعمالها بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية .  
خطوات البحث:

سار البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: وهي الإطار العام للبحث واشتمل على مقدمة البحث، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم في البحث، وحدود البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، وأخيراً خطوات البحث.

الخطوة الثانية: وفيها قام الباحث بالإجابة عن السؤال الأول وهو ما ملامح الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟ حيث عرض الباحث ملامح الميزة التنافسية في المدارس الخاصة .

الخطوة الثالثة: وفيها قام الباحث بالإجابة عن السؤال الثاني وهو " ما ملامح إدارة المدارس الخاصة؟" حيث عرض الباحث الممارسات الإدارية بالمدارس الخاصة.  
الخطوة الرابعة: وفيها قام الباحث بالإجابة عن السؤال الثالث وهو "ما ملامح مدخل إدارة الأزمات التعليمية في إدارة المدارس الخاصة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟" حيث تناول الباحث مدخل إدارة الأزمات التعليمية.

الخطوة الخامسة: وفيها قام الباحث بالإجابة عن السؤال الرابع وهو "ما واقع استخدام مدخل إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الخاصة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها في محافظة سوهاج؟

الخطوة السادسة: وفيها قام الباحث بالإجابة عن السؤال الخامس وهو ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الخاص قبل الجامعي في محافظة سوهاج في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية؟

أولاً: الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة

١- مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية :

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس(٤٢).

وتعرف بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، والتي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع(٤٣).

وتعرف أيضا بأنها قدرة المدرسة على التفرد و التفوق المستمر في الأداء لتحقيق نتائج و انجازات متميزة على كلا من المستوى الفردي و المؤسسي بتكلفة أقل و فاعلية أكبر من

خلال توافر موارد بشرية متميزة و موارد مادية و مالية أفضل و بنية تنظيمية متكامل و مرنة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة بالمدرسة(٤٤).

وتعرف بأنها هي القدرة على تمييز المؤسسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها وكفاءاتها،

حيث أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية التنافس(٤٥).

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين مهمين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز(٤٦). وتعرف أيضا بأنها الخواص الفردية للمنتج، الخدمة التي تعطى من خلال المؤسسة، موقف تنافسي قوى تتميز عن منافسيها(٤٧).

ويعرف البحث الحالي الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بأنها قدرة المدرسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمدارس الأخرى، والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية لها ، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها هذه المدرسة التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية.

## ٢- أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية:

ويتفق كثير من العلماء على أهمية المنافسة بواسطة الميزة التنافسية من خلال ما يلي(٤٨):

- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين ادائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ويزيد من ثقة العملاء في المؤسسة.



- تسهيل تلبية حاجات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء انشطتها، يزيد من خبرة المؤسسة ودرائتها باحتياجاتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم رغبات العملاء.
- المحافظة على الحصة السوقية: تنفيذ الميزة التنافسية في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها ويتكون له نظرة حسنة عن المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية حاجاته بكفاءة وفعالية.

### ٣- خصائص الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية:

إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح يظهر من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص تتمثل في (٤٩):

- تشقق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- طويلة الامد وصعبة التقليد من قبل المنافسين
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

### ٤- أنواع الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية:

هناك نوعان من الميزات التنافسية للمؤسسات التعليمية (٥٠):  
أ. ميزة التكلفة الأقل:

وهي قدرة المدرسة على تصميم وإنتاج مخرجات تعليمية بأقل تكلفة بالمقارنة مع المدارس المنافسة الأخرى، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح أكثر، ويمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى

المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث إن التعلم نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الاطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن تتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في المؤسسة، ولذلك تستند المؤسسة على تصميم وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص للإنتاج بأسعار تنافسية.

ب. ميزة التميز:

تتميز المدرسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية التعليمية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل (٥١).

ويرى البحث الحالي أن ميزة التميز هي أن توفر المدرسة خدمات متميزة وفريدة من نوعها لطلابها والمستفيدين الخارجيين مما يؤدي إلى استقطاب الطلبة للالتحاق بها ومن ثم جودة منتجها التعليمي، وأن هذا النوع هو الأفضل لأن العبرة في هذه المؤسسات ليست بتقليل التكلفة ولكن بقدرات ومؤهلات الخريج أو التلميذ وهذا التميز يؤدي بالمؤسسة إلى التحكم في المورد الاقتصادي العائد عليها.

#### ٥- أساليب تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة:

هناك أربعة أساليب رئيسية تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين (٥٢) و يمكن لأي مؤسسة ، على اختلاف خدماتها ومنتجاتها أن تتبنى هذه الأساليب لتحقيق ميزة تنافسية خاصة

بها. وهذه الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة تعليمية هي:

#### ١- الكفاءة المتفوقة (Superior Efficiency):

يمكن النظر للكفاءة على أنها الاستغلال (٥٣) الأمثل للموارد المتاحة، والمؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية والمخرجات هي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة وإن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وهذا يعني أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات و كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة وكذلك الإنتاجية العالية للموظفين تؤدي إلى تحقيق كفاءة عالية متفوقة ، كما أن الاستراتيجية التنافسية وأنظمة التحكم التي تتبعها المؤسسة تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين .و الكفاءة تأخذ اتجاهين (٥٤) :

أ- الكفاءة الداخلية : وهي التي تتحقق من خلال العمليات والأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة .

ب- الكفاءة الخارجية: و تكون بين المؤسسة وأولياء الأمور .

#### ٢- الجودة المتفوقة (Superior Quality) :

إن الخدمات أو المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها .ولقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية ، حيث تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى أولياء الأمور ، فالجودة العالية تؤدي إلى تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة و تقلل الوقت والجهد والتكاليف مما يحقق ميزة للمؤسسة ، ولا شك أن اهتمام الكثير من المنظمات بجودة الخدمة أو المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية إذ أن ذلك أصبح في كثير من المؤسسات أمرا حتميا

من أجل البقاء والاستمرار، وتعتبر الجودة - متضمنة جودة التصميم وجودة المطابقة (55) - أحد ملامح تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة .

### ٣- الإبداع والابتكار ( Superior Innovativeness ) :

ويتحقق من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن الآخرين و يمكن القول بأن أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، ويشمل على كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمات أو المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة و الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة . ويمكن الإبداع والابتكار يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر على المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع والابتكار. يمكن ان تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا، شيئا يفتقر إليه منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها و بالتالي اختلافها و تميزها (56).

### ٤- الاستجابة لحاجات العميل ( Superior Customer Responsiveness ):

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة ان تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها . وعندئذ سيولى العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى توفير التميز القائم على المزايا التنافسية . إن عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل ، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى، وهناك جانب آخر يستدعي مزيدا من الانتباه ألا وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق للخدمة حتى أدائها مما يدعم الميزة التنافسية. بالإضافة إلى الجودة و الموائمة ووقت الاستجابة نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق و الخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد عملية البيع وعمليات الدعم و كل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن

منافسيها الآخرين، عن عملية التميز تمنح المؤسسة القدرة على إرساء وبناء الولاء والاسم المتميز.

ويمكن القول بأن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة بينما الإبداع و الابتكار يدعم الجودة و الكفاءة والاستجابة لحاجات العميل.(٥٧)

ثانياً: إدارة الأزمات التعليمية كمتطلب لتطوير إدارة المدارس الخاصة.

#### ١- مفهوم الأزمة التعليمية:

تعرف الأزمة بأنها نقطة تحول فجائي في سير الأحداث تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على احتوائها(٥٨).

كما تعرف الأزمة التعليمية بأنها حدث مفاجئ أو مجموعة من الأحداث، ينطوي على سلسلة من التطورات المتلاحقة تتضمن تهديداً لأهداف أو موارد المؤسسة التعليمية ( المدرسة ) أو استقرار المؤسسة التعليمية، وقد يتعلق هذا التهديد بالبنية الأساسية المادية للعملية التعليمية ذاتها (مباني المدرسة، الأثاث)، أو المكون البشري (الطلاب، المعلمين، الفريق الإداري للمدرسة)، ويولد هذا الموقف ضغطاً على أطراف الأزمة بضرورة اتخاذ قرار ما خلال فترة زمنية محددة(٥٩).

ويعرف البحث الحالي الأزمة التعليمية بأنها حالة أو حدث غير متوقع يمكن أن يتعرض له الطلاب، المعلمون، المدراء، المجتمع المحلي وتكون نتيجة اضطرابات في الأداء وضغوطات تهدد وجود المدرسة وكيانها وقد تؤدي إلى مشاكل أو صراعات أو صدمات مما يتطلب اتخاذ الإجراءات العملية أو اتخاذ قرارات لحل جذري من خلال تنظيم أكفأ لأنظمة الاتصال والمعلومات والموارد البشرية والعمليات التشغيلية في فترة زمنية محددة.

#### ٢- مفهوم إدارة الأزمة التعليمية.

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها

في إطار يطبق مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحدث في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية(٦٠).

وتعرف إدارة الأزمة التعليمية بأنها فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك و مقدراتك(٦١).

وتعرف إدارة الأزمة التعليمية بأنها العملية الإدارية التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع وقوع الأزمة أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمؤسسة والبيئة والعاملين على العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة إلى أقصى درجة ممكنة(٦٢).

وتعرف بأنها فن السيطرة على الأزمة المدرسية، والتنبيه بها، والتغلب عليها بالأساليب والأدوات العلمية المختلفة، ودراسة القوى والعوامل التي تقف وراءها، لمنع حدوثها ومجابتها في المستقبل(٦٣).

ويعرف البحث الحالي إدارة الأزمة التعليمية نشاط هادف وفعال تمارسه إدارة المدارس الخاصة لمواجهة الأزمات المدرسية بواسطة فريق مدرسي متخصص قادر على التنبيه بها قبل حدوثها ومواجهتها من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة لتتمكن من التحكم بالأزمة والقضاء عليها بالطرق العلمية وتحويل مسارها لصالح المدرسة والعملية التعليمية.

### ٣-مراحل إدارة الأزمة التعليمية:

تتفق معظم الأدبيات على أن إدارة الأزمة لا تقف عند المواجهة ولكنها تهتم بالتنبيه والتوقع بهدف التصدي لما قد يكون محتملاً والسعي لتقليل الأخطار وإزالة الأعراض والأسباب، ولقد مر التعليم بأزمة وما زال يمر بها لذلك كان من الضروري التعرف على مراحل التعامل مع

الأزمة التعليمية، وذلك لتجنب الاضطرابات والفشل الناتج عن الأزمة ولتحقيق ذلك فإن أفضل طريق للتعامل مع الأزمة يكون بإتباع المراحل التالية(٦٤):

أ- المرحلة الأولى: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لتوقع الأزمة :

وتكمن الصعوبة في الإشارات التي يتلقاها الإداري عديدة ويصعب تمييز الإشارات الحقيقية والمهمة والفرقة بينها على الرغم من أن الإشارات بداية التفاعل الإيجابي لاحتواء الأزمة وإدارتها، متى توفرت الإدارة المهتمة بنقاط الضعف والسلبيات لاحتواء الأوضاع التعليمية(٦٥) حيث إن الأزمة التعليمية تحدث جزئياً بسبب أحداث بيئية لا تستطيع المنظومة التعليمية تجنبها وتحدث نتيجة قصور داخل هذه المنظومة مع ملاحظة أن هذا القصور له جذوره العميقة كما أن العاملين بالتعليم يعتقدون أنهم يستخدمون أفضل الطرق ويسيرونها وفقاً لأحداث إستراتيجية، ومن ثم كان ضرورياً وضع قائمة إرشادية أو وصفات تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تترجم بسهولة إلى أدوات فعلية بحيث تعدل من سلوك القادة التعليميين وتدريبهم على مواجهة الأزمة.

وعلى الرغم من الصعوبات التي تنجم عن أحداث بيئية يصعب التحكم فيها مما قد يؤدي إلى فشل الخطط التعليمية ونظراً لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة فإن القادة التعليميين ومتخذي القرار مطالبون بالتنبؤ المبكر بالإشارات التحذيرية المبكرة لجوانب الخطر مع البدء في اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية سريعة لمنع حدوث الأزمات أو الحد منها قبل وقوعها وانتشارها وتقليل الفاقد وحيث إن تجاهل الإشارات يكون سبباً رئيسياً في حدوث الأزمات(٦٦).

ب- المرحلة الثانية: مرحلة تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة (الاستعداد والوقاية):

أما وقد بدأت بوادر الأزمة أو وقعت بالفعل فإنه لا مناص من التدخل لتخفيف حدتها واحتوائها والحيلولة دون زيادة حدوثها ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات سريعة في المجال التعليمي، وتتطلب إدارة تعنى بالتدريب وتوفير الإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمات واكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومدى المواكبة للمتغيرات المحيطة ومن ثم توقع

السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات والتعامل معها بعقلانية عند معالجة القصور والاستعداد بطريقة أفضل للمواجهة(٦٧).

فى هذه المرحلة يتم توفير الاستعدادات والأساليب اللازمة وهذا تأكيد واضح على التحفيز الجيد لاكتشاف الأزمات ومعالجتها قبل أن تلحق أضرارا بالمؤسسة.

ج-المرحلة الثالثة: مرحلة احتواء الأضرار و الحد منها (إعداد السيناريوهات):

يتم فى هذه المرحلة تنفيذ خطط المواجهة من أجل تقليص الأضرار وإيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة وهي مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات يتوقف مدى كفاءتها وفعاليتها على المرحلة السابقة لها، ومن خلال الاستعداد يمكن عزل الأزمة ومنعها من الانتشار وكلها أمور تتطلب تفرغ تام للتعامل مع الأزمة فى هذه المرحلة، وهي مهمة لا بد أن تقوم بها الإدارة من أجل تقليل الأضرار والحد من تداعيتها المحتملة، وهو أمر يصعب تداركه عند تفاقم الأزمات وإعداد السيناريوهات البديلة لإدارة الأزمات(٦٨).

د-المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط (مواجهة الأزمة التعليمية):

وهي تشمل استعادة نشاط المدرسة ما كان عليه قبل حدوث الأزمة، وإعداد الخطة وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل، وتتضمن هذه المرحلة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والتي يجب أن يتوافر لدى المدرسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة(٦٩). هـ-المرحلة الخامسة: التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية:

إن مواجهة الأزمة والقضاء عليها سيعيد الحال كما كانت عليه قبل حدوثها إلا أن ذلك ليس كافياً، ومن ثم كان من الضروري أن تكون هناك مرحلة تالية على جانب من الأهمية هي التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية بمعنى ضرورة وجود خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين فى المؤسسات التعليمية، التسلح بالقدرات الفنية والإدارية والاهتمام بتدريس علوم المستقبل وتكنولوجيا عصر المعلومات على مستوى المدارس والاهتمام بفريق إدارة



الأزمات بالمؤسسات التعليمية والاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة التعليمية وعلى كيفية التعامل مع أجهزة الإعلام والرأي العام ووضع خطة وطنية شاملة وإستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث.  
و- المرحلة السادسة: التعلم ( الدروس المستفادة):

وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة، وتعتمد على إعادة التقييم (٧٠)، أي التعرف على التجارب التربوية العالمية في مجال إدارة الأزمة التعليمية والاستفادة من خبرات الآخرين بعد الفرز الدقيق والتعرف الكامل على الأوضاع التي نبتت فيها مع صبغها بالصبغة القومية والخصوصيات الثقافية، لأن مواجهة الأزمة والقضاء عليها سيعيد الحال كما كانت عليه قبل حدوثها إلا أن ذلك ليس كافياً ومن ثم كان من الضروري أن تكون هناك مرحلة تالية على جانب من الأهمية هي التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية بمعنى ضرورة وجود خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة ويلاحظ أنه إذا قامت المؤسسة بإنجاز المرحلتين الأولى والثانية فيكون قد توفر لها عنصر الإدارة بالمبادرة حيث تتمكن من منع وقوع العديد من الأزمات، أما إذا قامت المؤسسة بمواجهة الأزمة بعد وقوعها عن طريق انجاز المرحلتين الثالثة والرابعة فيكون قد توفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وإذا قامت المؤسسة بتنفيذ المرحلة الخامسة وهي التعلم فإنها تصبح إدارة فعالة لأنها مرحلة استرجاع واستعادة الأحداث واستخلاص النتائج والدروس المستفادة لتكون محور الانطلاق وتطوير الأداء بالمؤسسة في المستقبل.  
٤- أهداف إدارة الأزمات التعليمية .

ولكي نحقق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف دزء الأخطار قبل وقوعها، واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها إلى جانب العديد من الأهداف، من أهمها (٧١):

• إن إدارة الأزمات هي الإدارة التي تعمل على التغلب على الأزمات بالطرق والأدوات الإدارية العلمية المختلفة.

- الاستعداد لمواجهة الأزمات وهذا يتضمن التنبؤ بالأزمات والمحافظة على ثقة جميع الأطراف وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف وتوفير نظم اتصالات فعالة.
- تفتيت الانتباه إلى قضايا سطحية، والخروج من أزمة مزمنة وتحويل الأفراد العاملين من موقف الهجوم إلى الدفاع والسعي إلى السيطرة على الموقف الأزمية.
- إدارة للرؤية المستقبلية، بحيث يمكن التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتهيئة المجال المناسب للتعامل معها.
- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمات عند حدوثها وتقليل آثارها.
- إضفاء المشاكل الرئيسية الموجودة، مع تحويل المدارس إلى مواقف دفاعية.
- أن يكون التعامل مع الأنظمة في مراحلها المختلفة، قبل حدوث الأزمة، وأثناء حدوث الأزمة، بعد حدوث الأزمة.

- العمل على عدم حدوث الأزمات وإزالة مسبباتها.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعد وتحجيم الأزمة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمة.
- أساليب إدارة الأزمات:

تختلف المؤسسات التعليمية فيما بينها في استخدام أسلوب التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها والأسلوب المستخدم له، فمع التطورات الحديثة والتغيرات المستمرة داخل وخارج المدرسة يستلزم من مدير المدرسة التحول من استخدام الطرق والأساليب التقليدية في إدارة الأزمات والتي تعتمد على تقديم قوائم وإرشادات إلى الطرق الإستراتيجية التي تتناسب مع متطلبات وتوجيهات المديرين المعاصرين في إدارة الأزمات.

ولقد تطورت وتنوعت الأساليب التي يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية لإدارة الأزمات وأهم هذه الأساليب: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات، والأساليب غير التقليدية الحديثة، ويمكن عرض هذه الأساليب كما يلي:

#### أ- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

ويمكن عرض بعض الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

##### (١) أسلوب إنكار الأزمة :

هي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلق المسئول أو متخذي القرار الإداري أنه لا توجد أزمات وأن الوضع داخل المؤسسة على ما يرام، وأن الإنجازات التي سوف تتحقق تفوق الخيال، ومن ينكرها جاحد، وعديم الولاء التنظيمي، فهم يتوهمون أن الأوضاع انتقلت من قاع التخلف إلى قمة التقدم، ومن تدنى التأخر إلى تفوق الريادة، ومن انفرادية الاستعداد إلى قمة المشاركة، ومن قهر الدكتاتورية إلى نعيم الديمقراطية (٧٢)، وأن ليس في الإمكان أفضل مما هو قائم الآن، ويطلق على هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي للأزمة"، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة دكتاتورية شديدة التسلط.

##### (٢) أسلوب كبت الأزمة :

ويطلق عليه أيضًا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة يهدف تدميرها عن طريق استخدام العنف الشديد مع الأسباب والعوامل المعروفة ولكنها ستعود حتمًا للظهور وربما أشد مما كانت عليه (٧٣)، ويتم إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة.

##### (٣) أسلوب بخس الأزمة :

على الرغم من تعترف بالأزمة كحدث تم بالفعل، ومحور هذه الطريقة هو التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها (٧٤)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير مهمة، ويتم تصوير الأزمة على أنها حدث طارئ مصيره إلى الزوال، وأنها ليست من الخطورة بحيث تستحق الاهتمام.

##### (٤) أسلوب تنفيس الأزمة :

بمعنى تهدئة الأزمة، من خلال إيجاد فتحات جانبية فيها، للتخفيف من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخلها ومنعها من الانفجار، وتسمى طريقة تنفيس البركان، ويلجأ المدير

فيها إلى التقليل من الضغوط للتخفيف من حالة الغليان والغضب للحيلولة دون الانفجار وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تنسم بشئ من الديمقراطية إلا أن مسيبي الأزمة ومؤيديها يصرون على رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة تهدأ الأزمة ويقل الغضب (٧٥).

(٥) أسلوب تفريغ (تفتيت) الأزمة :

وهي طريقة فائقة الدهاء، حيث إنه بموجب هذه الطريقة يتم إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته ومساره واتجاهه بحيث يتم إيجاد مسارات بديلة ومتنوعة، وفي هذه الحالة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة للأزمة ليتحول إلى مسارات بديلة ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

-مرحلة الصدام: مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة لها، لمعرفة مدى قوة الأزمة.  
- مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل : أي مرحلة استقطاب و امتصاص و تكيف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الأخر، و ما الذي يمكن تقديمه.

(٦) أسلوب عزل قوى الأزمة:

الأزمة لا تنشأ من فراغ، ولكنها نتيجة قوى معينة عملت على إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه، ومن هنا يقوم مدير الأزمة برصد قواها وتحليلها وعزلها عن بؤرة الأزمة وعن مؤيديها، وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها، وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى: قوى صانعة للأزمة وقوى مؤيدة للأزمة وقوى مهتمة بالأزمة (٧٦).

(٧) أسلوب إخماد الأزمة:

وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح، مع كافة العناصر التي تضمها الأزمة، وتصفيتها، وعادة لا يتم اللجوء إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون قد

وصلت الأزمة إلى حالة التهديد الخطيرة لكيان المؤسسة، وعليها أن تحافظ على بقائها ضد الغير من خلال العنف والإخماد والتصفية(٧٧).

#### (٨) أسلوب الهروب (النعامة):

شعور الفرد المتعامل مع الأزمة بالحيرة والعجز في كيفية التعامل معها، ويوجد لديه نوعا من القلق والتوتر، ويزداد ذلك الشعور كلما ازدادت حدة الأزمة، ولكي يتخلص من تلك الحالة يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة غير شعورية، ومنها الهروب من الموقف(٧٨)، وتختلف أشكال الهروب حيث تأخذ صوراً منها:

الهروب المباشر: الاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض. التنصل من المسؤولية: عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة.

التركيز على جانب آخر وشغل الرأي العام بموضوع آخر والاهتمام به: وعدم إلقاء الضوء على الأزمة بالرغم من الاعتراف بوجودها. الإسقاط: حيث يعمل المسئول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم.

ويرى البحث الحالي أن الأساليب التقليدية قديمة في طريقتها بالتعامل مع الأزمة غير أنها حديثة في ألياتها، لأنها بسيطة وغير معقدة لأي قائد في إدارة الأزمة، وأنها تساعد فريق الأزمة على المواجهة السريعة والتي تمنع تطور الأزمة وتضخمها وإخمادها في المهد، ومنع حدوثها.

#### ب- الأساليب غير التقليدية الحديثة:

نظرًا لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات حاليًا، ونتيجة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي الهائل، أدى إلى ظهور أساليب حديثة لمواجهة الأزمات، وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وتتفاعل بشكل كامل متكامل، وهي طرق تعتمد على الذكاء وتعمل على تماسك مجتمع الأزمة (٧٩)، والمحافظة على موارده وتعتمد على المبادرة والابتكار والاعتماد على التجديد والتجديد والخلق والإبداع وأهم هذه الطرق ما يلي:

(١) الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات:

ويسير البحث الحالي في إدارة الأزمات التي تواجه المدارس الخاصة وفق العديد من الأساليب العلمية والابتكارية.....تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة لمواجهة الأزمة، ولكن يظل الأسلوب العلمي الأكثر ضمانًا للسيطرة على الأزمة من أي أسلوب آخر (٨٠)، وتوجيهها إلى مصلحة الكيان الإداري، وأصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقيدها وتشابكها، ولم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري في مواجهة مع الأزمة ويشتمل الأسلوب العلمي على عدة مراحل:

[أ] البحث المبدئية لأبعاد الأزمة: حيث يتم دراسة الأزمة بشكل علمي منظم، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأسباب والعوامل التي أدت إلى وجود الأزمة، وترتيبها حسب خطورتها، وتحديد المرحلة التي وصلت إليها، وتحديد نقطة البداية الصحيحة لمواجهتها، والقوى المؤيدة والمعارضة للأزمة (٨١)، وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى نتائج على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها، ويتم في هذه المرحلة جمع الحقائق عن الأزمة، ويمكن القول بأن جمع الحقائق حول إشارات الإنذار تختلف عن جمع الحقائق في مرحلة وقوع الأزمة فعلاً، فالأولى تهتم بإشارات إنذار، بينما الثانية تهتم بالأزمة نفسها وكافة العوامل المحيطة بها (٨٢).

[ب] الدراسة التحليلية للأزمة : حيث يصعب مواجهة الأزمة بشكل تحليلي وشامل لأنه في كثير من الأحيان يكون خارج الإمكانيات المتاحة إلا أن نتائج التحليل تمثل قاعدة

معلومات مهمة للتعامل مع الأزمة، وأيضاً يتطلب ذلك سرعة تحويل البيانات إلى معلومات كمية لاستخراج المؤشرات في ضوء ما تنتجه الظروف والإمكانات، وتحليل الموقف يجب تقسيمه إلى أجزاء تتيح التفرقة بين الظواهر والأسباب والتأكد واليقين من الأسباب، وتحديد دور المكون البشري وأيضاً أساليب الخلل (٨٣)، وتهدف هذه الخطوة إلى الأسباب التي أدت إلى الأزمة، والعناصر التي ساعدت على إشعالها، ونسبة خطر كل منها، وتحليل الأخطار الناتجة عن الأزمة مادياً ومعنوياً، وتحديد الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بشكل مباشر، والتي يمكن الحصول عليها (٨٤).

[ج] التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: وتعتمد هذه المرحلة على ما قبلها في وضع الحلول والبدائل المقترحة من خلال التركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، وتحديد اتجاهاتها، والاستعداد لمواجهةها، بتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية ما يحيط بالأزمة وتحديد المساعدات المطلوبة ونوعها، والمسئوليات، وتنظيم عملية الاتصال من الداخل والخارج ومحاولة بث الأمن ورفع الروح المعنوية بين أفراد الأزمة، وتقليل نسبة الخسائر، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة وتطوير الأداء العلمي بصورة أفضل من السابق، وإعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة، والموجودين في مجال الأزمة، ومن خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، يمكن التحرك في الاتجاهات التالية:

- الاستعداد للمواجهة: وهي الخطة اللازم اتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات منها:
  - إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في مواجهة الأزمات.
  - تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها.
  - تحديد المسئوليات وإعادة هيكلة الموارد البشرية .
  - تحديد نوع المعلومات وتوقيتات ظهورها.

- تنظيم عمليات الاتصال داخل نطاق الأزمة نفسه، وكذلك مع المؤسسات والجهات خارج نطاق الأزمة.
  - تحديد مجموعة من الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمجال الأزمة وتقليل الخسائر ووقف التدهور.
  - التخطيط للتعامل مع الأزمة: وتهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمات إلى مجموعة من الأهداف وكل منها يمثل أهمية كبيرة في مواجهة الأزمة، وتمثل كل منها هدفاً مرحلياً لا يمكن الانتقال إلى الهدف التالي إلا بعد تحقيق الهدف الذي يسبقه، حيث يتم التعامل مع الأزمة مباشرة من حيث (وقف تدهور الموقف، تقليل الخسائر، والسيطرة على الموقف، وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، وتطوير الأداء العملي بصورة أفضل، واستخدام أنظمة وقائية ضد هذا النوع والأزمات المشابهة.
  - التدخل الفعلي لمواجهة الأزمة: وتتضمن معالجة الأزمة نوعين من المهام، مهام أساسية، ومهام ثانوية، وتكميلية وتمثل المهام الأساسية في: المواجهة السريعة والاستيعاب، وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة، وتمثل المهام الثانوية في: عمليات تهيئة المسارات، وتقديم التأييد والدعم إلى الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييداً خفياً أو علنياً، ووفقاً لما تمليه الحالة، وتقتضيه المعالجة، وتمثل المهام التكميلية في: إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة، ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة. ويرى البحث الحالي أن هذه الأساليب تتناسب مع ظروف وخصائص معينة، فاختيار الأسلوب المناسب يتوقف على نوع الأزمة وظروفها ومسبباتها والأفراد المتأثرين بها، حتى أنه في الأزمة الواحدة يمكن استخدام أكثر من أسلوب للتعامل معها وأن الأسلوب الناجح لا بد أن يكون مخطط له، وأن هناك تفاهم بين الفئات المرتبطة بالأزمة، وفي النهاية تحول الأزمة إلى فرصة لتحسين صورة المدرسة مستقبلاً.
- ٦- إستراتيجيات مواجهة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية:



هناك العديد من الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية يمكن تحديدها فيما يلي:

أ. إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:

وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ، ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشغل للأزمة أو وقف تمويل الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها (٨٥).

ب. إستراتيجية وقف النمو.

تهدف هذه الإستراتيجية التركيز على قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي الوقت نفسه السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والاضطرابات، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

ج. إستراتيجية التجزئة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخصوصاً في الأزمات القوية والكبيرة حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها، ويمكن هنا إحداث خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة اللازمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات (٨٦).

د. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة.

وتمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة لها تأثير شديد على قوة الأزمة، وترتكز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم

عليها، حيث تنصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمات، ويمكن استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

ه. إستراتيجية دفع الأزمات للأمام.

وتهدف إلى الإسراع إلى دفع القوى المشاركة بصناعة الأزمات إلى مرحلة متقدمة وتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمات، ويركز التكتيك المستخدم خلال هذه الإستراتيجية على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة أو التصرف أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمات أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع (٨٧).

و. إستراتيجية تغيير المسار.

وتحاول هذه الإستراتيجية تحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي أفرزتها الأزمات، وذلك من خلال تغيير مسار الأزمات الطبيعي، وتحويلها إلى مسارات بعيدة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمات أو تصدير الأزمات لخارج المجال الأزموي أو استثمار نتائج الأزمات بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

ثالثاً: رصد واقع استخدام مدخل إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الخاصة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها في محافظة سوهاج.

لرصد واقع استخدام مدخل إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الخاصة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها في محافظة سوهاج، أجرى الباحث دراسة ميدانية من خلال تطبيق إستبانة على عينة من مديري وكلاء ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، وبلغ حجم العينة (١٠٠٠)، وقد أجاب على الإستبانة بدقة (٨٧٣) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٩٣) إستبانة، وتم استبعاد (٣٤) إستبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات. وأن إجمالي عدد الإستبانات الصالحة بلغت (٨٧٣) إستبانة بنسبة (٨٧.٣٠٪) من جملة الإستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة، حيث تمثل تقريباً (١٩.٢٤٪) من المجتمع الأصلي، البالغ عدد (٤٥٣٨) مدير ومعلم بالمدارس الخاصة بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج.

المحور الأول: تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية:

م	العنوان	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة
١	تخطط إدارة المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية قبل حدوثها.	١.٧٤	٧ ٠.٥٨
٢	تجرى إدارة المدرسة فحوصات سلامة شاملة دورية لمبنى المدرسة وتجهيزاته.	٢.٢٣	١ ٠.٧٤
٣	تشكل إدارة المدرسة فريق إدارة الأزمات المدرسية داخل المدرسة وتحدد مسؤولياته.	٢.١١	٢ ٠.٧٠
٤	تضع إدارة المدرسة خطة احتمالية لمواجهة حالات الأزمات المدرسية بالمدرسة.	١.٧٨	٦ ٠.٥٩
٥	تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمات مدرسية في المدرسة للتحقق من الجاهزية والاستعداد.	١.٦٩	٩ ٠.٥٦
٦	تجمع إدارة المدرسة المعلومات اللازمة حول طبيعة الأزمة.	١.٨٥	٤ ٠.٦٢
٧	تضع إدارة المدرسة سيناريوهات مستقبلية عند وقوع الأزمة.	١.٧٢	٨ ٠.٥٧
٨	تنفذ إدارة المدرسة أحد البدائل التي سبق إعدادها لمواجهة الأزمات.	١.٨٢	٥ ٠.٦١
٩	تنفذ إدارة المدرسة أعمال الطوارئ العاجلة لمواجهة الأزمات المدرسية.	١.٥٤	١٣ ٠.٥١
١٠	تجرى إدارة المدرسة التعديلات اللازمة على خطة إدارة الأزمات بما يتناسب مع طبيعة الأزمة.	١.٤٢	١٤ ٠.٤٧

- ١١ تحصر إدارة المدرسة الأضرار الناتجة عن الأزمة. ١.٦٧ ٠.٥٦ ٠٩ م
- ١٢ تقدم إدارة المدرسة التوصيات والمقترحات المستقبلية المستفادة من إدارة الأزمات المدرسية. ١.٦٢ ٠.٥٤ ١١ م
- ١٣ تضع إدارة المدرسة نظام حماية من أخطار المستقبل المحتملة لتلافي حدوث أزمات مدرسية. ١.٥٩ ٠.٥٣ ١٢ م
- ١٤ تطور إدارة المدرسة الخطط وفقاً للمستجدات من أجل الوقاية من وقوع الأزمات. ١.٩٧ ٠.٦٦ ٣ م

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٩) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٢): "تجرى إدارة المدرسة فحوصات سلامة شاملة دورية لمبنى المدرسة وتجهيزاته" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٢٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٤)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرى الباحث ضرورة متابعة المباني المدرسية وبصفة مستمرة من حيث المباني وتوفير أجهزة الإطفاء وأدوات الأمن والسلامة والإسعافات الأولية تحسباً لوقوع أي أزمة مفاجئة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالخالق فؤاد محمد عبدالخالق (٢٠١٣م)).

- احتلت العبارة رقم (٣): "تشكل إدارة المدرسة فريق إدارة الأزمات المدرسية داخل المدرسة وتحدد مسؤولياته" الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق الواقع الفعلي، ويتطلب ذلك التنظيم السليم لمعرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، وشرح طبيعة الأزمة، وترشيد قائد الفريق لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال التي ترتبط بالمسئوليات الملقاة على عاتق الفريق تجاه إدارة الأزمة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (نسرين محمد فوزي الياصل (٢٠١٥م)).

- وجاءت العبارة رقم (١٤): "تطور إدارة المدرسة الخطط وفقاً للمستجدات من أجل الوقاية من وقوع الأزمات" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٩٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق الواقع الفعلي إلى حد ما، ويتطلب ذلك أسلوباً علمياً من خلال تدريب فريق وحدة الأزمات المدرسية على وضع سيناريوهات مقترحة لمواجهة الأزمة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عصام الدين يرير دم عوض الله (٢٠٠٨م)).
- وجاءت العبارة رقم (٦): "تجمع إدارة المدرسة المعلومات اللازمة حول طبيعة الأزمة" في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٨٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، يرى الباحث أن الإدارة المدرسية بالتعليم الخاص قبل الجامعي يجب عليها دراسة جميع جوانب الأزمة قبل الشروع بأي حل، وتشخيصها تشخيصاً جيداً حتى يمكن التعامل معها بنجاح وإبداع، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (خالد محمد سليمان المعادات (٢٠١٢م)).
- وجاءت العبارة رقم (٨): "تنفذ إدارة المدرسة أحد البدائل التي سبق إعدادها لمواجهة الأزمات" في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٨٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦١)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الخاص قبل الجامعي يجب عليها إعداد خطة وقائية لمواجهة الأزمات المدرسية تفادياً لوقوع الخسائر التي قد تحدث عند حدوث الأزمة بشكل مفاجئ، وهذا ما يفسر العبارة رقم (٤): "تضع إدارة المدرسة خطة احتمالية لمواجهة حالات الأزمات المدرسية بالمدرسة" في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٧٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٩)، أي يرى أفراد العينة أن

هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (سعيد بن معيض عبدالله ال شميخ (٢٠٠٩م)).

- وجاءت العبارة رقم (١): "تخطط إدارة المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية قبل حدوثها" في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٧٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٨)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويتطلب ذلك وضع خطط التطوير واستعادة النشاط، وتتمثل في: خطط بناء المباني والمرافق، وتحديد أساليب التعويض واحتواء الأضرار والخسائر، وخطط تنمية العلاقات داخل المؤسسة، وخطط لتنسيق الجهود المبذولة، وتحديد المسئولين عن كل خطة من الخطط السابقة، وتحديد الجدول الزمني الخاص بالتنفيذ، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (منى محمد محمد سليمان و رانيا عبد المعز الجمال (٢٠١٣م)).

- وجاءت العبارة رقم (٧): "تضع إدارة المدرسة سيناريوهات مستقبلية عند وقوع الأزمة" في المركز الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٧٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٧)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويتطلب ذلك إعداد سيناريوهات بديلة تتضمن الاحتمالات المختلفة للأزمة المدرسية، والصور والأشكال التي يمكن أن تظهر بها والطرق المثلى لاكتشافها والسيطرة عليها، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (العنود محمد الغيث (٢٠١١م)).

- وجاءت العبارة رقم (٥): "تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمات مدرسية في المدرسة للتحقق من الجاهزية والاستعداد" في المركز التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٦)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، كما جاءت العبارة رقم (١١): "تحرص إدارة المدرسة الأضرار الناتجة عن

الأزمة" بنفس الترتيب، ويتطلب التخطيط للأزمات من كل إداري التعاون مع أعضاء الفريق القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في: إجراء مسح كامل لموارد المدرسة ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وكذلك تحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة(عبدالخالق فؤاد محمد عبدالخالق (٢٠١٣م).

- وجاءت العبارة رقم(١٢): "تقدم إدارة المدرسة التوصيات والمقترحات المستقبلية المستفادة من إدارة الأزمات المدرسية" في المركز الحادي عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١.٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٤)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يتطلب تشخيص وتحليل الأزمة، حيث يتم جمع أكبر قدر من المعلومات عن الأزمة وأبعادها، واتجاهاتها، ومساراتها، وآثارها، ويتم ذلك كله بمعايشة الأزمة نفسها، ومن خلال معاينة ميدانية للخسائر والأضرار، وتدخل مستشارين خارجيين أحياناً لتنظيم عمليات التشخيص من خلال مجموعة من اجتماعات ومقابلات، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة(أحمد عبدالفتاح الزكي (٢٠١٦م).

- وجاءت العبارة رقم(١٣): "تضع إدارة المدرسة نظام حماية من أخطار المستقبل المحتملة لتلافي حدوث أزمات مدرسية" في المركز الثاني عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١.٥٩)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٣)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويتطلب ذلك وضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية في المدرسة، والإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإرشادات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة(نسرين فايز أبو حجر(٢٠١٦م).

- وجاءت العبارة رقم (٩): "تنفذ إدارة المدرسة أعمال الطوارئ العاجلة لمواجهة الأزمات المدرسية" في المركز الثالث عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٥٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥١)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويتطلب ذلك توفر كافة الاحتياجات والمتطلبات المادية والبشرية والفنية لمواجهة الأزمات تحت أي ظرف من الظروف، ويتبع أسلوب الإدارة بالاستثناء، فالأزمات استثناء في القاعدة، ففي ظل الأزمة تعطى صلاحيات وسلطات كبيرة وأحياناً نهائية لفريق إدارة الأزمات يعلو كل السلطات بالمؤسسة، وذلك لسهولة الحركة وسرعة الانقضاء وعدم التعطل من خلال المرور عبر المستويات التنظيمية، وهذا يفسر العبارة رقم (١٠): "تجرى إدارة المدرسة التعديلات اللازمة على خطة إدارة الأزمات بما يتناسب مع طبيعة الأزمة" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٤٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٤٧)، أي يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، ويتطلب ذلك وضع خطط التطوير واستعادة النشاط، وتتمثل في: خطط بناء المياني والمرافق، وتحديد أساليب التعويض واحتواء الأضرار والخسائر، وخطط تنمية العلاقات داخل المؤسسة، وخطط لتنسيق الجهود المبذولة، وتحديد المسؤولين عن كل خطة من الخطط السابقة، وتحديد الجدول الزمني الخاص بالتنفيذ، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (مريم أحمد الذكور (٢٠١١م)).

مما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء مداخل الإدارة الأزمات التعليمية يتمثل في إجراء فحوصات سلامة شاملة دورية لمبنى المدرسة وتجهيزاته، وتشكيل إدارة المدرسة فريق إدارة الأزمات المدرسية داخل المدرسة وتحدد مسؤولياته، وتطوير إدارة المدرسة الخطط وفقاً للمستجدات من أجل الوقاية من وقوع الأزمات، وجمع المعلومات اللازمة حول طبيعة الأزمة، وتنفيذ إدارة المدرسة أحد البدائل التي سبق إعدادها لمواجهة الأزمات، ووضع خطة احتمالية لمواجهة حالات الأزمات



المدرسية بالمدرسة، والتخطيط لمواجهة الأزمات المدرسية قبل حدوثها، ووضع سيناريوهات مستقبلية عند وقوع الأزمة، وتنفيذ برامج تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمات مدرسية في المدرسة للتحقق من الجاهزية والاستعداد، وحصر الأضرار الناتجة عن الأزمة، وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية المستفادة من إدارة الأزمات المدرسية، ووضع نظام حماية من أخطار المستقبل المحتملة لتلافي حدوث أزمات مدرسية، وتنفيذ إدارة المدرسة أعمال الطوارئ العاجلة لمواجهة الأزمات المدرسية، وإجراء التعديلات اللازمة على خطة إدارة الأزمات بما يتناسب مع طبيعة الأزمة التعليمية.

المحور الثاني : معوقات تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية:

م	العبارــــــــــــــــة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة
			الترتيب
١	القصور في مهارات العاملين في الإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بأنواعها.	٤	٢.٦٢ ٠.٨٧
٢	عدم إنشاء وحدات تدريب ومراكز لإدارة الأزمات.	١	٢.٦٩ ٠.٩٠
٣	قلة الاستعداد والاستجابة للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية.	٧	٢.٤٦ ٠.٨٢
٤	قلة الدورات التدريبية للإدارة المدرسية الخاصة بالاستعداد للأزمة.	٣	٢.٦٤ ٠.٨٨
٥	خوف إدارة المدرسة من المساعدة في حالة الخروج عن المألوف أثناء حدوث الأزمة.	٦	٢.٥٢ ٠.٨٤
٦	قلة التشريعات والقوانين الواضحة للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية.	٥	٢.٥٦ ٠.٨٥

٧ صعوبة اتصال الإدارة المدرسية المباشر بالسلطات الأعلى وقت حدوث الأزمة.

٢٠٨٠ ٨

٨ الافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات في المدرسة وهي غير مفعلة. ٢٠٦٦

٢٠٨٩ ٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٣) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "عدم إنشاء وحدات تدريب ومراكز لإدارة الأزمات" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢٠٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٠)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (عبير فاروق أكبر (٢٠١٢م)).

- جاءت العبارة رقم (٨): "الافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات في المدرسة وهي غير مفعلة" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢٠٦٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٩)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالخالق فؤاد محمد عبدالخالق (٢٠١٣م)).

- وجاءت العبارة رقم (٤): "قلة الدورات التدريبية للإدارة المدرسية الخاصة بالاستعداد للأزمة" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢٠٦٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٨)، أي يرى أفراد العيّنة أنّه يتحقّق ذلك في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لضعف، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (منى محمد محمد سليمان و رانيا عبدالمعز على محمد الجمال (٢٠١٣م)) و دراسة عبدالله بن مسعود بن غيث الجهني (٢٠١٨م).

- وجاءت العبارة رقم (١): "القصور في مهارات العاملين في الإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بأنواعها" في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير

- استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٧)، أي يرى أفراد العينة أنه يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (مريم أحمد المذكور (٢٠١١م)).
- وجاءت العبارة رقم (٦): "قلة التشريعات والقوانين الواضحة للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية" في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٥)، أي يرى أفراد العينة أنه يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، حيث يرى، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عصام الدين بربر ادم عوض الله (٢٠٠٨م)).
- وجاءت العبارة رقم (٥): "خوف إدارة المدرسة من المساءلة في حالة الخروج عن المألوف أثناء حدوث الأئمة" في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، أي يرى أفراد العينة أنه يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، ويتطلب ذلك، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (صافيناز محمد أبو زيد (٢٠١١م)).
- وجاءت العبارة رقم (٣): "قلة الاستعداد والاستجابة للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية" في المركز السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٤٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٢)، أي يرى أفراد العينة أنه يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلى ضعف، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (زينب خليل سعد القذافي (٢٠١٧م)).
- وجاءت العبارة رقم (٧): "صعوبة اتصال الإدارة المدرسية المباشر بالسلطات الأعلى وقت حدوث الأئمة" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٤١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٠)، أي يرى أفراد العينة أنه يتحقق ذلك في الواقع الفعلي، ويتطلب ذلك، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (خالد محمد سليمان المعادات (٢٠١٢م)).

من خلال تفسير نتائج هذا المحور فإنّ هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية تتمثل في عدم إنشاء وحدات تدريب ومراكز لإدارة الأزمات فعّالة، والافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات في المدرسة وهي غير مفعلة، وقلة الدورات التدريبية للإدارة المدرسية الخاصة بالاستعداد للأزمة، والقصور في مهارات العاملين في الإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بأنواعها، وقلة التشريعات والقوانين الواضحة للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية، وخوف إدارة المدرسة من المساءلة في حالة الخروج عن المألوف أثناء حدوث الأزمة، وقلة الاستعداد والاستجابة للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية، صعوبة اتصال الإدارة المدرسية المباشر بالسلطات الأعلى وقت حدوث الأزمة.

رابعاً: أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

وفيما يلي يستعرض الباحث أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية:

#### ١- نتائج تتعلق بالاستراتيجيات التي تتبناها قيادة المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية:

- تتمثل نتائج الإستراتيجيات التي تتبناها قيادة المدارس الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال:
- قلة اهتمام القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة إلى توفير الأنشطة الصفية واللاصفية بأقل تكلفة ممكنة.
  - ضعف قدرة القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة على إحداث تطوير متميز ومتميز في المدرسة.
  - سوء تخطيط القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة لتدريب وتنمية قيادات مستقبلية.
  - إهمال نشر القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة الرؤية والرسالة بين المعلمين والعاملين والطلاب.

- ضعف اتخاذ القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة القرار بعد دراسة متأنية في الاحتفاظ بالميزة التنافسية أو التخلي عنها.
- إهمال القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة على تعدد أنماط الميزة التنافسية بالمدرسة حتى يصعب على المدارس الخاصة المنافسة تقليدها.
- قلة اهتمام القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بقيمة الإتقان سواء في الأداء التدريسي أو الأداء الإداري.
- ضعف متابعة القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة الأداء النسبي للمنافسين المتميزين من المدارس الخاصة الأخرى.
- إهمال بعض القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي لتفعيل أساليب التقييم لأداء الطلاب.

## ٢- نتائج تتعلق بأساليب تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة:

تتمثل نتائج أساليب تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة، من خلال:

### أ-المجال الأول: الكفاءة المتميزة:

تتمثل نتائج أساليب تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة المتعلقة بالكفاءة

المتميزة، فيما يلي:

- تقوم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بالكشف عن الطلاب الموهوبين في المجالات المختلفة وتدريبهم على أيدي متخصصين.
- ترتقي القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بكفاءة وفاعلية الأداء الإداري لمهامها المنوطة بها.
- تسهم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة في زيادة التنسيق بين أطراف العملية التعليمية.
- هناك رضا عام لدى المعلمين والعاملين عن المدرسة وخدماتها.
- يشعر الطالب بخصوصية إيجابية لالتماثله لهذه المدرسة.

- تضع المدارس الخاصة احتياجات سوق العمل في أولوياتها.
  - تدقق القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة في اختيارها للموارد البشرية من معلمين وأخصائيين اجتماعيين ونفسيين وإداريين وغيرهم.
  - تقدم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة أنماطاً مبتكرة لتقييم الطلبة.
  - هناك رضا عام لدى أولياء الأمور عن المدرسة وخدماتها.
  - تقدم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة الخدمات للمجتمع المحلي دون تأخير.
- ب- المجال الثاني: الاستجابة لحاجات المستفيدين

- تتمثل نتائج أساليب تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة المتعلقة بالاستجابة لحاجات المستفيدين، فيما يلي:
- توفر القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة جميع احتياجات العاملين للوصول إلى الجودة والتميز
  - يشعر المعلمون بالمدارس الخاصة بفخر لعملهم بهذه المدارس
  - تقدم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة برامج وخدمات تعليمية متميزة لتلبية احتياجات الطلاب
  - تتبوأ المدارس الخاصة مكانة متميزة بين المدارس
  - تساهم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة في مشاريع تطوعية لخدمة المجتمع
  - تدرس القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة احتياجات الجميع من خدمات وبرامج حالية ومستقبلية

### ج- المجال الثالث: الإبداع والابتكار

- تتمثل نتائج أساليب تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الخاصة المتعلقة بالإبداع والابتكار، فيما يلي:
- تطور القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة عمليات العمل لتفعيل تميز الطالب والبرامج التعليمية

- تحدد القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة متطلبات العمل المتميز للجميع في المدرسة
  - تعمل القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة على الارتفاع المتميز لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين
  - تقدم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة دعماً مادياً ومعنوياً للمتميزين ويشجع غيرهم على التميز
  - تواكب القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة التغيرات المحتملة التي قد تؤثر على تميز الطالب
  - تشجع القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة روح الإبداع والابتكار
  - تهتم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة بتحسين صحة العاملين وسلامتهم وأمنهم بطريقة متميزة
  - تقيم القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة قدرات العاملين بما في ذلك الكفايات والمهارات والإبداع والابتكار
  - توفر القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة البيئة المشجعة على العمل التنافسي المتميز للعاملين
  - تشجع القيادة المدرسية بالمدارس الخاصة الجميع على المعرفة العلمية والعملية التي تحقق التميز المدرسي
- ٣- نتائج تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء مدخل إدارة الأزمات التعليمية :

تتمثل نتائج تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء مدخل الإدارة الأزمات التعليمية، من خلال:

- تجرى إدارة المدرسة فحوصات سلامة شاملة دورية لمبنى المدرسة وتجهيزاته
- تشكل إدارة المدرسة فريق إدارة الأزمات المدرسية داخل المدرسة وتحدد مسؤولياته
- تطور إدارة المدرسة الخطط وفقاً للمستجدات من أجل الوقاية من وقوع الأزمات

- تجمع إدارة المدرسة المعلومات اللازمة حول طبيعة الأزمة
- تنفذ إدارة المدرسة أحد البدائل التي سبق إعدادها لمواجهة الأزمات
- تضع إدارة المدرسة خطة احتمالية لمواجهة حالات الأزمات المدرسية بالمدرسة
- تخطط إدارة المدرسة لمواجهة الأزمات المدرسية قبل حدوثها
- تضع إدارة المدرسة سيناريوهات مستقبلية عند وقوع الأزمة
- تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمات مدرسية في المدرسة للتحقق من الجاهزية والاستعداد
- تحصر إدارة المدرسة الأضرار الناتجة عن الأزمة
- تقدم إدارة المدرسة التوصيات والمقترحات المستقبلية المستفادة من إدارة الأزمات المدرسية
- تضع إدارة المدرسة نظام حماية من أخطار المستقبل المحتملة لتتلافى حدوث أزمات مدرسية
- تنفذ إدارة المدرسة أعمال الطوارئ العاجلة لمواجهة الأزمات المدرسية
- تجرى إدارة المدرسة التعديلات اللازمة على خطة إدارة الأزمات بما يتناسب مع طبيعة الأزمة

#### ٤- نتائج تتعلق بمعوقات تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء مدخل الأزمات التعليمية

- تتمثل نتائج معوقات تحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة في ضوء مدخل الأزمات التعليمية ، من خلال:
- صعوبة اتصال الإدارة المدرسية المباشر بالسلطات الأعلى وقت حدوث الأزمة.
  - الافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات في المدرسة وهي غير مفعلة.
  - قلة الدورات التدريبية للإدارة المدرسية الخاصة بالاستعداد للأزمة.
  - القصور في مهارات العاملين في الإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بأنواعها.



- قلة التشريعات والقوانين الواضحة للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية.
  - خوف إدارة المدرسة من المساءلة في حالة الخروج عن المألوف أثناء حدوث الأزمة.
  - قلة الاستعداد والاستجابة للإدارة المدرسية في مواجهة الأزمات المدرسية.
  - عدم إنشاء وحدات تدريب ومراكز لإدارة الأزمات.
- خامساً: توصيات البحث:
- ١- أن تتبع الإدارة المدرسية خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار المناسب وفقاً لطبيعة الأزمة والإمكانات المتاحة.
  - ٢- أن توفر إدارة المدرسة سجلات للأزمات التي حدثت للاستفادة في التخطيط للأزمات المحتملة مع توفير قاعدة معلومات للتنبؤ بالأزمات.
  - ٣- أن تقوم إدارة المدرسة بتكليف وحدة التدريب بعمل أزمات افتراضية لتدريب المعلمين مروراً بمراحل إدارة الأزمات المدرسية.
  - ٤- أن تقوم إدارة المدرسة مع فريق إدارة الأزمات بوضع خطة للتعامل مع الأزمة و يتبع مبدأ الشورى .
  - ٥- أن تتابع إدارة المدرسة فريق إدارة الأزمات عند تنفيذ خطط لمواجهة الأزمات المدرسية.
  - ٦- أن تشجع إدارة المدرسة على حرية الحركة و عنصر المبادرة حتى يتمكن من التعامل مع الأزمة بنجاح .
  - ٧- أن تستفيد إدارة المدرسة من وسائل الإنذار المبكر و الإشارات التحذيرية للتعامل مع الأزمة.
  - ٨- أن تعد إدارة المدرسة سيناريوهات للأزمات المتوقع حدوثها في المستقبل.
  - ٩- أن تقوم إدارة المدرسة بعمل ندوات تثقيفية للمعلمين و التلاميذ للحد من آثار الأزمات عند حدوثها.
- سادساً: مراجع البحث:

- 1- نادية محمد عبدالمنعم وعزة جلال مصطفى، الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢م)، ص ٢١١.
- 2- أفكار سعيد خميس عطية، أصنوع مقترح لإدارة التميز بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي EFQM، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، العدد الرابع عشر، س ٤، يونيو ٢٠١٧م ص ٣٩٨.
- 3-Ahmad Saleh Al-Sukkar. "The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage". International Journal of Business and Social Science. 2014. p.7.
- 4-Elloumi, Fa., The Value Chain Analysis: A Strategic Approach to on line Learning, in Theory and Practice of line learning, Chapter.(3) Athabasca University, 2004.
- 5- جامعة حلوان، مشروعات تطوير وتحديث الجامعة بالتعاون مع مركز بحوث التجارة الخارجية، مؤتمر القدرة التنافسية للحامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، في الفترة من ٧- ٩ مايو ٢٠٠٦م، حلوان، ٢٠٠٦م.
- 6- هالة مصباح عبداللطيف البناء، المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة العاصمة (عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م.
- 7- محمد حسن العجمي، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، (القاهرة: دار الحكمة، ٢٠٠٧م)، ص ٣٢.
- 8- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، (الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٢م)، ص ١٩٦-٢٠١.

إدارة الأئمة التعليمية كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الخاصة. دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج  
أ.د/ نبيل سعد خليل / د.أ/ محمد محمود الدمهوري / صلاح محمد دياب شحاته

- ٩- نبيل سعد خليل، التربية المقارنة: أصول المنهجية ونظم التعلم الإلزامي، (القاهرة: دار  
الفجر، ٢٠٠٩م)، ص ١٣٩.
- ١٠- وزارة التربية والتعليم، قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون رقم (١٦٠)  
لسنة ١٩٥٨م في شأن تنظيم المدارس الخاصة للجمهورية العربية  
المتحدة، مطبوعة المنصورة التعليمية، ١٩٥٩م، مادة رقم (١)ـ
- 11-Porter, Advantage Concurrently des Nations, Inter Edition,  
1993, p.48.
- ١٢- نسرين صالح محمد صلاح الدين، الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية  
بمدارس التعليم الأساسي في ٤٢، العدد ٣، ٢٠١٨م، ص ٢٤٧.
- ١٣- السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، (القاهرة: دار الأمين للنشر  
والتوزيع، ٢٠٠٣م)، ص ٨١-٨٢.
- ١٤- عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، (عمان: دار الفكر للطباعة  
والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م).
- ١٥- بهاء الدين عربي محمد عمار، تطوير التعليم الابتدائي لتحقيق الميزة التنافسية في  
ضوء التنافسية العالمية، مجلة دراسات تربوية و نفسية ، جامعة  
الزقازيق - كلية التربية، العدد ١٠٢، ٢٠١٩م.
- ١٦- نسرين صالح محمد صلاح الدين ، الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية  
بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة  
كلية التربية في العلوم التربوية ، جامعة عين شمس - كلية التربية،  
العدد الثالث، المجلد ٤٢ ، ٢٠١٨م.
- ١٧- اسامة أحمد عبدالسلام، الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة و  
علاقتها بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،  
الجامعة الإسلامية غزة ، ٢٠١٧م.

١٨- منى شعبان عثمان ، نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، العدد ١٣ ، اس ٤ ، ٢٠١٧ م.

١٩- امال سيد مسعود ، ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية ، عين شمس ، مصر ، العدد ٣٩ ، المجلد الثالث ، ٢٠١٥ م.

٢٠- لين محمود عبدالكريم ، تعزيز التنافسية في التعليم قبل الجامعي المصري على ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية ، مجلة التربية ، العدد التاسع و الثلاثون ، المجلد السادس عشر ، فبراير، ٢٠١٣ م.

٢١- اروى عطا فضيل ، درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية و ضمان جودة التعليم في مدارسها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم النفسية و التربوية، جامعة عمان العربية ، ٢٠١٢ م.

٢٢- إيمان أحمد محمد عزب، الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠ م.

٢٣- محمد عواد الزيانت، مروان محمد النور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدره التنافسية لعينة من المنظمات للقطاع الخاص في الأردن، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة اسبوط، العدد(٤٢)، يوليو ٢٠٠٧ م.

24-Al dakeel, Taghreed M., Almannie& ohamed A, achieving Competitive advantage in human Resource management in General School District Of Riyadh in Saudi Arabia Journal of Education and Practice , Vol. 6, No 23, 2015.

- 25-Hopkins , Christopher D., Raymond, Maryanne, Carlson, les, Education Students to Give Them a sustainable Competitive advantage, Journal of Marketing Education ,Vol. 33, No. 3 Dec 2011.
- 26-Dobin, C Brooke., The Relationship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy, International Journal of Innovation Management, Vol.(14), No.(2), 2010, pp. 331-357.
- 27-H. Richard, Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal. Vol.(14), No.(1), 2009, pp. 607-618.
- 28-S.T. Powell., Total Quality Management as Competitive Advantage: Review and Empirical Study, Strategic Management, Vol.(16), No.(1), 2009, pp. 15-37.
- 29-Safakli, Okan V.; San, Eda ,The Appropriateness of Principal, Teacher and Student Elements to TQM in Learning Environment: Case of Secondary School in Norther Cyprus, Journal of Transnational Management, Volume: 12 Issue: 3, Publisher: Haworth Press,2007.
- 30-Porter, Michael, E., &Kramer, Mark R., Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility Harvard Business Review, 2006, pp. 78-92.
- 31-Fortis K. Vouzas, Katarina D., Gotazaman: Best Practices of selected Greek Organization of Their Road to Business Excellence, the contribution of the New ISO 9000:2000 Series of Standards, The TQM Magazine, 17(3),2005, p449-461.
- 32-Aggarwal, Y., Information and Communication Technologies in Educational Management: The missing link in

- Developing countries, National Institute of Education Planning and Administration, A Specific, Document, Reproduced by ERIC, 2005.
- 33-Daniel.S., Uconnect School Project – Lessons on E-management, Training in Uganda, Available on line at [www.uixp.co.ug](http://www.uixp.co.ug) 2005.
- 34-Min Haul Chien., A Study to Improve Organizational Performance A View From Strategic Human Resource Management, The Journal Of American Academy Of Business, Cambridge, 2004.
- 35-Alexander,P. : "E-government for Arab Countries", Journal of Global Information Technology Management, vol.7, No.1, 2004.
- 36-Coucailas, Diane & Sarena D. Seifer, Institutional Collaboration and Competition in Community Based Education, Available on line at <http://www.eul.edu.eg>, 7-4-2007.
- 37-Tamil Nadu, AICTE Steps to Improve Competitive Ability of Institutions, the Hindu online Edition of India's National Newspaper, Saturday, mar. 2004, available at: [www.hindu.com/2004/03/.../2004030604970500.html](http://www.hindu.com/2004/03/.../2004030604970500.html) 13-12-2015.
- 38-T.Kang: The Knowledge Advantage, Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristic and Relationship on Project Performance, Ph.D. Digital Dissertation University of California, Los Angeles, 2003.
- 39-Peeters, Carine. & Potterie Bruno Van., Organizational Competencies and Innovation Performances, The Case Of Large firms In Belgium, Institute Of Innovation Research, Tokyo, 2003.

- 40-Noorecha, The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework, 2002.
- 41-Khoo & Tan., Using the Australian Business Excellence Frame Work To Achieve Sustainable Business Excellence, 2002.
- 42-Bataineh, M. & Al Zoabi, M., The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study, International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011, p.17.
- ٤٣- حسن الزعبي، نظام المعلومات الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص ١٣٨.
- ٤٤- نسرین صالح محمد صلاح الدين ، الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، العدد ٣ ، المجلد ٤٢ جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ٢٠١٨م، ص ٢٤٧.
- ٤٥- مصالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م)، ص ١٠.
- ٤٦- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م)، ص ص ١٣-١٤.
- 47-Khalero, Stakeholders., A Source of Competitive Advantage? an Analysis of the Influence Rural Scottish Museums During their Organizational life Cycle, A Thesis in Submitted in Partial fulfillment of the Requirements of Doctor of philosophy Queen Margaret University, 2008, P. 342.
- ٤٨- سملاى يحضية وبلاى أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص

الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٩- ١٠ مارس ٢٠٠٤م، ص ٤٨.

٤٩- عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب، (عمان:

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م)، ص ٢٧.

٥٠- يمكن الرجوع للمصادر التالية:

- منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،

العدد(٤)، جامعة الشلف، الجزائر، ٢٠١٣م، ص ٢٤.

- علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر

والتوزيع، ٢٠٠١م)، ص ١٠٥.

- نبيل محمد مرسى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، (الإسكندرية: المكتب الجامعي

الحديث، ٢٠٠٣م)، ص ٢٥٩.

- نبيل محمد مرسى، إستراتيجيات الإدارة العليا، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،

٢٠٠٦م)، ١٨٧.

٥١- علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر

والتوزيع، ٢٠٠١م)، ص ٦٧.

52-Hill,C.W& Jones ,G.R. Strategic Management : An Integrated

Approach Cengage Learning, 2008

٥٣- اميرة رمضان عبد الهادي ، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات

المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و

الإدارة التعليمية، مصر، العدد السابع، ٢٠١٥ م ، ص ٤٤٤ .

٥٤- حسن علي الزغبى ،نظم المعلومات الاستراتيجية ، دار وائل ، عمان ، ٢٠٠١ م ، ص

ص ١٧٩ - ١٨٠ .



٥٥- أنوار محمد مبارك ، إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية (دراسة نظرية تطبيقية) ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٩م ، ص ٢٦١ .

٥٦- شارلز هيل و جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة و مراجعة رفاعى محمد رفاعى و محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٢١ هـ / ٢٠٠١ م ، ص ١٩٢ .

٥٧- احمد عبدالكريم دياب ، جودة المواقع الالكترونية و تأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠١٤ م ، ص ٣١ .

٥٨- صفاء محمود عبدالعزيز ، فعالية استخدام المحاكاة فى مواجهة الأزمات المدرسية، مجلة كلية التربية، بنها، جامعة الزقازيق، العدد (٥٧)، أبريل ٢٠٠٤م، ص ٢٢٥ .

59-Hagan, Y & Long, SH., The Ethics of Crisis Management: A Juxtaposition of Examples in Cognitive- Decision Making and Framing in Corporate Crisis Management. Journal of Business & Economics Research, Vol.(7), .(2), 2002, p 44-20.

٦٠- عاصم محمد الأعرج، مأمون محمد دقاسة، إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فى الوظائف الإشرافية فى أمانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، عمان، ٢٠٠٠ م ، ص ٧٧ .

٦١- عبدالرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بمكة ٢٠٠٤م)، ص ١٨ .

- ٦٢- فاروق السيد عثمان، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، ط٢، (الإسكندرية: منشأة المعارف، ٢٠٠٤م)، ص ١٢٣.
- ٦٣- منى محمد سلمان، رانيا عبد المعز الجمال، أساليب إدارة الأزمات المدرسية فى المملكة العربية السعودية فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة تصور مقترح"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٥٣)، ٢٠١٣م، ص ٤١٠.
- ٦٤- عبدالعزيز أحمد داوود، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠١٤م)، ص ص ٢٠٩-٢١٠.
- ٦٥- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٣٤.
- ٦٦- أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأئمة التعليمية: منظور عالمي، (الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ٣٦.
- ٦٧- يمكن الرجوع للمصادر التالية:
- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٣٤.
- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣م)، ص ٢٣٤.
- قنري عبدالمجيد، اتصالات الأئمة وإدارة الأئمة، (القاهرة: دار الجامعة الجديدة، ٢٠١١م)، ص ٢٢٧.
- ٦٨- يمكن الرجوع للمصادر التالية:
- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٣٠.
- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣م)، ص ٢٣٤.
- عماد بركات، مرجع سابق، ص ٣٠.
- ٦٩- قنري عبدالمجيد، مرجع سابق، ص ٢٣٠.

٧٠- محمد رشاد الحماوي، عماد حسين عبدالله، إدارة الأزمات، المجلة العربية للدراسات  
الأمنية والتدريب، السعودية، العدد (٢١)، المجلد (١١)، ١٩٩٦م،  
ص ٢٥١.

٧١- يمكن الرجوع للمصادر التالية:

- بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة،  
(القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٠م)، ص ١٨٥.
- محمد حافظ الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث دراسة تطبيقية، (القاهرة: دار النشر  
والتوزيع، ٢٠٠٦م)، ص ص ١٢٣-١٢٥.
- نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، (القاهرة: دار  
الفجر للنشر، ٢٠٠٩م، ص ص ٣٩٥-٣٩٦.
- محمد حسنين العجمي، استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، (الإسكندرية: دار الجامعة  
الجديدة، ٢٠٠٨م)، ص ٢٢٨.
- ٧٢- محمد الحريري، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، (عمان: دار البداية  
ناشرون وموزعون، ٢٠١٠م)، ص ١٧٠.
- ٧٣- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، ط ٢، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠م)، ص ٩٢.
- ٧٤- المرجع السابق، ص ٩٥.
- ٧٥- المرجع السابق، ص ٩٣.
- ٧٦- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٩٢.
- ٧٧- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، (عمان: عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩م)، ص ١١٩.
- ٧٨- محمد عبدالغني هلال، مهارات إدارة الأزمات سلسلة مهارات تطوير الأداء، (الرياض:  
قرطبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م)، ص ص ١١٦-١١٧.
- ٧٩- محمد الحريري، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، (عمان: دار  
البداية ناشرون وموزعون، ٢٠١٠م، ص ١٤٨.

- ٨٠- عصام الدين بربر آدم عوض الله، التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم  
الأساسي في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة، مجلة التربية  
المعاصرة، العدد (٨٠)، السنة (٢٥)، ٢٠٠٨م، ص ١٤٨.
- ٨١- سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هببة، الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل  
مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية، العدد (٢٦)، الجزء (٤)، كلية  
التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م، ص ١٧٣.
- ٨٢- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ٨٥.
- ٨٣- أحمد ابراهيم احمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، مرجع سابق، ص ٥٤ -  
٥٥.
- ٨٤- عبير فاروق أكبر، مرجع سابق، ص ١٨٥.
- ٨٥- صفاء محمد علي مجاهد، أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي، (الرياض: دار  
الزهراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م)، ص ٢٨٣-٢٨٤.
- ٨٦- أحمد ابراهيم أحمد، نبلي السيد عاشور، الإدارة التربوية علم وفن التخطيط المنظومي  
النجاح، (الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م)، ص ٤٢٧.
- ٨٧- رفعت عارف الضبع، إدارة الأزمات، (القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات،  
٢٠١٥م)، ص ١٢٦.