



# متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية

Requirements for developing crisis management practices in  
education directorates in the Kingdom of Saudi Arabia In  
light of the dimensions of organizational memory

إعداد

**حسن بن ظافر عقدي**  
Hassan Dhafer Ogdi

طالب دكتوراه قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود

**د. عبدالعزيز بن سالم النوح**  
Dr. Abdulaziz Salem Al-Noah  
أستاذ الإدارة التربوية المشارك

*Doi: 10.21608/jasep.2023.306075*

استلام البحث: ١١ / ٤ / ٢٠٢٣

قبول النشر: ٤ / ٥ / ٢٠٢٣

عقدي ، حسن بن ظافر و النوح، عبدالعزيز بن سالم (٢٠٢٣). متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٣٤) يوليو، ١٥٥ – ١٩٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية: (مستوى الذاكرة التنظيمية، انتشار الذاكرة التنظيمية، تشكيل الذاكرة التنظيمية، محتوى الذاكرة التنظيمية، شكل الذاكرة التنظيمية، توجه الذاكرة التنظيمية)، من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارات التعليم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على أفراد مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية في: (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية)، خلال العام الدراسي ١٤٤٤هـ، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٣٠) فرداً من المشرفين التربويين في إدارات العامة للتعليم في (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية). وقد توصلت الدراسة إلى أن متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية كانت على النحو التالي: (مستوى الذاكرة التنظيمية، انتشار الذاكرة التنظيمية، تشكيل الذاكرة التنظيمية، محتوى الذاكرة التنظيمية، شكل الذاكرة التنظيمية، توجه الذاكرة التنظيمية).

### Abstract:

The study aimed to identify the requirements for the development of crisis management practices in education departments in the kingdom of Saudi Arabia in the light of the dimensions of organizational memory: (the level of organizational memory, the prevalence of organizational memory, the formation of organizational memory, the content of organizational memory, the form of organizational memory, the orientation of organizational memory), from the point of view of educational supervisors in education departments the study used the descriptive approach, and applied to members of the study community from educational supervisors in public administrations of education in the kingdom of Saudi Arabia in: (Riyadh, Makkah, eastern province), during the academic year 1444 ah, the study sample was represented by (330) individuals from educational supervisors in the general departments of education in (Riyadh, Makkah, eastern province). The study

found that the requirements for developing crisis management practices in education departments in the kingdom of Saudi Arabia in light of the dimensions of organizational memory were as follows: (the level of organizational memory, the prevalence of organizational memory, the formation of organizational memory, the content of organizational memory, the form of organizational memory, the orientation of organizational memory).

#### مقدمة:

تتولى إدارة التعليم مهام الإدارة في المستويات الوسطى، وتعنى بالعمل التربوي على مستوى المنطقة التعليمية المحددة جغرافياً، وتعمل على الإشراف على تنفيذ السياسة التي حددتها الإدارة العليا التربوية، كما تعمل على تفصي الحقائق والنتائج لمعرفة مدى تحقق الأهداف المطلوبة منها (الزهراني، ٢٠١٥). ويرى ككتاب (١٤٣٦)، أن نجاح النظام التعليمي في بلوغ أهدافه وتحقيق غاياته وترجمة سياسته يرتبط بشكل كبير بمدى فاعلية إدارات التعليم بالمناطق في أداء مهامها والقيام بأدوارها المناطة بها.

والأزمة في الإدارة التعليمية يمكن تعريفها بأنها موقف أو حالة يواجهها متخذو القرار في إدارة التعليم وتتلاحق فيها الأحداث وترتبط وتتشابك، ويفقد معها متخذو القرار قدرتهم على السيطرة عليها وعلى اتجاهاتها في المستقبل، وتسبب مشكلات كبيرة تؤثر على سير العملية التعليمية؛ ولهذا تتطلب استحداث طرق جديدة للتفكير والعمل والتطوير (النوايسة، ٢٠٠٦م: ١٣). ويرى الخطيب (٢٠٢٠: ١٦) أن الأزمات والكوارث والأوبئة ونحوها فيها الكثير من الحكمة رغم الشدة التي تقترن بها، وأنها تستلزم وعياً يرسخ مبادئ التربية الوقائية من خلالها في جميع المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الأزمات تشكل تهديداً للأفراد والمؤسسات، وأنه يتحتم على المؤسسات وخاصة التعليمية منها البحث والتطوير والتخطيط وتوظيف المعرفة والتقنية للتغلب عليها، والحرص على تأهيل فرق لإدارة هذه الأزمات في كل مؤسسة تعليمية، تعمل بصورة منتظمة، ويتم الوقوف عليها خلال كل عام دراسي؛ للتأكد من جاهزيتها للتدخل المناسب عند حدوث الأزمات.

وتسعى الذاكرة التنظيمية إلى تعزيز رأس المال الفكري للمنظمة من خلال مساهمتها في الاستخدام الفعال للمعلومات السابقة من ممارسات المنظمة وبالتالي حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وكذلك تحفيز تفكير الأفراد ورفع مستوى مهاراتهم لمواجهة معوقات العمل اليومية؛ مما يزيد من قدرة المنظمة على التوظيف والاحتفاظ بالذكي

بالمعلومات (Wexler, Sarrirete, Chikh & Noble, 2011)، حيث يعتبر روسو (Rusaw, 2004) أن الذاكرة التنظيمية هي نتاج مسح وتفسير وتشخيص الأحداث في بيئة الأعمال عبر الزمن. وعليه يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات والأخطاء المتكررة في العمل بالشكل الأمثل والوقاية وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً، كما تساعد على الاستفادة من التجارب السابقة لإدارة التعليم واستثمار الخبرات لتوليد المعرفة ونقلها بين أفرادها.

وفي سياق متصل يشير سيمونز (Simmons, 2013) إلى أن نظم المناعة التنظيمية ومن أهمها الذاكرة التنظيمية توفر مرونة في إدراك تعقيدات المنظمة وتعزز من تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي تؤثر على الأداء كما تفيد في زيادة القدرة على مساعدة المستخدم تلقائياً في دعم القرار من خلال توفير المعرفة المتراكمة التي تعتمد على البدائل أو تمثيل مناظير المستقبل للعمليات الحالية (Hashim, 2016)؛ فالزخم الكبير للمعلومات والمعارف الواردة إلى إدارات التعليم، بالإضافة للتي تسعى هي دورها للحصول عليها، يتطلب تحسين الطريقة التي تدار بها هذه المعلومات والمعارف، وأن يتم استثمارها بالطريقة المناسبة.

والذاكرة التنظيمية من الطرق المهمة لإدارة الموارد الذكية في المنظمة بما تحتويه من معلومات تجعل المعرفة المسجلة فيها قابلة للاسترجاع وتمكين الأفراد منها وتقديمها لهم عند الحاجة (جوادي، ٢٠٢٠)، كما أشار عابي (٢٠٢١) إلى أن الذاكرة التنظيمية تساهم في الاستخدام الفعال للمعلومات السابقة من ممارسات المنظمة وتوظيفها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية؛ لما لها من دور هام في بناء المعرفة والتعلم من سلوكها ومما تم إنجازه في الماضي (جوادي، ٢٠٢٠)؛ الأمر الذي يمكن إدارة التعليم من تحسين قدرتها على التعلم وتطوير استراتيجياتها في مختلف مهامها، ولا سيما مواجهة الأزمات.

#### مشكلة الدراسة:

إن تحقيق إدارة التعليم لأهدافها بفعالية كبيرة يتطلب على إثره الاهتمام البالغ بأهم الأصول المعنوية في الإدارة؛ وهي العلم والمعرفة (شبات والمصري، ٢٠٢٠). وعلى الرغم من الجهود المبذولة والإنجازات المتحققة في نظام التعليم في المملكة، إلا أن إدارات التعليم لا تزال تواجه العديد من الصعوبات والتحديات التي تحد من فاعليتها وكفاءتها وبالتالي قدرتها على التطور ومواكبة التغيير كما أشارت إلى ذلك دراسة السالم (٢٠٠٩)، ودراسة السبيعي (٢٠٠٩)، ودراسة الودعاني (٢٠١٠)؛ ودراسة الزهراني (١٤٣٦)، ودراسة العريني (٢٠١٦)، ودراسة القرني (١٤٣٧)، ودراسة المطيري (١٤٣٧)، ودراسة الشهري (١٤٤٠).

وقد تناولت الكثير من الدراسات إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وبينت نتائجها وجود ضعف في ممارسة أو عدة

ممارسات في إدارة الأزمات من قبل هذه المؤسسات التعليمية، مثل دراسات: الغيث (٢٠١١)، درباس (٢٠١٢)، أبو العلا (٢٠١٢)، الزكي (٢٠١٢)، اليماني (٢٠١٣)، المالكي (٢٠١٣)، الحبيب والفايز (٢٠١٤)، القحطاني (٢٠١٩)، بخاري (٢٠٢٠)، الشهري والزهراني (٢٠٢١)، كما طالبت بعض هذه الدراسات بإنشاء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى إدارة التعليم تكون مسؤولة عن التخطيط للوقاية ومواجهة الأزمات.

ومن المعروف أن جميع هذه المؤسسات التعليمية تقع ضمن إدارة وإشراف إدارة التعليم في المنطقة التعليمية؛ ولذا فإن إدارة التعليم في المنطقة التعليمية معنية بكل أزماتها ومسؤولة عنها، إضافة إلى أنه من المهم أن تكون إدارة التعليم بيت خبرة لهذه المؤسسات التعليمية التي تعمل تحت إدارتها، وأن تمدّها بالخبرات الفنية والإدارية في مجال إدارة الأزمات.

ومما سبق تتضح أهمية الذاكرة التنظيمية للإدارات التعليمية وإمكانية توظيفها في معرفة الكيفية والطريقة المثلى لإدارة الأزمات التعليمية بدءاً من استشعار وتوقع الأزمة والاستعداد الكامل لها وأيضاً التغلب عليها والحد من أضرارها وأخذ الدروس منها، والبحث عن الأساليب والأدوات العلمية المناسبة التي تمكن من ذلك، وأن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تجنب إدارة التعليم ما يترتب عن حدوث الأزمة من سلبيات بالإضافة أيضاً إلى التعلم وأخذ الحيلة من مواقف الأزمة الحالية.

وبناءً على ما سبق ينبغي أن تحرص إدارات التعليم على توفير متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية؛ الأمر الذي يسهم في تعزيز الجوانب والأدوار الوقائية في إدارات التعليم، إضافة إلى تحسين قدراتها في اتخاذ القرارات وتوظيف المعلومات في إدارتها للأزمات.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للذاكرة التنظيمية.
- ٢- التعرف على متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر قيادات إدارات التعليم؟

#### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للذاكرة التنظيمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ٢- ما متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر قيادات إدارات التعليم؟

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من ناحيتين:

### الأهمية العلمية:

١- تزايد الاهتمام بالمناعة التنظيمية في منظمات الأعمال الأمر الذي يدفع باتجاه الاستفادة منها في المنظمات التعليمية.

٢- أهمية إدارة الأزمة كظاهرة متعددة الجوانب، ومتداخلة مع عوامل مختلفة، وأن الإدارة الرشيدة للأزمة يمكن أن تحول التغيرات التي تصاحبها لصالح المنظمة.

٣- ندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين (إدارة الأزمات، الذاكرة التنظيمية)، وبالتالي قد تشكل هذه الدراسة إضافة علمية ومعرفية.

٤- تزايد الاهتمام بالذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال الأمر الذي يدفع باتجاه الاستفادة منها في المنظمات التعليمية.

### الأهمية التطبيقية:

- من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تطوير نظم المناعة التنظيمية في إدارات التعليم، مما يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات، وتحسين كفاءة الأداء للإدارة التعليمية، ويسهم في جعلها أكثر تفاعلاً وتوازناً مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

- تدعيم قدرة إدارات التعليم على الاستجابة للتغيرات لا سيما في ظل التوجهات الحديثة للأنظمة التعليمية.

- تحسين كفاءة الأداء للإدارة التعليمية، وجعلها أكثر تفاعلاً وتوازناً مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

### حدود الدراسة:

سوف تتم الدراسة في إطار الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة الحالية على التعرف على درجة توافر أبعاد المناعة التنظيمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

**الحد المكاني:** الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية في كل من: (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية).

**الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في قيادات ومشرفي إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في كل من: (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية).

### مصطلحات الدراسة:

**إدارة الأزمات:** عملية تهدف إلى منع أو تقليل أضرار الأزمة التي يمكن أن تلحق بالمنظمة وأصحاب المصالح فيها (Coombs,2007). ويعرفها كاستو (Casto, 2014) بأنها فن اتخاذ القرارات تحت ضغط استثنائي في ظل غياب المعلومات،

وتنسيق استجابة المنظمة للأزمة التي تحاول الضرر بالأفراد وهيكل المنظمة وسمعتها.

وتُعرّف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: الممارسات التي تقوم بها إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية عند الاستجابة والتعامل مع الأزمات، وتتضمن آليات وقائية وعلاجية يتم تطويرها لتحسين إدارات التعليم من التهديدات الداخلية والخارجية. إدارات التعليم: تُعرّف الإدارة العامة للتعليم بأنها: الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١).

**الذاكرة التنظيمية:** هي نموذج من المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية (Walsh & Ungson, 1991). وتُعرّف بأنها: التعلم المخزون في المؤسسة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى" (Kongkiti Phusavat et. Al, 2013).

#### الإطار النظري:

#### أولاً: إدارة الأزمات:

ازدهر مصطلح إدارة الأزمات في مجال الإدارة العامة، ليشير إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة والطوارئ، ثم تبنته المؤسسات لحل المشكلات الطارئة أو لإنجاز مهام عاجلة (الربيع، ١٤٣٣: ٤٠)، حيث أصبحت منهجاً له أصوله وقواعده وتقنياته، بمعنى أن ممارسة إدارة الأزمات أصبحت تعتمد على إتقان مجموعة من القدرات والمهارات (عبدالخالق وعلي، ٢٠٠٩: ٢٠٠)، ولذا فهي من الأساليب الحديثة التي يمكن للقيادة التعليمية اتباعها في التعامل مع الأزمات. ويعرف بطاح والطعاني (٢٠١٥: ٢٠٤) إدارة الأزمات بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

ويعرفها الضبع (٢٠١٥: ١٠٠) بأنها تعني قدرة وكفاءة المؤسسة في التعامل مع الأزمة، وكيفية التغلب والسيطرة عليها، والحد من تفاقمها، والتقليل من أثارها السلبية قدر الإمكان، والاستفادة مما تطرحه الأزمة من فرص وفوائد، وتكوين رؤية مستقبلية لكيفية التعامل مع المواقف المشابهة.

ويشير كموش (٢٠١٥) إلى أن إدارة الأزمات هي مصطلح يدل على كيفية تغلب المنظمات على الأزمة من خلال استخدام أدوات علمية وإدارية مختلفة وذلك بهدف تجنب سلبيات الأزمات والاستفادة من إيجابياتها.

ويرى جورجيتو أن إدارة الأزمات هي مجموعة الإجراءات الاستثنائية التي تتخذ قبل وأثناء وبعد الأزمة، من قبل مجموعة من القيادات الإدارية المدربة على استخدام الأسلوب العلمي، بهدف السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، واحتوائها والحفاظ توازن المؤسسة (Giorgetto, 2021,6).

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الأزمات معنية بكل من الحاضر والمستقبل لأنها تعمل على حماية المؤسسة ووقايتها، والمحافظة على سلامة القوى البشرية والمادية فيها، كما تعمل على معالجة أي خلل يصيب أحد قطاعات هذه المؤسسة أو قد يكون سبباً في إحداث أزمة مستقبلية فيها.

وإدارة الأزمة التعليمية هي العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة التعليمية، وتسهم في تلافي حدوث الأزمات من خلال البرامج الوقائية، أو التقليل من آثارها في حالة حدوثها، عن طريق التدخل الفوري، وعن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة، والإمكانات المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية، والعمل على استخلاص الدروس المستفادة منها في المستقبل (غنيمة، ٢٠١٤). وعليه فإن قيادة المؤسسة التعليمية هي المعنية في المقام الأول بالوقاية من الأزمات والتصدي لها في حال حدوثها وإدارتها وفق منهجية علمية تضمن الخروج بها إلى بر الأمان.

**أهمية تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية:**  
إن حدوث الأزمات واقع حتمي تواجهه المؤسسات التعليمية ويؤثر عليها وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، ووفقاً لنظرية السبب وانتفاء السبب في الأخذ بالاحترازاات والتدابير الوقائية من الأزمات؛ فإن الاحتياج الحقيقي لزيادة الاهتمام برفع مستوى الاستعداد للأزمات يعد ظاهراً؛ لكون المؤسسات التعليمية عرضة للأزمات مثل غيرها من المؤسسات، بل إنها من أكبر مواقع التجمعات البشرية الأمر الذي يجعل تعرضها للأزمات أمراً بالغ الخطورة؛ وعليه تتضاعف أهمية تطوير قدرة هذه المؤسسات التعليمية على إدارة الأزمات.

وفي هذا الصدد يشير الخطيب (٢٠٢٠: ١٢) إلى أن من متطلبات العمل في المؤسسات التعليمية الحصول على التأهيل المناسب لمواجهة الأزمات، وأن ذلك جزء أساسي من مهارات إدارتها وتشغيلها، وأنه يفترض أن تصنع مؤسسات التعليم القادة الذين يمكنهم تمثيلها في أوقات الشدة من منسوبيها، من قيادات ومشرفين ومعلمين وإداريين وحتى من طلبتها، وأن تكون لديها الجاهزية المناسبة للتصدي للأزمات. وتؤكد جايني (Gainey, B. S., 2010) على أهمية مديريات التربية والتعليم، كمؤسسات عامة تخدم المراحل الدراسية للتعليم العام بدءاً من رياض الأطفال إلى

المرحلة الثانوية، وترى أنه يمكن تحسين استعداد المديرية العامة للتربية والتعليم للأزمات من خلال اتخاذ خطوات استباقية قبل وأثناء وبعد حدوث أزمة.  
**مراحل إدارة الأزمات:**

تمر إدارة الأزمات وفقاً لنموذج ميتروف وبيرسون (Mitroff & Pearson, 1993) بخمس مراحل، وتأتي هذه المراحل متتالية ومتسلسلة ومتراصة، ويمكن ذكر هذه المراحل بشيء من التفصيل، على النحو التالي:

• **المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:**

وتتضمن استشعار الإشارات التحذيرية التي عادة ما تظهر قبل حدوث الأزمة، وتزيد احتمالية وقوع الأزمة في حال لم يتم الاهتمام بهذه الإشارات، وتتمثل نظم الإنذار المبكر بالأدوات التي تُعطي إشارات مسبقة حول احتمالية حدوث خلل ما (بن دهب، ١٤٣٠)، ومن خلال هذه الإشارات يمكن التعرف على أبعاد الموقف قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة، ويتم قياس وتقييم فاعلية هذه النظم بشكل دوري مستمر، والتشخيص الصحيح يتطلب إماماً إدارياً، وخبرة عملية، وإدراك واقعي، ثم معلومات مساندة (الملاحيم، ٢٠١٩).

• **المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:**

تهدف هذه المرحلة إلى توفير الإمكانيات والمهارات والقدرات الضرورية لمواجهة الأزمات، وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل معها، حيث لا بُد أن يتوافر لدى المؤسسة الاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، وأن تكون قادرة على اكتشاف جوانب الضعف في المؤسسة، ومعالجتها قبل تفاقمها (حسان والعجمي، ٢٠١٣: ٣٧٥). وتتضمن أساليب وقائية يتطلب اتخاذها في مرحلة اكتشاف الخطر، إذ ينبغي الاستعداد للأزمة من خلال تكريس الموارد لمواجهة الأزمة، ثم تكريس الموارد لتقليل تأثيرات الأزمة وضمان سلامة الموجودات ذات القيمة والانتقال لمكان أكثر أماناً وتبني إجراءات حمائية (Hensgen et al, 2003, 71).

ويشير اللامي والعيساوي (٢٠١٥) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة، فهو يشكل عاملاً مهماً في محاولة تفادي وقوع الأزمة، كما يساهم في التنبؤ بأنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة في المستقبل.

• **المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها:**

وهنا يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة ومعالجتها، وتهتم هذه المرحلة في المقام الأول بتقليل الخسائر، وتقليل الأضرار لأقصى حد ممكن (المالكي، ٢٠١٣). وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف وتقليل سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، من خلال إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار إلى الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد بالأزمة (البوهي، ٢٠١١: ٤٢٨)، ويتوقف نجاحها على مرحلة الاستعداد

لمجابهة الأزمات (عبدالخالق وعلي، ٢٠١٠: ١٤٣٠)، إضافة إلى طبيعة الأزمة وكفاءة وفاعلية مركز التحكم والسيطرة والتعاون بين الجهات ذات العلاقة بالأزمة (Mitrof & Pearson, 1993).

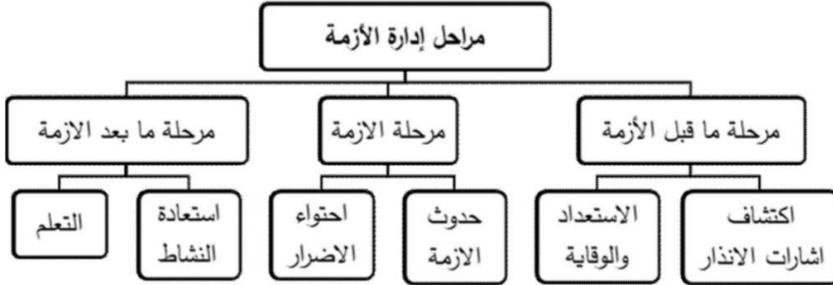
#### • المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، ومعالجة الآثار التي قد سببتها الأزمة حتى تستعيد المؤسسة توازنها، وقدرتها على ممارسة أنشطتها ومهامها الاعتيادية قبل تعرضها للأزمة (المهنا، ٢٠٢١، ١١٠). وتتم استعادة النشاط من خلال: التهيئة النفسية لأعضاء فريق إدارة الأزمة، والقضاء على حالة التوتر التي خلفتها الأزمة، والتواصل مع إدارة المؤسسة لتوضيح آثار الأزمة، وتحديد الاحتياجات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة، وعقد ورش عمل وندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط مرة أخرى، وإعداد وتنفيذ برامج وخطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة (المشيح، ٢٠٢٠، ٦٥).

#### • المرحلة الخامسة: التعلم:

وتتضمن هذه المرحلة الدروس التي تعلمتها المؤسسة سواءً من خبراتها السابقة أو من المؤسسات الأخرى، وينبغي في هذه المرحلة أن يتم تقييم الأسلوب المستخدم في مواجهة الأزمة، والأعمال التي نفذت أثناء تلك الأزمة، فعملية التقييم توفر المعلومات والبيانات التي قد تساعد المؤسسة على مواجهة الأزمات في المستقبل والتغلب عليها (اللامي واليساوي، ٢٠١٥: ٥١).

ويتضح مما سبق أن إدارة الأزمة تمر بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة، وإذا أخفقت إدارة التعليم في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة قد تتفاقم وتتصاعد أحداثها؛ مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة عليها والتحكم فيها. وإدارة الأزمة لا تقتصر على ما تتخذه إدارة التعليم من إجراءات أثناء حدوث الأزمة، بل يسبق ذلك إجراءات قبل حدوث الأزمة وبعدها؛ من أجل التنبؤ بوقوع الأزمة، ومن ثم الوقاية منها والاستعداد لمواجهتها، بينما مرحلة (المواجهة واحتواء الأضرار والحد منها) تكون أثناء حدوث الأزمة؛ بمواجهتها والتقليل من الأضرار الناتجة عن الأزمة، أما مرحلتي (استعادة النشاط، والتعلم) فتأتيان بعد الأزمة؛ من أجل استعادة النشاط والعودة بالأوضاع إلى طبيعتها قبل حدوث الأزمة، والتعلم والاستفادة من الأزمة واكتساب الخبرات، وتدارك الأخطاء التي وقعت ومنع تكرارها في المستقبل. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (١) مراحل إدارة الأزمات

ويرى الخطيب (٢٠٢٠) أنه من المهم في إدارة الأزمات التعليمية في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة وجود خطة وفريق جاهز للتعامل مع الأزمة، وتوفير المعلومات التي تساعد على التنبؤ بالأزمة بصورة دقيقة، والتأكد من جاهزية الجميع بشرياً ومادياً وفنياً لمجابهتها. كما يستلزم توفير المعلومات الكافية، ووضع خطط وتجارب وتدريبات محاكاة افتراضية لمجابهة الأزمة المحتملة. وفي مرحلة حدوث الأزمة يراعى تحقيق أقصى درجات الحماية للمنسوين والعاملين، بالإضافة إلى التنسيق والتواصل السريع مع الجهات ذات العلاقة، وإعداد آليات الإدارة والمراقبة والمتابعة. وفي مرحلة ما بعد وقوع الأزمة يقوم المدير باتخاذ الإجراءات والوسائل الكفيلة بتأهيل المرافق لإعادة استئناف العمل والنشاط والعملية التعليمية، بالإضافة إلى إجراء دراسة مسحية لحصر الخسائر المختلفة، وتحليل وتقييم الممارسات التي تمت في إدارة الأزمة لأخذ العبر والدروس من أجل المستقبل، كما يتم أيضاً تحديد آليات توثيق الأزمة.

#### عمليات إدارة الأزمة:

تتضمن إدارة الأزمات عدداً من العمليات يتم فيها توظيف العلم والمعرفة والإمكانات بهدف السيطرة على المشكلات والضغوط التي يتعرض لها الفرد والجماعة والمنظمة في المواقف المفاجئة والأحداث غير المتوقعة، ويكون من خلال الممارسات التي تصاحب مراحل حدوث الأزمة، وتحديد الأدوار والمهام اللازمة لمعالجة الوضع المستجد الذي يتسم بتسارع التغيرات وعدم الاستقرار والارتباك وزيادة الضغوط. ويمكن تحديد أهم هذه العمليات على النحو التالي:

#### ١- التخطيط لإدارة الأزمة:

يرتبط التخطيط بشكل عام بالحقائق والاحتياجات والإمكانات المادية والبشرية والفنية المتوفرة للإدارة وتصورها للأوضاع المستقبلية، ويقصد بعملية التخطيط لإدارة الأزمة: التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومسئولية التنفيذ، والموارد المطلوبة لتنفيذ خطة إدارة الأزمة (Giorgetto,2021:6). إلى جانب

وضع تصور لمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية التنفيذية والتي توفر للسلطة القدرة على إدارة الأزمة في المؤسسة التعليمية. وتتطلب عملية التخطيط لإدارة الأزمة: وضع تصور للمخاطر والأزمات المحتملة، ووضع سيناريوهات لمواجهة المواقف الطارئة، والتدريب على الخطة الموضوعية، وتقييمها باستمرار، واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، وكذلك إعداد وتجهيز فريق لإدارة الأزمات ( Debes,2021: 640-641).

### النتظيم لإدارة الأزمة:

يقصد بعملية التنظيم لإدارة الأزمة: تحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمة، وتحديد الأعضاء الموكلة لهم الأعمال الخاصة لمواجهة الأزمة، وتحديد المهام والأدوار المرتبطة بكل عضو، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال بينهم، وتحديد الهيئات الخارجية المساندة للأعضاء والتي يمكن الاستعانة بها وقت حدوث الأزمة، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وإمكانية المواجهة والتنفيذ، والتنسيق بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة؛ وذلك لمنع الازدواجية والتعارض في الأعمال، على أن يتم العمل بشكل جماعي (الصكالي، ٢٠١٩).

### ٢- الاتصال لإدارة الأزمة:

يقصد بعملية الاتصال لإدارة الأزمة: نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين فريق إدارة الأزمة والأعضاء والهيئات المساندة للفريق، باستخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، بهدف إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة، وعقد اجتماعات مع فريق إدارة الأزمة لدراسة الأوضاع، وتنظيم اتصالات داخلية وخارجية بشكل فعال مع جميع الأطراف لمواجهة الأزمة واحتوائها (عبدالرحمن، ٢٠١٩: ١١٠١).

بالإضافة إلى أن عملية الاتصال عنصر أساسي في التعامل مع الأزمات من أجل؛ تقليل الشائعات، ومنع أفراد المؤسسة من استقبال معلومات مضللة، وطمأننتهم بأن الأزمة تحت السيطرة؛ لمساعدتهم على العودة إلى الحياة الطبيعية. ويجب أن يكون الاتصال سريعاً ومباشراً (Giorgetto,2021:8-9).

### ٣- التوجيه والمتابعة لإدارة الأزمة:

ولا بد في هذه المرحلة ظهور القادة في مسرح الأحداث لأن ذلك يرفع من الروح المعنوية، وعقد اجتماعات مع فريق لجنة الأزمات لدراسة الأوضاع وتعبئة الموارد اللازمة وتنظيم الاتصالات بشكل فعال مع جميع الأطراف لمواجهة الأزمة واحتوائها (إبراهيم وعبد الحميد، ٢٠٢٠).

#### ٤- اتخاذ القرار لإدارة الأزمة:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر إدارة الأزمات؛ وذلك نظراً لأن مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه إدارة التعليم في إدارة الأزمة، يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات في اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة (الملاحيم، ٢٠١٩: ٣٨). وترتبط عملية اتخاذ القرار بعاملَي الزمان والمكان، فضلاً عن كونها ترتبط أيضاً بطبيعة الموقف وأبعاده. ففي ظل الظروف العادية تتوافر المعلومات، ويتوافر الوقت الكافي للدراسة والتحليل والمفاضلة بين البدائل المقترحة لاتخاذ القرار، مما يؤدي إلى سهولة صنع القرار واتخاذها، في حين يواجه متخذ القرار ضغوط متعددة داخلية وخارجية بشأن اتخاذ القرارات وما تتطلبه هذه القرارات من دقة وسرعة لاحتواء الأزمة.

وتمر عملية اتخاذ القرار لإدارة الأزمة بعدة خطوات، هي: تحديد الأزمة وتشخيصها بدقة، ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الأزمة، والتحقق منها وتصنيفها وتحليلها، ثم وضع قائمة بالبدائل لحل الأزمة والخروج منها، ثم تقييم البدائل المتاحة؛ من حيث مميزات وعيوب كل بديل وتكلفته، ثم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، ثم تنفيذ ومتابعة البديل أو القرار. وتحتاج عملية اتخاذ القرار لإدارة الأزمة إلى مقومات ضرورية لنجاحها، مثل: المشاركة، والتفاهم، والالتزام، والدقة، والموضوعية، والمنهجية العلمية؛ حتى يأتي القرار رشيداً ناتجاً عن منهجية عقلانية منظمة، بعيداً عن الانحياز الذاتي والارتجال (حافظ، المغيدي، البحيري، ٢٠١٣: ٢٢١).

ويعرف النظام الخبير على أنه "نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي يقوم بوضع الحلول للمشكلات المتعلقة بنظام معين، ويطلق عليه لفظ نظام وليس برنامج لأنه يجب أن يشتمل على مكونات حل المشكلة وأخرى مدعمة للحل. وهذه المكونات تشكل محيط الدعم الذي يساعد المستخدم على التفاعل مع النظام ويمكن أن يتضمن وسائل مساعدة على درجة عالية من التعقيد لكشف الأعطال أو التنبؤ بأحداث مستقبلية مبنية على أسس علمية، ويتضمن أيضاً إمكانيات تسهل تعامل المستخدم معه أثناء تشغيل النظام. ومن أهم ما يميز النظام الخبير إمكانية تعديل المعرفة به وذلك بالإضافة أو الحذف وكذلك استخدام الوسائل التي تساعد على إدخال واسترجاع المعلومات والمعرفة بتلقائية وسهولة (منصور وعوض وعبدالنبوي، ٢٠١٧: ٢٣١).

#### ٥- التقويم لإدارة الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التوازن وتكون بعد انتهاء الأزمة، ويرى إبراهيم وعبدالحميد (٢٠٢٠) أنه بعد أن تتم مواجهة الأزمة والسيطرة عليها يتم الإعلان عن انتهاء الأزمة، ويتم تقييم الإجراءات التي تم اتخاذها للتعامل مع الأزمة، والخروج بالدروس المستفادة، ولا بد من توثيق الحدث وتقديم التوصيات والمقترحات للجهات

المعنية من أجل تلافي السلبيات والوقاية من الأزمات مستقبلاً أو إدارة الأزمات بكفاءة، وتطوير وتحديث الخطط والاستراتيجيات والسيناريوهات الجديدة وفقاً للمستجدات. وقد أشارت نتائج دراسة الشهري والزهراني (٢٠٢١) إلى درجة ضعيفة لممارسة تقويم الأزمات في مكاتب التعليم في مدينة الرياض، وعزت الدراسة هذه النتيجة إلى عدم وجود اعتبارات بأهمية توفر أرشيف في مكاتب التعليم لإدارة الأزمات وتقويمها والاستفادة منها. بينما بينت نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٩) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبنات في مدينة أبها لعملية تقويم الأزمات كانت بدرجة متوسطة.

#### متطلبات إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات عدة متطلبات تعد بمثابة ركائز أساسية وضرورية لإدارة الأزمات، وهي ما أشار إليها الوليد (٢٠١٤)، وعقيلان (٢٠١٥) فيما يلي:

■ **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** لأن الوقت عامل حاسم عند التعامل مع الأزمات، ينبغي عدم الخضوع للإجراءات التقليدية المعتادة، فعندما تكون الأزمة حادة وعنيفة يتطلب الأمر التدخل السريع والحاسم، لذا لا بد من تبسيط الإجراءات وتسهيلها، ليتم التعامل مع الأزمة ومعالجة آثارها.

■ **المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمة:** حيث إن التعامل مع الأزمة لا يمكن أن يتم بعشوائية أو ارتجالية، بل لا بد من التعامل معها وفق المنهج الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف أساسية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة.

■ **التخطيط الجيد:** حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستخدام التخطيط كمنهجية لإدارة الأزمات يجنب الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

■ **تقدير موقف الأزمة:** ينبغي تحليل موقف الأزمة تحليلاً شاملاً ودقيقاً، من حيث أسبابها، والعوامل المؤثرة عليها، ومراحل تطورها، كما ينبغي تقدير الموارد والإمكانات المتاحة لدى المؤسسة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن أبعاد الأزمة.

■ **تحديد الأولويات:** من خلال تقدير الوضع الحالي والمستقبلي، يتم وضع الخطط وتحديد البدائل وترتيبها حسب الأولوية وفق معايير معينة.

■ **التنسيق الفعال:** التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الإدارة وكذلك مع الجهات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة له أهمية بالغة للحد من الازدواجية والتعارض في التوجيهات والإجراءات، وكذلك فهو مطلب مهم لإنجاح الجهود وتنفيذ القرارات.

■ **تفويض السلطة:** تعد عملية تفويض السلطات أمراً بالغ الأهمية في إدارة الأزمات والتعامل معها، حيث تتطلب منح السلطة الضرورية والملائمة لكل فرد من أفراد الفريق المعني بإدارة الأزمة.

- التواجد المستمر: إن تواجد متخذي القرار في موقع حدوث الأزمة أمر ضروري لإدارتها، واتخاذ القرارات السليمة بشأنها، والتواجد في الموقع يمكن أن يكون على شكلين:
- التواجد السري في موقع حدوث الأزمة.
- ضمان توفير كم مناسب من المعلومات والبيانات الكافية لمتخذي القرار بشكل مستمر.

وفي ذات السياق يؤكد رجا (٢٠١٩) بأن مواجهة الأزمة تتطلب تشخيصاً موضوعياً لواقعها من خلال الاعتماد على جمع المعلومات والحقائق، ومن ثم القيام بالتحليل الشامل، وأخيراً اتخاذ القرار المناسب بشأنها، ويؤكد اللامي والعيساوي (٢٠١٥) بأن المعلومات تعد حجر الأساس لنجاح كافة الإجراءات والتدابير المتخذة في جميع مراحل إدارة الأزمة، فغياب المعلومات، أو نقصها، أو عدم دقتها تشكل عاملاً رئيسياً في اتخاذ قرارات غير رشيدة، ولذا فإن المعلومات تعد من المقومات الرئيسية في صنع واتخاذ القرارات المناسبة والسليمة، وفي حل المشكلات.

ويرى الحبيب والفايز (٢٠١٤: ٥٤٣-٥٤٤) أن أي إدارة ناجحة للأزمات التي قد تشهدها المؤسسات التعليمية يجب أن تتضمن عناصر مهمة وهي:

**أولاً:** ضرورة الانطلاق من تعريف دقيق لماهية الأزمة (في المؤسسة التعليمية).

**ثانياً:** أهمية الاعتراف من قبل القيادات التعليمية على كافة المستويات (العليا، الوسطى، التنفيذية) بإمكانية وجود الأزمات في المؤسسة التعليمية، وهذا الاعتراف يشكل الخطوة الجوهرية التي تسهل التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها وبمرحلة متدرجة يمكن متابعتها من قبل القيادات التربوية، والحكم على نجاح أو فشل الجهود في تطويق الأزمات من خلال مؤشرات واضحة ومحددة.

**ثالثاً:** تحديد أعضاء فريق إدارة الأزمة في المؤسسة التعليمية.

**رابعاً:** وضع كافة الخطوات الإجرائية لكيفية إدارة الأزمات بأنواعها المختلفة وتحديد مسؤوليات منسوبي المؤسسة التعليمية بالتفصيل تجاه كل الأزمات منذ البداية، وتبني أدوات استشعار وتنبؤ للأزمات قبل وقوعها، وأدوات تقييم للإجراءات بعد انتهاء الأزمات.

وتشير الكثير من الدراسات مثل دراسات: ريتشاردسون (Richardson, 2011)، لوت (Lott, 2012)، سافليديس وآخرون (Savelides, et al. 2015)، غنيمة (٢٠١٤)، الحبيب والفايز (٢٠١٤)، القحطاني (٢٠١٩)، الملاحي (٢٠١٩)، حسن (٢٠٢٠)، بخاري (٢٠٢٠)، المشيقح (٢٠٢٠)، المطير (٢٠٢٢) إلى أهمية التدريب للقيادات التعليمية في مجال إدارة الأزمات، كما بينت أن توافر عدة مهارات لدى القادة في المؤسسات التعليمية تعد من أهم متطلبات إدارة الأزمات، وقد تناولت بعض هذه الدراسات السمات والمهارات اللازمة لإدارة الأزمات مثل: سرعة البديهة،

والمرونة، ويُعد النظر، وسعة الأفق، والالتزان الانفعالي، وتوافر مهارات الاتصال الفعال، والثقافة المؤسسية، وكذلك القدرة على وضع الخطط وتحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة في ظل الظروف التي تفرضها الأزمة.

وأشارت نتائج دراسة إليوت (Elliots, 2009) بعنوان "فشل المؤسسات في التعلم من الأزمات"، التي هدفت إلى البحث في العوامل التي تعوق التعلم التنظيمي في المؤسسات المختلفة من الأزمات، وأجريت في اثنتين من المؤسسات التعليمية في ولاية وين الأمريكية، والتي فشلت في التعلم بسبب أزمات سابقة مرت بها، حيث توصلت نتائجها إلى أن المؤسسات المشاركتين في الدراسة لم تتعلما من خبراتهما السابقة في التعامل مع الأزمة، وأن خطط إدارة الأزمات في هاتين المؤسسات لم تكن فاعلة.

ومما سبق تتضح أهمية الذاكرة التنظيمية للإدارات التعليمية وإمكانية توظيفها في معرفة الكيفية والطريقة المثلى لإدارة الأزمات التعليمية بدءاً من استشعار وتوقع الأزمة والاستعداد الكامل لها وأيضاً التغلب عليها والحد من أضرارها وأخذ الدروس منها، والبحث عن الأساليب والأدوات العلمية المناسبة التي تمكن من ذلك، وأن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تجنب إدارة التعليم ما يترتب عن حدوث الأزمة من سلبيات بالإضافة أيضاً إلى التعلم وأخذ الحيلة من مواقف الأزمة الحالية.

#### ثانياً: الذاكرة التنظيمية:

اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم الذاكرة التنظيمية، فمنهم من ركز على أن فكرة الذاكرة التنظيمية هي الدالة على الاستدانة للمعرفة في المؤسسة، وأنها توجد في ستة أماكن رئيسة فيها هي: الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والهياكل التنظيمية، والبيئة التنظيمية، والتحول التنظيمي، والأرشيف الخارجي، ومنهم من وسع وجهة النظر ليعرف الذاكرة التنظيمية على أنها تؤدي إلى التخزين والاسترجاع والتوزيع اللامحدود للمعرفة التنظيمية، وهناك وجهة نظر ثالثة وهي أبسط وحاسوبية تعتبر الذاكرة التنظيمية آلية تمكن من التخزين المستمر والمعالجة للمعرفة التنظيمية (العمرى، ٢٠١٠: ١٠٠)، بينما يشير آخرون مثل شتاين وزواس (Stein & Zwass, 1995) إلى أنه في كثير من الأحيان يتم تعريف الذاكرة التنظيمية من حيث محتويات الذاكرة التنظيمية والعمليات المرتبطة بها.

#### مفهوم وأهمية الذاكرة التنظيمية:

تأثر الأساس المفاهيمي للذاكرة التنظيمية بحقول المعرفة الأخرى، كالبحوث المتعلقة بنظم المعلومات، وعلوم الإدارة، ونظرية النظم، والنظرية السياسية، والسلوك التنظيمي، واتخاذ القرارات، ونظرية الاتصال (Stein, 1995, p1). لذا فإن الوصول إلى مفهوم متكامل للذاكرة التنظيمية يُعد أمراً صعباً، مما يعني تعدد الآراء حول مفهومها، وبالرجوع إلى بدايات الحديث عن هذا المفهوم يمكن القول بأن

ذلك ارتبط ارتباطاً وثيقاً بأعمال Walch & Ungson الذين اعتبرها أحد مجالات إدارة المعرفة لأنها تتضمن عمليات تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية الماضية بهدف استخدامها في الحاضر والمستقبل (بن عامر، ٢٠١٧: ٨٦).

وقد ظهر مصطلح الذاكرة التنظيمية وبدأ يتم استخدامه في التسعينيات من القرن الماضي، وقد ارتبط مفهومه بقواعد البيانات ومستودعاتها، ونظم برمجيات المجموعات، وإدارة المعرفة (العمري، ٢٠١٠: ١٠٠).

وتعرف موسى (٢٠١٧) الذاكرة التنظيمية على أنها المخزون الاستراتيجي لمعارف وخبرات المنظمة والتي تشمل كلاً من الذاكرة الصلبة بما تتضمنه من قواعد بيانات وملفات، والذاكرة المرنة بما تتضمنه من معارف وخبرات للعاملين بالمنظمة والتي تستثمرها في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، وتحقيق الأهداف.

بينما يعرفها أولسيفيكوفا (2003) Olsevicova بأنها قدرة المنظمة على الاستفادة من تجربتها السابقة في الاستجابة بشكل أسرع وأكثر دقة في الوقت الحاضر، وأنها مجموعة منظمة من المعرفة المتعلقة بالتجربة الثابتة في مجال معين، ويتم توضيح الذاكرة التنظيمية على أنها تمثيل صريح ومضمون ومستمر للمعرفة والمعلومات في المنظمة، من أجل تسهيل وصولها وإعادة استخدامها من قبل أعضاء المنظمة المرتبطة في مهامهم.

تفيد الذاكرة التنظيمية المنظمة بعدة طرق، إذ تمكنها من تعزيز هويتها ومنح الموظفين الجدد فرص التعلم من خلال التعرف على خبرات الموظفين السابقين المخزنة لدى المؤسسة، وللذاكرة التنظيمية كذلك نتائج وأثار مهمة على أداء المنظمة؛ حيث إنها تدعم الميزة التنافسية وتعمل على تخفيض تكاليف التعاملات المختلفة وتقليل الوقوع في الأخطاء وتسهل عملية صنع القرار (بن عامر، ٢٠١٧).

كما تسهم الذاكرة التنظيمية في تنظيم وحماية بيانات إدارة التعليم وجعل العمل التنظيمي يتم بشكل مؤسسي، فاستدامة المؤسسة أطول من فترة بقاء الأفراد العاملين فيها. ومن خلال الذاكرة التنظيمية تسترجع التجارب السابقة للاستفادة منها في تحديد استراتيجيات التعامل مع الأزمات، حيث إن إدارة الأزمات وتفعيل استراتيجياتها تحتاج إلى المعلومات وخاصة نظم المعلومات الاستراتيجية، التي تعزز من تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة (عبدالمجيد، ٢٠١٦). وكذلك تبرز أهمية الذاكرة التنظيمية من خلال تأثير الذاكرة التنظيمية على التعلم وتوليد المعرفة الوصول إلى قرارات أكثر نجاعة في معالجة الأزمات للحد من تأثيرها على الأنشطة التعليمية والتربوية والإدارية (Li et al., 2004).

ومما سبق تتضح أهمية الذاكرة التنظيمية للإدارات التعليمية وإمكانية توظيفها في معرفة الكيفية والطريقة المثلى لإدارة الأزمات التعليمية بدءاً من استئجار وتوقع الأزمة والاستعداد الكامل لها وأيضاً التغلب عليها والحد من أضرارها وأخذ الدروس

منها، والبحث عن الأساليب والأدوات العلمية المناسبة التي تمكن من ذلك، وأن الذاكرة التنظيمية تمكن من تجنب ما يترتب عن حدوث الأزمة من سلبيات بالإضافة أيضاً إلى التعلم وأخذ الحيطة من مواقف الأزمة الحالية.

**أبعاد الذاكرة التنظيمية:**

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الذاكرة التنظيمية، فهناك دراسات اعتمدت أبعاد المستوى، والانتشار، والمحتوى، وأضاف آخرون أبعاداً أخرى مثل الشكل والتشكيل والتوجه، واعتمدت دراسات أخرى مثل دراسة محمد (٢٠٢١)، تصنيفات الذاكرة التنظيمية: (التقنية - الإدارية - الثقافية)، ودراسة همام وآخرون (٢٠١٤) تصنيفات الذاكرة التنظيمية: (التقنية - الإدارية - التسويقية)، وتتبنى هذه الدراسة الأبعاد التالية للذاكرة التنظيمية؛ كونها تجمع بين الأبعاد التي وردت في الأدبيات التي تناولت الذاكرة التنظيمية لتعطي رؤية أكثر عمقاً وشمولية وإحاطة بالذاكرة التنظيمية، وهي على النحو التالي:

#### **أولاً: مستوى الذاكرة التنظيمية:**

يرى مورمان وماينر أن المستويات العالية من المعارف والخبرات التي تمتلكها المؤسسة في مجال عملها، أو المهارات المتوافرة في المؤسسة؛ هي مؤشرات على وجود مستويات عالية من الذاكرة التنظيمية (Moorman & Miner, 1997, p9)، أي أن مستوى الذاكرة التنظيمية يعبر عن حجم المعارف والخبرات المخزنة في ذاكرة المنظمة حول مجالات عملها المختلفة. كما يعبر عن حجم المعلومات المخزنة لدى المنظمة بخصوص ظاهرة معينة.

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث وفقاً لدراسة (Tsai, et al., 2006, p9) نتائج مختلفة، تفسر تأثيرات مستوى الذاكرة التنظيمية على أعمال المنظمة. وبينت تلك الدراسات أن المستويات العالية من الذاكرة تشكل الأساس لقدرات أو طاقة المنظمة الاستيعابية Absorptive Capacity التي تعزز التعلم والحصول على المعرفة (الفاعوري، ٢٠١٢).

#### **ثانياً: انتشار الذاكرة التنظيمية:**

تختلف الذاكرة التنظيمية في درجة انتشارها أو التشارك فيها في المنظمة، ويؤكد ماينر ومورمان (Miner & Moorman, 1997, pp93) على أن تأثير انتشار الذاكرة التنظيمية يعكس على الإبداع وتحسين أداء المنظمة والعكس صحيح، وأن تحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة لا يعتمد فقط على امتلاك وإيجاد المعرفة وتخزينها، بل وبشكل كبير على انتشارها والتشارك فيها.

ومفهوم انتشار الذاكرة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد، فهو يشمل آليات توزيع المعلومات وبنية الاتصالات في المنظمة واتجاهاتها التي يمكن من خلالها إيجاد الفهم

المشترك لدى أفرادها حول الجوانب الخاصة بمنظمتهم كالقيم والروتين المتعلق بأنماط السلوك والجوانب المادية في المنظمة (Walsh & Ungson, 1991).  
وعملية تسهيل انتشار المعرفة والتشارك فيها بين وحدات المنظمة أمر غاية في الأهمية، وكلما كانت درجة انتشار الذاكرة التنظيمية عالية كلما زاد ذلك في تعزيز تماسك المنظمة من خلال تشارك أكبر في الأعراف والقيم والروتين بين مختلف الأفراد والجماعات والوحدات مما يعزز عملية التبادل والاتصال فيها (جوادي، ٢٠١٩).

### ثالثاً: تشكيل الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Formation

تتعدد المصادر التي يمكن أن تسهم في تشكيل الذاكرة التنظيمية، واعتبر أوزورون (Ozorhon, 2004, p27) أن المصدر الرئيس لتشكيل الذاكرة التنظيمية هو التعلم التنظيمي، حيث عرفه بأنه "العملية والأنشطة التي تمكن من الحصول على مخزون للذاكرة التنظيمية والذي يمكن اكتسابه والوصول إليه ومراجعته حتى يوجه لصالح نشاطات المنظمة". وقد قدم Ozorhon (2004, p28) نموذجاً يبين فيه أن الذاكرة التنظيمية يمكن تشكيلها من ثلاثة مصادر رئيسية، ومن ثم استخدام محتوى الذاكرة التنظيمية لإصدار القرارات الإستراتيجية، وتنقيح ومراجعة الأفكار الجديدة ليصبح بالتالي التعلم نشاطاً مستمراً. وفيما يلي توضيح لمصادر تشكيل الذاكرة التنظيمية:

#### أ- التعلم من التجارب والخبرات الخاصة بالمنظمة:

تشكل المعرفة المختلفة التي يتم تجميعها من مشروعات المنظمة المختلفة التي تنفذها، وقراراتها الإستراتيجية ركيزة أساسية في تشكيل الذاكرة التنظيمية، وقد أكد كل من ليفيت ومارش على أهمية تعلم المنظمة من الخبرات الذاتية، والتي تنعكس من خلال ما يعرف (بالروتين)، والذي يوجه سلوك الأفراد في المنظمة. ويتغير الروتين في المنظمة تبعاً لممارسات المنظمة من خلال حالات التجربة والخطأ، ومن خلال عمليات البحث التي تجريها المنظمة (الفاعوري، ٢٠١٢). ويمكن أن تقوم المنظمة بتحليل هذه الأخطاء بصفة دورية لمعرفة مدى تحسنها من عدمه، والبحث عن أفضل الممارسات التصحيحية للأعمال السابقة.

#### ب- التعلم من تجارب المنظمات الأخرى ومن مصادر خارجية:

تمثل المقارنة المرجعية جوهر الذاكرة الخارجية للمنظمة، وتتم من خلال المقارنة مع المؤسسات الرائدة وتفسير نتائج المقارنة من أجل فهم عوامل وأسباب تفوق وإنجاز المؤسسات الرائدة لأنشطتها، وتسهم الأرشيفات الخارجية - التي توصف بأنها الذاكرة الخارجية للمنظمة- في مصادر تعلم المنظمة، وتؤثر على نشاطات المنظمة المختلفة وأعمالها، مع الاختلاف في الأفراد، والأساليب المتبعة في العمل، والجوانب الثقافية والقيم، والتصورات المشتركة وغيرها من المعطيات،

والتي تقدم الأفكار الجديدة ووجهات النظر المختلفة، وتحرص المنظمات على تخزين الخبرات المستفادة منها ضمن قواعد بياناتها تجنباً لخسارتها (جوادي، ٢٠١٩: ٤٤).  
رابعاً: محتوى الذاكرة التنظيمية:

يشير محتوى الذاكرة التنظيمية إلى معاني المعلومات والمعرفة التي تم تجميعها وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ووفقاً لأنواع المعرفة التي تم جمعها وتصنيفها وتخزينها هناك ذاكرة إجرائية (Procedural Memory) وذاكرة تصريحية أو صريحة أو تقريرية (Declarative Memory):

أ- الذاكرة التصريحية: وتتضمن ذاكرة الحقائق، والأحداث، أو المقترحات بما في ذلك معرفة ما، ومعرفة لماذا، ومعرفة متى. فهي تعبر عن معرفة الحقائق، والأحداث (بمعنى المعرفة الواقعية) مثل المعرفة المتراكمة حول العملاء وتفضيلاتهم، ومواصفات المخرجات، وأهداف العمل، والظروف الميدانية، واستراتيجيات المؤسسة، والمواقف التنافسية (Akgün; Keskin, & Byrne, 2012, p.432).  
ب- الذاكرة الإجرائية: وتتعلق بكيفية القيام بالأشياء، أو كيف يمكن القيام بها، وبالروتين، أو الإجراءات. فهي تمثل ذاكرة العمليات أو معرفة كيف، وهذه الذاكرة تُجسد المعرفة الضمنية، (محمد، ٢٠١٨)، فهي الخبرة التي يطبقها الناس يومياً في حياتهم وأعمالهم، والمهارة والمعرفة الإجرائية، كما أنها نتيجة لتجربة التعلم في المنظمة (Akgün; Keskin, & Byrne, 2012).

خامساً: شكل الذاكرة التنظيمية:

تتعدد التصنيفات لأشكال الذاكرة التنظيمية، فهناك من صنفها وفقاً لمكان تخزينها في الجانب الإنساني والجانب التقني للذاكرة، حيث أشار كل من والش وبيونفسون (Walsh and Ungson (1991,p63 أن الذاكرة تخزن في العقول وفي الأوراق. أما سيقارا وسانشيز (-Cegarra-Navarro&Sa'nchez polo,2011,p1) فقد قسما شكل الذاكرة التنظيمية إلى الذاكرة الصلبة والذاكرة اللينة أو المرنة.

#### ١- الذاكرة اللينة: Soft Organizational Memory (Soft-OM):

وترتبط الذاكرة اللينة (Soft-OM) بالأفراد؛ فأساس القيمة المضافة للذاكرة التنظيمية ناشئ من المعرفة الضمنية، تلك المعرفة التي تمنح الأشخاص ميزة تنافسية تشكل مصدر قيمتهم واهتمام المنظمة بهم في جذبهم ورعايتهم (الساعدي، ٢٠١٣). فالمنظمات هي أنظمة اجتماعية تتكون من الأفراد، وتتطلب تفاعل الأفراد، وتعاونهم، وبناء علاقات اجتماعية فيما بينهم (Endlich,2001,p29)؛ ويتطلب الأمر من المنظمات الاعتراف بمعرفة أفرادها، كونها ثروة مهمة وأصل من أصولها الاستراتيجية التي تمتلكها والتي تسهم في تعزيز قدرتها على الاستجابة للمتطلبات والتغيرات في السوق، وحاجات المستفيدين (الفاعوري، ٢٠١٢).

## ٢- الذاكرة الصلبة (Hard-OM) Hard Organizational Memory

هناك من ينظر إلى الذاكرة على أنها مفهوم مجرد، تدعمه الجوانب المادية المتينة مثل قواعد البيانات وغيرها، ونظر آخرون إلى الذاكرة باعتبارها بناءً متماسكاً، تتضمن السجلات والملفات الإلكترونية.

ويؤكد عبدالرحمن وحميدي (Abdul Rahman & Hamidi, 2006, 3) أن الذاكرة التنظيمية لا يمكن دعمها باستخدام نوع وحيد من الوسائل والتكنولوجيا، وأن التكنولوجيا- الوسائل والأدوات- وحدها لا تكفي لتجميع المعرفة في مخازن إلكترونية للذاكرة، إذ تعتمد الذاكرة أيضاً على شبكة العلاقات بين الأفراد للحصول على المعلومة.

### سادساً: توجه الذاكرة التنظيمية:

المعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية، وتتنوع أشكال وجودها في المنظمة (العبادي والبغدادى، ٢٠١٠)، ويرى لي وآخرون (Li, et al., 2004) أن المعرفة التقنية تشكل الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو التكنولوجيا، أما النظم الإدارية فهي تشكل الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو الإدارة، بينما نظم القيم والأعراف تمثل المعرفة الثقافية المشكلة لذاكرة الموجهة نحو الثقافة. وسيتم تفصيل ذلك على النحو التالي:

### ١- الذاكرة التنظيمية التقنية (T-OM) Technical Organizational Memory

**Memory**: تعني سلسلة من الذاكرة المبنية على المعرفة المهنية المتضمنة للمعرفة التقنية، المتعلقة بنظام التطوير المؤسسي، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات، وباستخدام تقنية شبكة المعلومات Internet، والتجهيزات (البغدادى، ٢٠٠٧: ١٥٨). وترتبط الذاكرة التنظيمية التقنية بنظم المعلومات من خلال العديد من الوسائل، منها: قواعد المعلومات الإلكترونية، ومستودعات المعلومات، وأرشيف الوثائق، والشبكات الاجتماعية، والشبكات الداخلية، وأدوات ونظم إدارة المعرفة، والنظم الخبيرة، ونظم البرمجيات (محمد، ٢٠١٨).

### الذاكرة التنظيمية الإدارية (MG-OM) Management Organizational Memory

**(MG-OM)**: وتعني مجموع المعارف التنظيمية التي تقود كافة المستويات الإدارية بجانب الآليات الإدارية والاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة (عيداروس، ٢٠١٠). فالذاكرة التنظيمية هي الوسيلة التي من خلالها تنقل المعرفة من الماضي إلى الأنشطة الحالية للمؤسسة من خلال الاهتمام بتحليل الممارسات الإدارية السابقة في المؤسسة حيث يعد التاريخ أكثر المخازن كفاءة ونقلًا للذاكرة التنظيمية (بن عامر، ٢٠١٧). وتشتمل ذاكرة المنظمة على المعرفة التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، والتي توضح العلاقات المرتبطة بالمهام والسلطات، كما تحدد طريقة عمل الأفراد، أي جملة أطر العمل واستراتيجياته وسياساته وبرامجه وقواعده (البغدادى، ٢٠٠٧).

## الذاكرة التنظيمية الثقافية (C-OM) Cultural Organizational Memory:

تعبر الذاكرة التنظيمية الثقافية عن الثروة الروحية والذهنية التي تراكمت عبر تاريخ المؤسسة التعليمية، فهي تمثل طريقة الناس في التفكير، والتواصل، والعمل معاً (Li 3.YeZhuang, & ZhongYing, 2004, p3)، فهي موجودة في كل مكان تقريباً في أي مؤسسة، مثل تاريخ المؤسسة التعليمية، والقيم المشتركة، والتنظيم غير الرسمي، واقتراحات العاملين، (Walsh & Ungson, 1991, p65). وتتشكل ذاكرة تنظيمية ثقافية مستقلة للمؤسسة التعليمية على الرغم من أنها تتأثر بالثقافة الخارجية؛ حيث تعد الثقافة واحدة من أوعية الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية، وتسهم القيم والمعتقدات والأفكار المترسخة في إدارة التعليم في تشكيل الذاكرة التنظيمية الثقافية بالإضافة إلى عمليات التواصل والتفاعل بين منسوبي إدارة التعليم، والانخراط في الأنشطة الجماعية، وهذه العوامل تحدد طريقة إدراك منسوبي إدارة التعليم لمؤشرات حدوث الأزمات وتحليلها وأيضاً أساليب مواجهتها.

### عمليات الذاكرة التنظيمية:

تقوم الذاكرة التنظيمية بثلاثة أدوار متشابكة وهي الاستحواذ والاحتفاظ والاستعادة، وتوفر المعارف الأساس لعمليات الذاكرة التنظيمية، وتتأثر عملياتها باكتساب المعرفة بها وإدامتها واسترجاعها (Stein,1995;Stein&Wesly, 2001). وحتى تكون الذاكرة التنظيمية فعالة بشكل جيد ينبغي عليها أن تخزن المعرفة وأن تنقلها لأن المعرفة ليست أفعالاً فقط أو نتائج فقط، حيث الافتراضات والنظريات الضمنية لدى المدراء يجب أن تلمس وترى النور من خلال آليات تنقل هذا النوع من المعرفة عبر المنظمة، متجاوزة الحدود الوظيفية والمفاهيمية داخلها بين المنظرين في المنظمة من جهة وبين عمالها وزبائنهم من جهة أخرى (البغادي والعبادي، ٢٠١٠: ٢٢٨).

وتبدأ عملياتها بالحصول على المعرفة التنظيمية وكسبها من خلال كافة أنشطة التعلم وأشكاله، ثم توفيقه في الذاكرة والاحتفاظ به في كافة الوسائل المخصصة لذلك كالمخططات والنصوص المكتوبة، والعمل على إدامتها والمحافظة عليها طول الوقت من خلال إتاحة الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، والحرص على تكييف وتحديث محتواها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية ونسيان المعرفة غير المجدية، ودمجها مع المعرفة الحالية، أما عند عملية الاسترجاع (Retriving) فتتم من خلال البحث عن المعرفة المخزنة لدعم عمليات صنع القرار وحل المشاكل التنظيمية المختلفة (الفاوري، ٢٠١٥).

### الدراسات السابقة:

دراسة عبد الجهنى (٢٠٢١): هدفت إلى التعرف على واقع استخدام أسلوب السيناريو في إدارة الأزمات التعليمية ومعرفة معوقات استخدامه ومتطلبات استخدامه في إدارة الأزمات التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة (٤١) مدير أو رئيس قسم، وإدارة التعليم في المدينة المنورة (٤٩) مدير أو مدير إدارة وكشفت الدراسة الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات التعليمية، وقلة توفر المتطلبات الإدارية لإنجاح السيناريوهات المفضلة في إدارة الأزمات التعليمية، وكذلك قلة توفر المصادر والمعلومات اللازمة لبناء السيناريوهات في إدارة الأزمات التعليمية.

دراسة الزعبي (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وأظهرت النتائج توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في مديريات محافظة إربد بدرجة مرتفعة.

دراسة الشهري والزهراي (٢٠٢١): وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مكاتب التعليم للبنات لعمليات إدارة الأزمات من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الرياض، والاستفادة من بعض الخبرات العالمية في تطوير ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٢) من المشرفات التربويات من ٩ مكاتب تعليم، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وبينت الدراسة أن ممارسة عمليات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات من وجهة نظر المشرفات التربويات جاءت بدرجة متوسطة، وحصل محور تقويم الأزمات على درجة ممارسة ضعيفة. كما كشفت الدراسة عدم توفر قاعدة بيانات لأرشيف الأزمات السابقة، وضعف التوعية بأمن المعلومات وأهمية المحافظة عليها وتحليلها واستثمارها في التعامل مع أزمات أخرى.

دراسة بخاري (٢٠٢٠): وهدفت إلى تحديد درجة توظيف القادة التربويين للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات بمدينة الرياض، والتعرف على معوقات توظيف القادة التربويين للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات بمدينة الرياض، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الحكومية في مدينة الرياض، وبلغ أفراد العينة ٣٧٩ مديرة، وتم

استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وجاء محور توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وبينت وجود نقص في التقنيات اللازمة لإدارة الأزمات وضعف في التخطيط والتدريب لإدارة الأزمات، وأهمية متابعة الإدارة العليا لذلك.

دراسة محمد (٢٠١٨): وهدف البحث إلى تعرف دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية، وتشخيص واقع الذاكرة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها بكلية التربية جامعة المنصورة، وتحديد متطلبات زيادة كفاءة الذاكرة التنظيمية كمدخل لتنمية رأس المال الفكري بكلية التربية جامعة المنصورة بخاصة وكليات التربية بعامة. وتحقيقاً لهذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة للتعرف على واقع الذاكرة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها، وتم تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٩٤) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة. وأبرزت النتائج توافر مؤشرات الذاكرة التنظيمية ببعديها (الذاكرة التقريرية، والذاكرة الإجرائية) بدرجة متوسطة، وتوافر العوامل المؤثرة فيها بدرجة متوسطة، وجاء ترتيبها (قواعد المعلومات، الثقافة التنظيمية، سياسات الكلية).

دراسة السيد (٢٠٢٠): هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة كفر الشيخ، استخدم البحث المنهج الوصفي، كما اعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة؛ حيث يدرس درجة توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة بعينها وهي محافظة كفر الشيخ، واقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من أعضاء المجتمع المدرسي (مديرين ومعلمين وإداريين) في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة كفر الشيخ، واستخدم الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة الأبعاد التالية للذاكرة التنظيمية: (الثقافة الداعمة للذاكرة التنظيمية، نظم معلومات الذاكرة التنظيمية، الهيكل التنظيمي الداعم للذاكرة التنظيمية، الإجراءات، أمن الذاكرة، كفاءة الذاكرة)، وتوصلت الدراسة إلى توافر بعد الثقافة الداعمة للذاكرة التنظيمية بدرجة متوسطة، أي أن هناك في المدرسة الثانوية ثقافة تساعد على وجود ذاكرة تنظيمية يمكن عن طريقها العمل على التحسين والتطوير، كما بينت نتائج الدراسة توافر بعد كفاءة الذاكرة بدرجة متوسطة.

دراسة أحمد وسلمي والشاعر (٢٠٢٠). تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الذاكرة التنظيمية في تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الأولية

والثانوية، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع (٢٠٠) استبانة على الفئات الآتية (الأمناء، ومديرين العموم ومديرين الإدارة ورؤساء الأقسام). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المعوقات لتحسين أداء القيادات الإدارية باستخدام الذاكرة التنظيمية قد يرجع سببها إلى ابتعاد القيادات الإدارية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى ضعف إمكانيات القيادات الإدارية في استخدام التقنيات الحديثة في حفظ وتخزين واسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها، وقلة الإمكانيات المالية والمادية اللازمة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة أنيت وكريستوفر (Annette & Christopher, 2011) بعنوان: العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتمكين، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتمكين، حيث افترض النموذج أن الذاكرة التنظيمية ستكون مرتبطة بطلبات لتبادل المعرفة والتمكين النفسي في مكان العمل، واحترام الذات، خاصة فيما يتعلق بدور العاملين كبار السن باعتبارهم مستودعات للذاكرة التنظيمية، تم اختبار النموذج على ١٣٤ موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين الذاكرة التنظيمية وطلبات مشاركة المعرفة والتمكين، واحترام الذات، كما أشارت إلى وجود صورة نمطية إيجابية تجاه العاملين القدامى، والاستفادة منهم في تبادل المعرفة.

دراسة الستيني وماير (Alstete & Meyer, 2019) بعنوان: تطبيق العوامل الذكية في أنظمة الذاكرة التنظيمية في ضوء استراتيجيات إدارة المعرفة، وهدفت الدراسة إلى فحص تطبيق العوامل الذكية في أنظمة الذاكرة التنظيمية في ضوء استراتيجيات إدارة المعرفة، بما في ذلك الأدوار المستهدفة للوكالات المنفذة في إطار عمل ذاكرة مؤسسي ذكي من سبعة أبعاد هي: التحديد، والاحتفاظ، والتسليم، وإعادة الاستخدام، وإجراء المعلومات للاستخدام في المستقبل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، كشفت نتائج الدراسة الأدوار التي تؤديها وكالات التدقيق الداخلي من خلال البحث عن المعلومات واسترجاعها وتحليلها في عملية بناء وتكوين الذاكرة التنظيمية، وتتضمن هذه الأدوار الحصول على المعلومات المهمة وإعادة تطبيقها كجزء من توسيع الإدراك بين الإنسان والآلة.

### إجراءات الدراسة:

#### أولاً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة التي تتمثل في تحديد أبرز متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية، سيتم استخدام المنهج الوصفي، لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأبعادها وأهدافها.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة:

مجتمع الدراسة:

طبقت الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة من قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في: (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية)، خلال العام الدراسي ١٤٤٤ هـ، والبالغ عددهم (١٧٣٨) وفقاً لإحصائية (وزارة التعليم (وزارة التعليم، ١٤٣٩)، حسب التوزيع في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

إدارة التعليم	القيادات	المشرفين التربويين	المجموع
الرياض	٢١	٨٦٠	٨٨١
مكة المكرمة	١٦	٤٢٠	٤٣٦
المنطقة الشرقية	١٨	٤٠٣	٤٢١
الإجمالي	٥٥	١٦٨٣	١٧٣٨

وقد اختيرت هذه الإدارات لأنها من أكبر الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتوزعها على المناطق الرئيسية للمملكة العربية السعودية لتمثيلها جغرافياً.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في (٣٤١) من المشرفين التربويين والقيادات في الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية في: (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية)، للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، وسيتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٦٦٤) فرداً من المشرفين التربويين والقيادات في إدارات التعليم في (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية).

أداة الدراسة: الاستبانة

نتائج الدراسة:

ما متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية

السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر قيادات إدارات التعليم؟

وقد جاءت متطلبات تطوير ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية: (مستوى الذاكرة التنظيمية، انتشار الذاكرة التنظيمية، تشكيل الذاكرة التنظيمية، محتوى الذاكرة التنظيمية، شكل الذاكرة التنظيمية، توجه الذاكرة التنظيمية) من وجهة نظر قيادات إدارات التعليم على النحو التالي:

١ - مستوى الذاكرة التنظيمية وكانت أهم المتطلبات:

وجود البيانات والمعلومات والإحصائيات الدقيقة المحدثة.

توثيق الأزمات السابقة للاستفادة من تجاربها.  
إجراء مسح دوري لرصد المؤشرات على حدوث الأزمات.  
تأهيل فريق عمل في جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.  
الاستفادة من البحوث والدراسات التي تتناول أحدث الأساليب العلمية والتقنية في مجال إدارة الأزمات.

ابتكار المعرفة التي تساعد في إدارة الأزمات.

#### ٢- انتشار الذاكرة التنظيمية وكانت أهم المتطلبات:

توفير المناخ المناسب الذي يشجع على تشارك المعرفة والخبرات بين منسوبي إدارة التعليم.

توفير أنماط اتصالات تسمح بالوصول إلى المعرفة والمعلومات وتشاركها أثناء الأزمات بسرعة وسهولة.

تقليل الفجوة بين المستويات التنظيمية المختلفة في مستوى معرفة ومهارات منسوبي إدارة التعليم في إدارة الأزمات

#### ٣- تشكيل الذاكرة التنظيمية وكانت أهم المتطلبات:

تقييم خطط وممارسات إدارة التعليم في أزماتها السابقة.

الاستعانة بالخبراء من منسوبي إدارة التعليم في مواجهة الأزمات.

العمل على تحويل المعرفة الضمنية (المغمورة في عقول منسوبي إدارة التعليم) إلى معرفة ظاهرة (وثائق وتقارير) من خلال الاجتماعات والمناقشات.

الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى (غير التعليمية) في مجال إدارة الأزمات.

عقد المقارنات المرجعية مع نظيراتها في مجال إدارة الأزمات.

تشجيع الموظفين القدامى على نقل خبراتهم في مجال إدارة الأزمات إلى الموظفين الجدد.

الاستعانة بالخبراء من منسوبي إدارة التعليم المتقاعدين لتقديم الاستشارات في مجال الأزمات.

#### ٤- محتوى الذاكرة التنظيمية:

##### أ- الذاكرة التصريحية وكانت أهم المتطلبات:

مواكبة التطورات في استراتيجيات إدارة الأزمات.

إبراز رصيد إدارة التعليم من الخبرة والمعرفة في التعامل مع الأزمات.

تفسير العلاقات بين الأزمات التي مرت بها إدارة التعليم.

توثيق الإجراءات المعتمدة في إدارة التعليم أثناء الأزمات.

العمل على إيجاد ذاكرة نشطة حول ممارسات إدارة التعليم في الأزمات السابقة.

##### ب- الذاكرة الإجرائية وكانت أهم المتطلبات:

توفير وصف وظيفي يحدد طريقة أداء العمل أثناء الأزمات.

توثيق الإجراءات المعتمدة في إدارة التعليم أثناء الأزمات.  
تحويل المعرفة إلى برامج تنفيذية ذات فعالية في إدارة الأزمات.  
تحديث الأدلة والإرشادات المتبعة في تنفيذ الأعمال أثناء الأزمات.  
**٥- شكل الذاكرة التنظيمية:**

**أ-الذاكرة الصلبة وكانت أهم المتطلبات:**

توفير بنية تقنية (برامج وأجهزة) تدعم ممارسات إدارة الأزمات.  
بناء أنظمة معلومات وتحديث المعرفة المخزنة فيها باستمرار.  
تحديد أساليب جمع المعرفة اللازمة لإدارة الأزمات بوضوح.  
تحديد أساليب تنظيم وتخزين المعرفة اللازمة لإدارة الأزمات.

**ب-الذاكرة اللينة وكانت أهم المتطلبات:**

عقد لقاءات رسمية بين منسوبي إدارة التعليم لتبادل المعلومات والخبرات في مجال إدارة الأزمات.

استخراج المعرفة الضمنية (المغمورة في عقول منسوبي إدارة التعليم).

توفير خريطة معرفية توضح المهارات والقدرات والمواهب الخاصة بمنسوبي إدارة التعليم.

البحث عن حلول لمنع فقدان المعرفة بسبب إعادة الهيكلة أو مغادرة منسوبي إدارة التعليم.

تشجيع اللقاءات غير الرسمية بين منسوبي إدارة التعليم لتبادل المعلومات والخبرات في مجال إدارة الأزمات.

**٦- توجه الذاكرة التنظيمية:**

**أ-الذاكرة الإدارية وكانت أهم المتطلبات:**

تحفيز مبادرات توثيق ممارسات إدارة الأزمات.

تحفيز مبادرات تقييم ممارسات إدارة الأزمات.

توفير المعرفة اللازمة للتخطيط لإدارة الأزمات.

تشكيل فريق إدارة الأزمة وفق معايير محددة.

دعم عملية التعلم المستمر والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

توزيع المهام والأدوار لفريق إدارة الأزمة وفق معايير محددة.

بناء خطط وسيناريوهات لإدارة أزمات محتملة.

تفعيل القيادة الافتراضية أثناء الأزمات.

توفير المعرفة اللازمة لإعادة هندسة العمليات الخاصة بالصيانة والتشغيل أثناء الأزمات.

تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم بصورة تساعد على تشارك المعرفة والخبرات بشكل فعال أثناء الأزمات.

**أ- الذاكرة التقنية وكانت أهم المتطلبات:**

- تحديث قواعد البيانات وأنظمة المعلومات والتطبيقات التقنية باستمرار.
- استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
- العمل على ضمان أمن المعلومات وتبني أفضل الأساليب والتطبيقات لحمايتها.
- أتمتة أنشطة وعمليات إدارة التعليم في إدارة الأزمات.
- توفير أدوات وتطبيقات تقنية لرصد الانحرافات في ممارسات إدارة الأزمات من أجل تصحيحها في الوقت المناسب.

**ج- الذاكرة الثقافية وكانت أهم المتطلبات:**

- تشجيع مبادرات تطوير ممارسات إدارة الأزمات من خلال المكافآت والحوافز.
- تشجيع مبادرات توثيق وتخزين وتقييم ممارسات إدارة الأزمات من خلال المكافآت والحوافز.
- اعتماد بيانات دقيقة للحد من الشائعات أثناء حدوث الأزمات.
- تقدير معرفة وخبرة منسوبي إدارة التعليم في إدارة الأزمات.
- تشجيع ثقافة التعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الداخلية في مجال إدارة الأزمات.
- تشجيع الشراكات مع الجهات الأخرى في مجال إدارة الأزمات.
- تشجيع التطوع في ممارسات إدارة الأزمات.

### المراجع:

- إبراهيم، إيمان؛ عبد الحميد، أسماء (٢٠٢٠). جهود بعض الجامعات العربية والأجنبية في مواجهة الأزمة الناتجة عن فيروس كورونا المستجد "COVID- 19" وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، عدد يوليو، الجزء الأول ٢٠٢٠.
- أحمد، كمال؛ سلمي، أحمد؛ الشاعر، أسماء (٢٠٢٠). تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية. مجلة كلية التربية بالعريش، ٨ (٢١)، ٣٣٩-٣٧٠.
- بخاري، خلود (٢٠٢٠). معوقات توظيف القادة التربويين للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات. المؤتمر الدولي الافتراضي لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، ١، ٢٠٢٠.
- بطاح، أحمد والطعاني، حسن (٢٠١٥). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. عمان: دار الفكر.
- البغدادي، عادل (٢٠٠٧). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (٦٥)، ١٥٤-١٧٨.
- البغدادي، هادي والعبادي، هاشم (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. دار الوراق: عمان.
- بن دهبش، خالد؛ الشلاش، عبدالرحمن؛ رضوان، سامي (١٤٣٠). الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية. الرياض: مكتبة الرشد.
- بن عامر، داهنين (٢٠١٧). مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات (رسالة دكتوراه غير منشورة تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر.
- البوهي، فاروق (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الجهني، سويلم (٢٠٢١). استخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية في إدارة الأزمات التعليمية: إدارة أزمة كورونا المستجد "كوفيد ١٩" نموذجاً، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (١٠٠)، (العدد الأول - المجلد الرابع) (٢٠٢١).
- جوادي، بلقاسم (٢٠١٩). الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل: دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط (رسالة

- الدكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- حافظ، محمد، المغيدي، الحسن، البحيري، السيد (٢٠١٣). القيادة في المؤسسات التعليمية. عالم الكتب للنشر والتوزيع: القاهرة.
- حسان، حسن والعجمي، محمد (٢٠١٣). الإدارة التربوية ط(٣)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخطيب، محمد (٢٠٢٠). التربية الوقائية في التصدي للأزمات والكوارث والوباء في مؤسسات التعليم في ضوء التربية الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١(٢)، ٩-٨٣.
- خليل، ياسر؛ كليب، عبدالعزيز (٢٠٢١). القيادة الافتراضية للمؤسسات التعليمية في الدول العربية لإدارة أزمات جائحة كورونا المستجد (COVID-19)، مجلة بحوث، العدد ٤٢، سبتمبر ٢٠٢١.
- رخاء، محمد (٢٠١٩). واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، (١٨٤)، ٥٥٥-٦١٢.
- الزعيبي، عطف (٢٠١٩). واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، (٢١)، ٢٥٧-٣٠٤.
- الزعيبي، ميسون (٢٠١٤). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤١، ملحق ١، ٢٠١٤.
- الزكي، أحمد (٢٠١٢)، درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الأحساء، مجلة بحوث التربية النوعية، ع ٣٧، أكتوبر ٢٠١٢.
- الساعدي، مؤيد (٢٠٠٨). التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ج ٢٨ ع ٢٤.
- الساعدي، مؤيد (٢٠١١). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- السيد، هدى، نصر، كوثر، ويوسف، يحيى. (٢٠٢٠). درجة توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ٢، ٧٨٧-٨٢٥. مسترجع من [1215133/Record/com.mandumah.search//:http](http://1215133/Record/com.mandumah.search/)

الشهري، مريم؛ الزهراني، سعدى (٢٠٢١). ممارسات إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٨ (١٣١)، ٢٢٣-٢٧٢.

صادق، أمينة (٢٠٠٢). إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

الصكالي، رمضان (٢٠١٩). دور المؤسسات التعليمية الليبية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الثانوي ببلديتي مسلاتة وقصر الأخيار. مجلة القلعة، (١٢)، ٦٤٠-٦٦٠.

الضبع، رفعت (٢٠١٥). إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات. عابي، خليدة (٢٠٢١). تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالوادي - الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، ج (٦)، ع (٢)، نوفمبر (٢٠٢١).

عبد الجهنى، أمل (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، أكتوبر ٢٠٢١، ص ص ٢١٧ - ٢٣٣.

عبدالرحمن، أسامة (٢٠١٠). إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية. القاهرة: دار زهور المعرفة والبركة للنشر والتوزيع.

عبدالرحمن، إيمان (٢٠١٩). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية): ٣٣ (٧): ١٠٩٨ - ١١٢٢.

عبدالرحمن، وردة؛ كاظم، زينب (٢٠١٩). اسهام مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في فاعلية إدارة الأزمة التنظيمية، بحث استطلاعي في ديوان وزارة الكهرباء، مجلة الدنانير، العدد السابع عشر، ٢٠١٩.

عبدالحميد، عثمان (٢٠١٦). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عبدالحميد، صلاح (٢٠١٣). الإعلام وإدارة الأزمات. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبدالخالق، عبدالخالق؛ علي، محمد (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي. الدمام: مكتبة المتنبى.

- عبدالكريم، مرام (٢٠٢٠). أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسراء.
- عتوم، حسين (٢٠١٢). مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك.
- عتوم، يمني ، وعتوم، حسين (٢٠١٤). مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٢، (٤٦)، ٢٣٧-٢٦٣.
- عقيلان، فادي (٢٠١٥). إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية. الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- العمرى، غسان (٢٠١٠). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية، ٢٧(٢)، ٣٩-٥١.
- العنزي، سعد، الساعدي، مؤيد (٢٠٠٧). الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة مجلة دراسات إدارية، ١ (٣)، ١١٨-١٣٤.
- عيداروس، أحمد (٢٠١٣). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. مجلة التربية، ١٦ (٣٩)، ٩-١٢.
- غنيمة، رهنف (٢٠١٤). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- الفاعوري، إلهام (٢٠١٥م). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة، المنظمة العربية للتنمية. القاهرة: مصر.
- الفاعوري، حمود (٢٠١٢). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية (رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال)، كلية الأعمال، جماعة عمان العربية، الأردن.
- فني، أحمد؛ عطير، ربيع (٢٠١٦). دور منطقة نابلس التعليمية التابعة لوكالة الغوث في إدارة الأزمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد الرابع - ع (١٣) نيسان ٢٠١٦.
- القحطاني، بدرية (٥١٤٣٦هـ). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي والعالمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

القحطاني، سارة (٢٠١٩). ممارسات إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمدينة أبها، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٢٠، ملحق ١٦٥-١٨٥.

كموش، مراد (٢٠١٥). العلاقات العامة وإدارة الأزمات المنظمة: التصورات والنماذج. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٨(٢)، ٦٥-٨٨.

كتاب، محمد (٥١٤٣٥). تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ المحاسبية الإدارية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود.

اللامي، غسان واليساوي، خالد (٢٠١٥). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

المالكي، سفر (٢٠١٣م). واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

محمد، أشرف السعيد أحمد. (٢٠١٨). الذاكرة التنظيمية مدخل لتنمية راس المال الفكري بكلية التربية جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ٢. ١٩٦ - ٨٣، مسترجع من

<http://Record/com.mandumah.search/> ١٠٠٧٩٠٤

المطير، ابتسام (٢٠٢٢). واقع إدارة الأزمات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل جائحة كورونا (رسالة ماجستير)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

آل مداوي، عبير وبدوي، ولاء (٢٠٢١). إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد أثناء جائحة فيروس كورونا (COVID-19). المجلة التربوية، (٨٤)، ٩٨٨-١٠٣٣.

المشيقيح، جوزاء (٢٠٢٠). معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد ٤، العدد ٤٣، نوفمبر، ص ص ٦١-٨٠.

الملاحيم، وفاء (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(١)، ٢٩-٧٥.

المنيع، حمد (٢٠٠٧م). التطوير التنظيمي لإدارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.

المهنا، محمد (٢٠٢١). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية بالكويت، المجلد ١، العدد ١، يناير، ص ص ١٠١-١٤٤.

موسى، أحمد (٢٠١٧م). أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٤ (٢)، ١٥١.

الموسى، ناهد (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

النوايسة، رياض (٢٠٠٦). بناء أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية.

همام، أشرف ودرويش، السيد وعيد، خالد (٢٠١٤). دراسة تحليلية للذاكرة التنظيمية وأثرها في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين بأمانات المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. جمعية إدارة الأعمال العربية، (١٤٧)، ٣٨-٤٨.

الهميسات، إيثار (٢٠١٤م). أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

وزارة التربية والتعليم السعودية (٢٠٠٤م). الدليل التنظيمي للإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات. الأمانة العامة لإدارات التربية والتعليم، الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٨). الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المناطق والمحافظات، وكالة التخطيط والتطوير، وزارة التعليم، الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٩). كتيب توثيقي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، ط٤، الرياض.

#### المراجع الأجنبية:

Abdul Rahman,A.,&Hamidi,S.(2006). Organizational memory information system. Case study in faculty of computer science&information system.International Conference on Technology Management.Available on line at: <http://eprints.utm.my/3113/Retrieved on 5/6/2022>.

- Barbara, H.A. (2004), Organizational Memory: An Important Concept within the Praxis of Organizational and Adult Learning, The Midwest Academy of Management, p5
- Celik,A.&Yilmaz,R.(2016).Research of the effectiveness of strategic leadership in crisis management: a comparative study in large scale enterprises and smes in konya 3rd industrial zone. Postmodern Opening/Deschideri Postmoderne,7(2),93-114.
- Coombs,W.T.(2011). Protecting organization reputations during a crisis: the development and applications of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review,10(3),163-176.
- Cegarra-Navarro,J.,&Sa'nchez-Polo,M.(2011). Influence of the open-mindeness culture on organizational memory:an empirical investigation of Spanish SMEs. The International Journal of Human Resource Management,22,1-18.
- Debeş, G. (2021): Teachers' perception of crisis management in schools, International Online Journal of Education and Teaching, Vol. 8, No. 2,PP. 638 - 652.
- Elliot, D. (2009). The Failure of Organizational learning from Crisis, Journal of Contingenincs and Crisis Management, 17 (3):100.
- Endlich,N.A.(2001). An investigation of the nexus between strategic planning and organizational learning. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.
- Gainey, B. S. (2010). Crisis Management in Public School Districts. Organization Development Journal, 28(1), 89-95.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. J. (2008). Crisis management in a complex world. Oxford University Press.
- Giorgetto, S., A. (2021): Risk and crisis management. An Overview,Economia Aziendale Online – Business and

- Management Sciences International Quarterly Review, Vol. 12, No. 1, PP. 1 - 12.
- Hamidi,S.R.(2009). The characteristic and success factors of an organizational memory information system. Computer and Information Science,2,142-150.
- Hanvanich S. et al. (2006): The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.( 34),No.(4),pp.600-612.
- Hashim, T. (2016): The impact of organizational memory use in marketing knowledge management on marketing audits in Jordanian industrial corporations, International research Journal, Vol.(1),No.(1),pp.337-350.
- Hensgen,Tobin&Desouza,Kevin&Kraft,George (2003) comes,singl detection and processing in the context of crisis management,blackwall publishing ltd,Vol.11,No.2,pp.67-77
- Hill, S. J. (2015). An analysis of school crisis preparedness in Kansas. PhD Thesis. Baker University – Faculty of Education.
- Hill,T.&Strizzi,S.(2005). Emergency response and crisis management.Technical Assistance Centers,June,28.
- Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. Knowledge Management Research & Practice, 11(3), 230-240
- Huang, Jih (2017). Organizational knowledge, learning and memory – a perspective of an immune system, Pages 230-240 | Received 10 Mar 2011, Accepted 09 Aug 2011, Published online: 19 Dec 2017.
- Kongkiti Phusavat &et.al., (2013)" Productivity Management: integrating the intellectual capital", Industrial Management & Data Systems, Journal of Group Publishing Limited, Vol. 113 No. 6.

- Lee,K; Joshi,K.(2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. Technological Forecasting and Social Change,120.
- Leta, S., D. & Chan, I., C., C. (2021): Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality, The International Journal of Hospitality Management, Vol.95, May, PP. 1 - 11.
- Liu, M. & Blankson, I. (2015). From Virginia Tech to Seattle Pacific U: An Exploratory Study of Perceptions Regarding Risk and Crisis Preparedness Among University Employees. Atlantic Journal of Communication.(23),211-224.
- Lott, M.(2012). Crisis management plans in higher education: commonalities, attitudes, and perceived effectiveness. U.N Published Doctoral Dissertation. Department of Administration and Supervision. Gallaudet University.
- Marsh, C.H., & Morris, E.C. (2001), Corporate Memory and Technical Communicators: A Relationship with a New Urgency, IEEE on Communication Dimensions Proceedings, IEEE International, p10.
- McNamara, A. (2021): Crisis Management in Higher Education in the Time of Covid-19: The Case of Actor Training, Journal of Education Sciences, Vol. 11, No. 132, PP. 1-11.
- Meyer, J. P. Alstete, J. W. (2019). Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems Vol. 50 No. 4, 2020 pp. 615-630.
- Meyer, J. P. (2019). Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems Vol. 50 No. 4, 2020 pp. 615-630.

- Moorman, Christine & Miner, Anne S., (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity , Journal of Marketing Research, Special Issue on Innovation and New Products Vol 34 , n°1 , pp91-106.
- Moorman,C.,&Miner,A.S.(1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity.Journal of Marketing Research,34(1),91-106.
- Navarro, Juan G. & Landrogez, Silvia M. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility Testing the role of counter-knowledge and knowledge application, Journal of Intellectual Capital Vol. 21 No. 3, 2020 pp. 459-479.
- Richardson, S. (2011). Factors that shape the crisis management styles of former and current senior level student affairs administrators at the University of Mississippi. U.N Published Doctoral Dissertation. Department of Higher Education. University of Mississippi
- Rusaw, A.C. (2004). How downsizing affects organizational memory in government: Some implications for professional and organizational development. Public Administration Quarterly, 482-500.
- Savelides, S., Mihiotis, A., and Koutsoukis, N. S. 2015. Crisis management for secondary education: A survey of secondary education directors in Greece. International Journal of Educational Management. 1(29): 18-43.
- Simmons ,Omari Scott (2013). The Corporate Immune System: Governance From The Inside Out, Law Review, No. 3.
- Stein,E.W.(1989).Organizational memory: Socio-technical framework and empirical research. Unpublished doctoral dissertation,University of Pennsylvania.
- Stein, E.W., & Zwass, V. (1995): Actualizing Organizational Memory with Information Systems, Systems Research , Vol.(6), No.(2),pp. 85-117.

- Tsai, C.Y., Lin, J.L., & Chn, C.H. (2006). Core competence and core. Rigidity: organizational memory perspective. 5th Asia Academy of Management Conference.
- Vrîncianu, M., et al. (2009): Organizational memory: an approach from knowledge management and quality management of organizational learning perspectives. Amfiteatru Economic Journal, Vol.(11), No.(26), pp. 473-481.
- Walash, J.P & Ungson, G.R. (1991). Organizational Memory, Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, pp. 57-91.
- Walash, J.P & Ungson, G.R., 1991, Organizational Memory, Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, pp. 57-91.
- Wexler, M. N. (2002). Organizational memory and intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, 3(4), 393-414.
- Wilson, M., & Keith. T (2007). Crisis management in schools, Evidence based prevention. Journal of Educational Enquiry, 7, 1-31.
- Zhang Li, Tian Ye Zhuang, Qi Zhong Ying, 2004, An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies, Proceedings of 37th Hawaii International Conference on System Sciences - HICSS, .17 Miles & Keeman, 2003, Practical Guide to Regional Foresight in the UK. DISPONIBLE SUR LE SITE: . at: <https://www.researchgate.net/publication/235248345>