

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

# ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة

رسالة ماجستير مقدمة من الطالب  
حسام الدين حسن عطية حمدونة

إشراف

أ.د. فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية  
بكلية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة

# سورة الشورى

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾

سورة الشورى: الآية 38

## إهداء

- إلى أرواح جميع شهداء الوطن العظيم .
- إلى روح والديّ الكريمين، غفر الله لهما واسكنهما فسيح جناته.
- إلى زوجتي وابنيّ العزيزين، طارق و حلا.
- إلى إخوتي وأخواتي جميعاً الذين لم يبخلوا علي بخالص الدعاء .
- والى من علمني أن طريق ذات الشوكة هي الطريق الأقصر نحو العزة والكرامة والسعادة في الدارين .
- إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين ، نبينا (محمد صلى الله عليه وسلم) داعياً إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، ومعلماً للبشرية وهاديها إلى طريق الله المستقيم، صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، وبعد ....

امتثالاً لقوله \_تبارك وتعالى" وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" (النمل، 40) فإنني أشكر الله (تبارك وتعالى) على توفيقه وإعانتته لي على إتمام هذا الجهد المتواضع ، والسير على درب العلم بخطى هادئة ودافئة، وهذا كله من فضله وكرمه، وعملاً بقوله(عليه الصلاة والسلام): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى الجامعة الإسلامية بغزة، ممثلة برئيسها وإدارتها لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة أبناء هذا الوطن الحبيب .

وأقدم بشكري وامتثاني لعمادة الدراسات العليا وكلية التربية بالجامعة الإسلامية والعاملين فيها على جهودهم الحثيثة في رعاية طلبة الدراسات العليا وتقديم كافة الخدمات والتسهيلات اللازمة لإكمال دراساتهم العليا .

كما أتوجه بعميق شكري وتقديري إلى الاستاذ الدكتور فؤاد العاجز - أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية، ورئيس قسم أصول التربية بالجامعة الإسلامية - لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي سعدت بالتلمذ على يديه، ولقيت منه الاهتمام والتشجيع البالغين؛ حيث كان لاتساع أفاقه العلمي وتوجيهاته المنهجية الفضل الكبير في إنجاز هذا البحث منذ أن كانت الرسالة فكرة إلى أن أصبحت دراسة متكاملة، فأسأل الله ( سبحانه وتعالى) أن يكون في ميزان حسناته يوم القيامة .

والشكر موصول للأستاذين الكريمين الدكتور/ عليان الحولي أستاذ أصول التربية المشارك، ومساعد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية بالجامعة الإسلامية، والأستاذ الدكتور/ صهيب الأغا رئيس قسم أصول التربية بجامعة الأزهر، لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظتهما القيمة والتوجيهات السديدة .

كما أتقدم بشكري الجزيل والعرفان بالفضل للأخ الفاضل عائد الربيعي؛ لما قدمه من عون ومساعدته في المعالجات الإحصائية .

كما لا يسعني أيضاً إلا أن أتقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم الاستبانة، وكذلك الإخوة في وزارة التربية والتعليم العالي لموافقتهم على تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وأخص بالشكر الدكتور عبد الله عبد المنعم على الجهد الطيب الذي بذله في مساعدتي في تطبيق الاستبانة .

وأتقدم بالشكر لمدراء ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتعاونهم معي في تعبئة الاستبانات وتقديم كافة المعلومات اللازمة لي .  
وأتقدم بالشكر الجزيل للاستاذ الفاضل سهيل أبو زهير الذي قام بالمراجعة اللغوية للرسالة .

وأتقدم بالشكر الجزيل لإخواني الزملاء العاملين بالموسسة الاقتصادية الاستهلاكية على دروهم المؤازر لي أثناء دراستي وإعدادي هذا البحث، وكل الشكر والعرفان لمن ساهم في إخراج هذا البحث المتواضع ، سائلاً المولى (عز وجل) أن يجعله في ميزان حسناتهم جميعاً ،  
يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .

## قائمة المحتويات

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
إهداء.....	ت
شكر وتقدير.....	ث
قائمة المحتويات.....	ح
قائمة الجداول .....	د
قائمة الأشكال.....	ر
قائمة الملاحق.....	ز
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	س
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....	ض
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....	1
المقدمة.....	2
مشكلة الدراسة.....	7
فرضيات الدراسة.....	7
أهداف الدراسة.....	8
أهمية الدراسة.....	8
مصطلحات الدراسة.....	8
حدود الدراسة.....	10
الفصل الثاني : الإطار النظري (خلفية الدراسة ) .....	11
تمهيد .....	12
نشأة الإدارة وتطورها.....	12
نشأة الأزمة.....	16
مراحل نشوء الأزمة .....	19
أنواع الأزمات المدرسية .....	24
مفهوم إدارة الأزمات.....	27
إدارة الأزمات من المنظور الإسلامي.....	29
مراحل إدارة الأزمة.....	31
خطوات التعامل مع الأزمة.....	39
أساليب التعامل مع الازمات .....	43

48.....	الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الازمات
53.....	السيناريوهات المقترحة للتعامل مع الأزمات
62.....	مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية في الأزمات
69.....	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>
70.....	تمهيد
70.....	أولاً: الدراسات العربية
79 .....	ثانياً:الدراسات الأجنبية
92.....	التعليق على الدراسات السابقة
95.....	<b>الفصل الرابع : إجراءات الدراسة</b>
96.....	أولاً: منهج الدراسة
96.....	ثانياً: مجتمع الدراسة
96.....	ثالثاً:عينة الدراسة
97.....	رابعاً:أداة الدراسة
98.....	خامساً: صدق الاستبانة
106.....	سادساً: ثبات الاستبانة
108.....	سابعاً: تطبيق الاستبانة
109.....	ثامناً :المعالجات الإحصائية
110.....	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيراتها</b>
111.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
124.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
135.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
136.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
137.....	ملخص نتائج الدراسة
138.....	التوصيات والمقترحات
138.....	أولاً: التوصيات
139.....	ثانياً: المقترحات
140.....	مراجع البحث
152.....	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	مسلسل
55	السيناريوهات المقترحة للتعامل مع الأزمات	(1)
96	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب النوع	(2)
97	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الخبرة	(3)
97	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب التخصص	(4)
99	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها	(5)
100	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجموع الكلي لها	(6)
102	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة والدرجة الكلية للمجال	(7)
103	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة والدرجة الكلية للمجال	(8)
104	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها والدرجة الكلية للمجال	(9)
105	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة مع الدرجة الكلية للمجال	(10)
106	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة مع الدرجة الكلية	(11)
107	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	(12)
108	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة ككل	(13)
112	نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية للمجالات ككل لاستجابات المديرين	(14)
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب لفقرات الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة	(15)
115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب لفقرات الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة.	(16)
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب لفقرات الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.	(17)



## قائمة الجداول

مسلسل	اسم الجدول	رقم الصفحة
(18)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب لفقرات الإجراءات التي يتبعها المدبرون بعد انتهاء الأزمّة	120
(19)	قيم (مان وتني ) للفروق بين استجابات المدراء والمديرات تبعاً لمتغير الجنس (الذكور ، الإناث ) .	124
(20)	قيم (ت) للفروق بين استجابات المدراء والمديرات تبعاً لمتغير الجنس (الذكور ، الإناث ) .	126
(21)	قيم (مان وتني ) للفروق بين استجابات المدراء والمديرات تبعاً لمتغير التخصص (علمي ، أدبي ) .	128
(22)	قيم (ت) للفروق بين استجابات المدراء والمديرات تبعاً لمتغير التخصص (علمي ، أدبي ) .	130
(23)	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة	132

## قائمة الأشكال

مسلسل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	مراحل نشوء الأزمة	20
(2)	أسباب الأزمات	23
(3)	أنواع الأزمات	25
(4)	مراحل إدارة الأزمات	33
(5)	نظام الاتصالات في إدارة الأزمات	37
(6)	تداخل العناصر في العملية الإدارية لقوى صنع الأزمة	38
(7)	الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات	44
(8)	الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات	45
(9)	الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات	50
(10)	شروط ومواصفات القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة	63

## قائمة الملاحق

مسلسل	اسم الملحق	رقم الصفحة
(1)	كشف أسماء المدارس الثانوية الحكومية للبنين التي طبقت عليها عينة الدراسة في مديرية التربية والتعليم بغزة	153
(2)	كشف أسماء المدارس الثانوية الحكومية للبنات التي طبقت عليها عينة الدراسة في مديرية التربية والتعليم بغزة.	154
(3)	الاستبانة في صورتها الأولية	155
(4)	قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة	159
(5)	الاستبانة في صورتها النهائية	160
(6)	كتاب موجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وزارة التربية والتعليم	164
(7)	موافقة وزارة التربية والتعليم على تطبيق الاستبانة	165

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات ،والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة أسئلتها على النحو الآتي :-

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لإدارة الأزمات في محافظة غزة من وجهة نظرهم ؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، بمحافظة غزة، في إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات :-

1-النوع (ذكر / أنثى )

2-تخصص المدير (علمي، أدبي).

3- سنوات الخدمة (1-5 سنوات ، 5-10 سنوات ، 10 سنوات فما فوق)

**السؤال الثالث:** ما أهم الأزمات التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية في محافظة غزة ؟

**السؤال الرابع:** ما العوامل التي يمكن أن تعيق مدير المدرسة عند التخطيط لمواجهة الأزمات في المدرسة؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية.

وأما عينة الدراسة فقد تكونت من (36) مديراً ومديرة من مدراء المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة؛حيث تم اختيار العينة بنسبة ( 100%) بواقع 36 مدرسة .

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (60) فقرة ، موزعة على أربعة مجالات هي: مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة،مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة، مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة.

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين ،وصدق الاتساق الداخلي ، كما تم التأكد من ثباتها عن طريق التجزئة النصفية ،ومعامل ألفا كرونباخ.

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تم استخدام : المتوسطات الإحصائية ، والنسب المئوية ، والانحراف المعياري بالإضافة إلى اختبار (ت)، واختبارمان وتتي، واختبار تحليل التباين الأحادي .

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، فقد حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة جداً مقدارها (80.389%) أما بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها على نسبة مئوية مقدارها (83.407%) وهي نسبة كبيرة جداً، واحتلت الترتيب الأول، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها (79.852%) وهي نسبة كبيرة، واحتلت الترتيب الثاني. أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة فقد حصل على بنسبة مئوية مقدارها (79.741%) وهي نسبة كبيرة، واحتلت الترتيب الثالث ، وأما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة فحصل على نسبة مئوية مقدارها (78.556%) واحتلت الترتيب الرابع والأخير، وهذا يدل على أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال .

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة، تعزى لمتغير الجنس (مديرين ،مديرات).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. (1-5 سنوات ، 5-10 سنوات ، 10 سنوات فما فوق)؟

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة ،تعزى لمتغير التخصص لصالح الأدبي.

## أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :-

- 1- ضرورة أن يتبادل المدير الزيارات مع المدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة، بدون الانغماس أكثر الأوقات بالأمر الروتينية والمهام اليومية والإدارية من خلال تفويض بعض صلاحياته واختصاصاته لبعض العاملين في المدرسة .
- 2- ضرورة إنشاء المدير صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على ما يقلقهم وعلى أهم المشكلات التي تواجه طلابه لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة في وقتها.
- 3- ضرورة أن يوفر المدير أرشيف معلومات يتضمن الأزمات التي تحدث في مدرسته لمعرفة كيفية التعامل معها .
- 4- ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمديرين في مجال إدارة الأزمات وحثهم على حضورها عند عقدها ، والعمل على تحفيزهم بالانتظام بها .
- 5- ضرورة أن يوظف المدير التقنيات الحديثة المعاصرة كالحاسوب للتعامل مع الأزمات من خلال إطلاعه بأهم المستجدات والمجريات والمتغيرات التربوية الجديدة في علم الأزمات.
- 6- ضرورة أن يوفر المدير شبكة معلوماتية تسهم في الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات.
- 7- ضرورة وجود نظام اتصال فعال يعمل على توفير المعلومات الضرورية لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات.
- 8- ضرورة تخصيص ميزانية مستقلة للمديرين لمعالجة آثار الأزمة، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية عن طريق إقرار بند خاص بمصاريف الأزمات .

## Abstract

Study aimed to recognize the performance of secondary school headmaster concerning the administration of crises skills in Gaza Governorate and to disclose the administration exercises which the secondary schools follow during the crises.

To realize the aims of the study, its questions have been formed as follows:

Firstly: what are the virtual administrative exercises followed by the secondary schools headmasters to manage the crises in Gaza Governorate.

Secondly: did the administrative exercises of secondary school headmasters in Gaza Governorate differ in managing the crises due to the following variable:

1. Gender (male/female).
2. Years of experience . (1-5 years, 5-10 years, more then 10.
3. Headmaster specialization ( scientific , literary).

Thirdly: what are the most prevailing of the crises which the secondary schools headmasters face in Gaza Governorate.

Fourthly: what are the factors which may prevent the headmaster of planning to face the crises of the school.

The researcher used the analytical descriptive method which harmonizes with such kind of educational studies.

The sample of the study composed of (36) headmasters (males) and (females) selected from 36 government schools in Gaza directorate which represented 100% percent of the original society.

To realize the aims of the study the researcher developed questionnaire composed of (60) items distributed on four domains namely:

- Procedures which the headmasters follow to avoid crises.
- Procedures which the headmaster follow in planning to face the crises.
- Procedures which the headmasters follow in dealing with the crises during its befall.
- Procedures which the headmasters follow after the crises ended.

The validity of the questionnaire has been insured by using the honesty of arbitrators, internal consistency , split-half and ALFA KRONBAKH LAB. In order to analyze the data the statistical package for social sciences (spss) has been used such as : statistical means , percentages, student deviation in addition to (T) Test, Man Watni Test and one way ANOVA.

## **Result of the study:**

The result of the study revealed up that the governmental secondary schools headmasters perform the skills of managing crises in a high manner and in an effective way. The sum-total of questionnaire items served a high percentage amounting to (80,389%) , but in regard to scopes which the headmasters follow in dealing with the crises during its befall gets a percentage amounting to (83,407%) which is considered very high. This percentage occupies the first grade, whereas the procedures scopes followed by the headmasters in planning to face the crises occupies the second grade. Concerning the procedures scopes which the headmasters follow after the crises ended gets a percentage amounting to (79,741%0 and considered big and occupies the third grade. But the procedures scope which the headmasters follow to avoid the crises scored a percentage amounting to (78,556%) and occupies the fourth grade and the last. This denotes that the headmasters of secondary schools perform the skills of administration crises in a big and in an effective way.

1. There were no statistically significant difference between the averages of sample individuals concerning the range of administration exercises to conduct the crises by secondary schools headmasters in Gaza Governorate attributed to the changeability of gender (males and females headmasters) .
2. There were no statistic significant difference between the averages of sample individuals concerning the range of administration exercises to conduct the crises by secondary schools headmasters in Gaza Governorate attributed to years service (1-5 years, 5-10 years, 10 years and more.
3. Availability statistic significant between the averages of sample individuals concerning the range of administration exercises to conduct the crises by secondary schools headmasters in Gaza Governorate attributed to the sake of literally specialization.

## **Recommendation of the study :**

1. It is necessary for the headmaster to visit other schools to recognize the different crises without wasting his time in routine work , daily and administration travails and observance of school activities only.
2. It is necessary for the headmaster to arrange a grievances box for the students to recognize what irritate them and at the same time to recognize the important problems which the students face to find out the proper solutions in due time before crises happens due to the accumulative resulted from such problems.



3. It is necessary for the headmaster to save a data archive including the crises happen in his school to know how to deal with and he should also have knowledge, rehabilitation and experience related to scientific crises administration through his expertise on foreign studies and consequently gets similar experiences.
4. It is necessary for the headmaster to save a sufficient training programs and courses for the trainers in the scope of administration crises and urging them to attend the lectures in due time. Also providing them with international knowledge and what ever recently happened from the new educational aspects, the developing experiences to avoid its hazards and releasing its affects. That is to join the continuous development which the world testifies now-a-days particularly in the field of education. Therefore, it is necessary to continue in training the leaders of the schools until knowing the differences between the requirements of crises administration and the local and international changeability.
5. It is necessary for the headmaster to employ the recent technology such as computer for the purpose of dealing with crises through viewing the important educational changeability in the scientific crises to be able to collect, classify, analysis, categorize and debrief his information at the time when it is necessary.
6. It is necessary for the headmaster to save a net of information to participate in communications to realize a high degree of efficiency in dealing with crises in addition to create an efficient communication system to save the information.
7. Necessary to particularize an independent budget for the headmasters to handle the result of crises by saving possibility material , technical and human factors to cover such expenses resulted from the crises provided to obtain this item in an easy way.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- مصطلحات الدراسة .
- حدود الدراسة.

## المقدمة

يعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية ، وإن اختلفت أبعادها، وتوعدت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها. ورغم هذا التنوع والاختلاف فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية الإدارية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم تتسارع خطاه وتتزايد يوماً بعد يوم؛ الأمر الذي أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادتها. ( بهاء الدين ، 1997، 24 ) .

تعدّ الأزمات جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وقد ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الأزمات في العصر الحالي الذي يتسم بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك وأنماط العلاقات بين البشر ، مما يتطلب استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع واقع الحياة المختلفة ، حتى لقد أطلق البعض على عصرنا الحالي ( عصر الأزمات ) وأصبح مصطلح الأزمة ( Crisis ) من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية، مثل الأزمة الاقتصادية، وأزمة التعليم، وغيرها من الأزمات.

ولقد استحدثت التربية فروعاً معرفية جديدة، في الإدارة التربوية، لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وخاصة بعدما أصبح الإنسان قادراً على أن يتسبب في كوارث تفوق حساباتها الكوارث الطبيعية ، وأصبح تأثير الكوارث، التي من صنع البشر، أوسع انتشاراً من الكوارث الطبيعية؛ فهي قد تؤثر على العالم كله، بعكس الكوارث الطبيعية التي -غالباً- ما تنحصر في مجتمع واحد .

وقد شهدت الإدارة التربوية، بصفة عامة ،والإدارة المدرسية، بصفة خاصة ، مجموعة من التغيرات التي اتضحت آثارها في تغيير الكثير من مفاهيمها واتساع مجالات العمل فيها ، والتي تغير دور مدير المدرسة في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الادارية الروتينية، والمتمثلة في المحافظة على المدرسة وضمان استمرارها ، إلى قيامه -بالإضافة إلى ما سبق- بدور قيادي مهم يتجسد في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية .( بهجت ، 1993، 209).

ومن خلال هذا السياق يمكن القول :إن إدارة الأزمات تعدّ أحد الفروع الهامة لإدارة التربية التي من المطلوب إعطاؤها الأهمية والرعاية الكاملة؛حيث إنه من الجدير بالذكر أن ثمة معوقات تقف في طريق الإدارة المدرسية.

علم إدارة الأزمات من العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر ، والذي شهد العديد من التغيرات المتداخلة، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو القومي أو المحلي؛ فهي إحدى علوم المستقبل، وعلم التكيف مع التغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في كافة المجالات

الإنسانية، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية أو غيرها، وهو بذلك علم مستقل بذاته، وهو - في الوقت نفسه - متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه. ( الخضيرى ، 1998 ، 52 )

ويمكن استخدام أسلوب إدارة الأزمة في مجال التعليم، خاصة وأن جوانب الأزمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الإيجابية في تكوين المواطن ، باعتبار أن بناء الإنسان هو الذي يدفع بالحياة على أرض الوطن من الجمود والرتاية إلى الحيوية والتحرر، ومن الاتباع والانصياع إلى التجديد والإبداع.(عمار ، 1992 ، 15 ) ولما كان التغلب على تلك المشكلات يتطلب استخدام أساليب إدارية فعالة ، فإنه يمكن استخدام مدخل إدارة الأزمة، على اعتبار أن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية ، وأصبح اسم كل أزمة يقترن بنوع خاص من أنواع الحوادث .

ولما كان من خصائص الأزمة " الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة ، فإن الأزمة ينظر إليها- من خلال منظور مستقبلي- باعتبار أن الخطر الحقيقي للأزمة لا ينصرف أو يتعلق بالماضي والحاضر فقط، ولكنه يتجه وبشدة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه الأزمة في المستقبل . ( الخضيرى ، 1998 ، 55 ) .

وحيث أضحي كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات ، فقد تعاضم الاهتمام بالتعامل معها كأسلوب لمواجهة المستقبل، وممارسات سلوكية للتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير قابلة للتوقع والتنسيق .

الأزمات ظاهرة تكاد لا تخلو منها منظمة أو مؤسسة، سواء كانت دولة أو مدرسة أو أسرة، والإنسان أيضاً يتعرض لكثير من الأزمات لها آثارها، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية، وهذه الآثار قد تكون مباشرة أو غير مباشرة.(شاهين ، 2000 ، 3 ) .

إن التعامل مع الأزمات يعد من الموضوعات المهمة والحيوية التي لها تأثير على حياة المؤسسات التعليمية وبقائها، وأصبح التركيز على موضع الأزمات في فترات ليست بالبعيدة من الأمور المهمة لدى الكتاب والباحثين في الإدارة ؛ حيث تطرق الفكر الإداري إلي تقييمه لهذه الأبحاث وإلى دراسة الأزمات ومفهومها والعمل في إدارتها والتخفيف من آثارها، بأسلوب علمي يساعد في تجنب الأزمات القاتلة، ويساعد في زيادة الإنتاجية .(اللوزي،1999، 198).

وأصبح استخدام تقنيات وأساليب التعامل مع الأزمات ذا أهمية بالغة لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي .

وعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات التعليمية، فإن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها ،

إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها بفعالية وللإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المنظمة أو المؤسسة. (الأعرجي، 2000 ، 773 )

فعلى المدير أن يراعي كل الأمور التي تتصل بتعلم الطلاب حتى يتمكن من أداء مهمته في تربيتهم وتعليمهم، فعليه تقع مسؤولية متابعة مشاكل طلابه الاجتماعية بالتنسيق مع المعلمين، ومن ثم على المدير أن يعمل على توفير مناخ تنظيمي منتظم في مدرسته وعليه أن يتابع مشكلات طلابه أولاً بأول؛ حتى لا تشكل عوائق في مهمة نجاح تعليمهم، وعليه التنسيق مع المعنيين في المحيط الاجتماعي للمدرسة لحماية المدرسة وطلابها ووقايتهم من كل ما يمثل عناصر إزعاج، ويعمل على ترسيخ الأسس والمبادئ التي في ضوئها تضبط العلاقات بين المعلمين وطلابهم.

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيله وتدريبه تدريباً وافياً لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي؛ حيث إن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية وكذلك باحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة. (الخصري، ب ت: 146).

ولقد حظى موضوع إدارة الأزمات في المدارس باهتمام كبير من الباحثين والكتاب في البيئة الغربية وبكثرة الدراسات التي تناولته؛ فقد أشار الباحث كارول نيشين ( Carol ، 1988 ) Nation في دراسته إلى التدخل الأسري والتربوي في المدارس بسبب كثرة حالات الانتحار وصور كيفية التدخل في الأزمات المحتمل أن تحدث داخل الفصل .

أما دراسة ( سنيدر ، 1992 Snyder ) فهدفت إلى الوصول لأهمية دور مديري المدارس في التدخل حين وقوع أزمة وعلاجها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

فقد تناول كل من (Rurvis, R.Aporter،1991، 1992) كيفية تحديد الأزمة والمراحل الثلاث لأطوار حدوث الأزمة .

و أوضح زيلكوسكي جورج (Ziolkowski Ggeorge (1991) في دراسة أجراها على عينة مكونة من (113) مدرسة بضرورة وضع الاستبانات والمعلومات الضرورية لتكوين المؤسسة التربوية القادرة على مواجهة الأزمات، وحول أهمية وجود تدريبات نوعية متخصصة للأمن المدرسي للتعامل الفوري مع حالات العنف الشديد والسلوكيات الإجرامية.

أما كلا من ديفيد ودجلاس (David , E Gullatt & Douglas Long ، 1996 ) فتناولوا خصائص فريق مواجهة الأزمات المدرسية على وجه التحديد، كما تعرضوا إلى العديد من الواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها أعضاء الفريق وكيف تتم الاستجابة لمناخ العنف وكيفية تكوين فريق مواجهة الأزمات المدرسية .

إلا أنّ الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية-في حدود علم الباحث- لازالت محدودة، كدراسة (القثامي، 1995): والتي هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقها في مجال الإدارة التربوية.

وأشارت دراسة الباحثين ( المهدي، هيبه، 1999): إلى التعرف والكشف عن الأزمات التي تتعرض لها مدارس التعليم العام في مصر، والكشف عن واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس، والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة من وجهة نظرهم، والتوصل إلى الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات في مدارس التعليم العام.

أما دراسة ( أبو خليل، 2001 ) فهذهت إلى تحليل الخطوات التي يجب اتباعها في التخطيط في التعامل مع بعض الأزمات وتشخيص أهم العناصر التي تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة.

وتجدر الإشارة إلى أن نظام التعليم يعاني من بعض المشكلات والتي -تمثل في جوهرها- أزمات، فعلى المستوى العربي هناك :

-أزمة المباني المدرسية؛ من حيث مساحتها الصغيرة وعدم وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة. وبرزت هذه الأزمة بصورة كبيرة ومتفاقمة في السنوات الأخيرة .

-تسمم العديد من التلاميذ في المدارس بسبب الأغذية الفاسدة وتبادل الاتهامات بين مديريات التربية والتعليم ومديريات الصحة . (عمار، 1992، 20) .

-اندلاع حرائق في بعض المدارس، أو تعرض المدرسة إلى السرقة بعض الأجهزة والوسائل غالية الثمن؛ مما نجم عنه بعض المشكلات في المدارس ومنها :

-انتشار التدخين، والغش في الامتحانات، والهروب من المدرسة والمنزل، ومحاولة الانتحار، والانحراف.

فضلاً عن ذلك فهناك العناد، والصراع بين التلاميذ، والشغب أثناء الدرس، وتحدي السلطة، والاستخفاف بالدرس والمدرس، ومحاولة جذب الانتباه بطريقة غير لائقة، من شأن هذه المشكلات -إذا لم يتم التعامل معها بحكمة- أن تؤدي إلى أزمات مختلفة .

أما في البيئة الفلسطينية فلم يتوافر لدى الباحث أي دراسة في هذا الموضوع. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة؛ حيث ستتصدى لبعض الأزمات التي حدثت بالفعل في المدارس الثانوية أو متوقع حدوثها في المدرسة، وتحليل بعض المظاهر التي تجسدها مع تحليل القدرات والمؤهلات الواجب توافرها لدى المدير والتي يجب توافرها للتعامل معها وكيفية مواجهتها .

لذا يرى الباحث ضرورة إسهام الدراسات العلمية التربوية في استجلاء طبيعة الأزمة التربوية على مختلف المستويات بالشكل الذي يؤدي إلى تطور الأداء ومعرفة ما إذا كانت هناك قرارات

ومهارات خاصة يجب توافرها في القائمين على إدارة العملية التعليمية حتى يمكنهم التعامل مع الأزمات المختلفة بشكل فعال، ومعرفة كيفية التعامل مع الأزمة، ومعرفة مدى وعي المعلمين والإداريين بأسلوب إدارة الأزمة، وكيف يتصرف المديرون والمعلمون في مواقف الأزمات، ومعرفة المهارات والقدرات والمعارف والاتجاهات التي يجب تدريب المديرين في المواقف (الأزمومية) المختلفة للتغلب عليها، ومعرفة المظاهر التي تجسد الأزمة على مستوى الفصل والمدرسة، ومعرفة العوامل التي تفسر وجودها واستمرارها.

إن المجتمع الفلسطيني أقر بأهمية التعليم باعتباره السند الوحيد في ظل المتغيرات المتسارعة التي من حولنا؛ فلقد تطور التعليم بكافة مراحلها المختلفة ليواكب حاجتنا الملحة، فكان ذلك من خلال التوجهات الحديثة من قبل وزارة التربية والتعليم بسن القوانين التي تدعم استقرار المؤسسة التعليمية لتحقيق ما تسمو إليه، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة من خلال تحديث وتطوير وإنشاء العشرات من المدارس إلا أنه مازالت مؤسساتنا التعليمية تعاني قصوراً في إمكاناتها للاضطلاع بمهامها على مستوى المدرسة، لقصور المعلمين والمديرين والعمال الفنيين في وضع خطط عملية منظمة ومدرسة وواعية لمنع الأزمات المدرسية وفقاً لإمكانيات كل مدرسة.

وقد تم اختيار موضوع إدارة الأزمات في المرحلة الثانوية في غزة إيماناً من الباحث بأهمية هذه المرحلة التعليمية لما تشكله من خطورة بالغة في الإعداد للحياة والمساهمة في البناء.

فقد لاحظ الباحث من خلال زيارة لبعض المدارس الثانوية واستطلاع آراء بعض المديرين أن هناك فقداناً لمسمى إدارة الأزمات ووجود خلل ناتج عن فقدان استراتيجية واضحة ومنظمة لدى المديرين للتعامل مع الأزمة المدرسية؛ حيث عادة ما تتكرر الأزمات بدون إيجاد وسيلة لعدم تكرارها والتخفيف منها أو وقايتها، ويقف مدير المدرسة الثانوية حائراً في إيجاد الحل . كل ذلك دفعني للبحث في هذا الموضوع للتخفيف من تلك الأزمات ومحاولة إيجاد وسيلة لإدارتها بأسس علمية سليمة ومنهجية مدروسة.

وبناء على ما تقدم يحاول الباحث في دراسته التعرف على الأزمات التي يواجهها مدير المدرسة وكيفية ممارسته لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة.

## مشكلة الدراسة :-

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :-

ما مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

1- ما درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في محافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم ؟

2- هل تختلف تقديرات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات (النوع ، التخصص، سنوات الخدمة) ؟

3- ما أهم الأزمات التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية في محافظة غزة ؟

4- ما العوامل التي يمكن أن تعيق مدير المدرسة عند التخطيط لمواجهة الأزمات في المدرسة؟

## فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة، تعزى لمتغير النوع (مديرين ،مديرات).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة، تعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي) ؟

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة ،تعزى لمتغير سنوات الخدمة. (1-5 سنوات ،5-10 سنوات ، 10 سنوات فما فوق)؟



## أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على واقع الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في محافظة غزة.
- 2- إلقاء الضوء على أهم الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات (النوع التخصص، سنوات الخبرة)، .
- 3- الكشف عن أهم الأزمات التي يتعرض إليها مديرو المدارس الثانوية في محافظة غزة
- 4- الوقوف على أهم العوامل التي تعيق التخطيط لمواجهة الأزمات المدرسية .
- 5- تسعى الدراسة الحالية إلى حث التربويين وواضعي السياسات التعليمية ومنتخذي القرارات على التفكير بشكل عميق وخلاق في إدارة أزماتهم المدرسية ، ومن ثم تقديم رؤية حول نوع النظام التربوي الذي تصبو إليه في القرن الحادي والعشرين الذي يسهم إسهاماً فعالاً في مواجهة الأزمات التربوية .

## أهمية الدراسة:

- 1- تعد هذه الدراسة من اللبنة المتواضعة في مجال إدارة الأزمات التربوية والتي يؤدي الإعداد لها والتغلب عليها إلى رفع كفاءة الأداء التعليمي على مستوى الفصل والمدرسة .
- 2- قلة الدراسات في هذا المجال، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة التركيز على العامل التربوي لما له من أهمية في فعالية إدارة الأزمات داخل المدرسة .
- 3- تستمد أهميتها من أهمية المؤسسة التربوية المجتمعية ( المدرسة ) والتي يتوقف عليها تحجيم الأضرار الناتجة عن الأزمات داخلها وعلاجها وطرق الوقاية منها .
- 4- يمكن أن تساعد على تنمية وعي المديرين والمعلمين ببعض الأزمات وخصائصها وكيفية التعامل معها .

## مصطلحات الدراسة : -

**المدرسة الثانوية :** هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ( الإعدادية ) وتبدأ من الصف الحادي عشر إلى نهاية الصف الثاني عشر ويكون متوسط عمر الطالب 15 - 17 عاماً ( وزارة التربية والتعليم 2002 ) .

**مدير المدرسة الثانوية :-** هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والدينامو المحرك لطاقتها وإمكانياتها البشرية والمادية، والموجه المنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ

الغايات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وإنه القائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة الذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة بموجبها، والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة. (البدرى، 2001:107).

### الأزمة :-

• **يعرفها عامر بقوله:** "إنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد، وتعني تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للمنظمة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ القرارات السريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تنفجر الأزمة في شكل صدام أو مواجهة عنيفة".  
( عامر، 1992 :19 )

• **يعرفها أبو مائلة بقوله:** "إنها نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة تسبب صدمة وتؤثراً وضغطاً مما يضعف من إمكانية الفصل السريع بالموثر، وتقود إلى نتائج غير مرغوب بها لتدني الاستعداد لمجابهتها." ( أبو مائلة، 2002 :203).

• **يعرفها حجي بقوله بأنها:** "نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج -غالباً- ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها." (حجي، 1998: 449).

**ومن خلال التعاريف السابقة يضع الباحث تعريفاً إجرائياً للأزمة بأنها:** "فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة تخلق حالة من عدم التوازن لدى متخذ القرار، مما يسبب خللاً في التفكير نتيجة الضغوط المتراكمة، يترتب عليه سوء استغلال للبدائل المتاحة وعدم استثمار القوى والإمكانات، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في المدرسة.

### إدارة الأزمة :-

**يعرفها الطيب بقوله بأنها:** "نشاط هادف يقوم به المجتمع لفهم طبيعة المخاطر المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاءها، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب، عليها، وأن هذا النشاط الهادف ينفصل بوظيفتين هما: الإدراك والتحكم".  
( الطيب، 1990 :60 )

• **عرفها الحويطي بقوله بأنها:** "تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج

إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها، وتبني -بالدرجة الأولى- على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع خطط كاملة للأزمات المتوقعة." (الحويطي، 1998: 8).

هذا وسيقوم الباحث بتعريف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: "عبارة عن النظام الإداري الذي يهتم بمجموعة من المتغيرات المختلفة والمفاجئة لدواعي الأزمة ورصدها من خلال تكثيف الجهود لمعرفة أسبابها، والعمل على دراسة الفعاليات والطرق الممكنة لمعرفة كيفية الاستعداد لمواقفها المفاجئة بكافة السبل، من خلال الاستفادة من الموارد والفرص المتاحة الموحدة في المدرسة والعمل على استغلالها بأفضل صورة، والقدرة على الخروج -في النهاية- بمدلولات حقيقية عن نتائجها لتحسين التعامل معها في تكرار حدوثها.

#### حدود الدراسة :

أجريت الدراسة عبر الحدود التالية :

#### 1- الحد المكاني :

أجريت هذه الدراسة في محافظة غزة (مديرية غزة التعليمية)

#### 2- الحد الزمني :

طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2005/ 2006 .

#### 3- الحد المؤسسي :

أجريت هذه الدراسة على جميع المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمحافظة غزة (مديرية غزة) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2005-2006 .

#### 4- الحد الموضوعي :-

اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على ممارسة مدى مدير المدرسة الثانوية لمهارات إدارة الأزمات من وجهة نظر المدراء أنفسهم .

#### 5- الحد البشري :-

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من عدد (36) مدير ومديرة

#### 6- حدود المتغيرات :-

اقتصرت الدراسة على عدد من المتغيرات وهي متغير النوع (مديرين، مديرات)، وسنوات الخبرة (1-5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فما فوق)، ومتغير التخصص (أدبي، علمي).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري (خلفية الدراسة )

- نشأة الإدارة وتطورها
- نشأة الأزمة
- مراحل نشوء الأزمة
- أنواع الأزمات المدرسية
- مفهوم إدارة الأزمات.
- إدارة الأزمات من المنظور الإسلامي
- مراحل إدارة الأزمة
- خطوات التعامل مع الأزمة
- أساليب التعامل مع الأزمات
- الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات
- السيناريوهات المقترحة للتعامل مع الأزمات
- مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية في الأزمات

## تمهيد:

الإدارة جزء من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المختلفة، وارتبطت نشأته مع وجود الإنسان على هذه الأرض، وأصبح لا غنى عنه في التعايش مع الآخرين من خلال تنظيم جهودهم الجماعية، لسد حاجاتهم وتحقيق غاياتهم، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة التي أصبحت تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني.

إلا أن أهمية الإدارة في العصر الحديث إزدادت لما تلعبه من دور مهم في نجاح أو إخفاق مؤسسات المجتمع باختلاف أنواعها وأغراضها؛ فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أو مؤسسة من المؤسسات أن يكتب لها النجاح بدون إدارة ناجحة لكون الإدارة تمثل الأداة في توجيه الدول والشعوب لتحقيق أهدافها في الحاضر والمستقبل وبخاصة في ظل المتغيرات المتسارعة الناتجة عن استخدام التقنية والاتجاه نحو التخصص.

وواجه الإنسان، خلال حياته عبر العصور المختلفة، العديد من الأزمات التي هددت حياته وأثرت على مصيره ومستقبله.

وسيحاول الباحث - في هذا الفصل - إلقاء الضوء على إدارة الأزمات: نشأتها وتطورها وأسبابها ومرآتها، للتعرف على أبرز ملامحها.  
نشأة الإدارة وتطورها: -

وجدت الإدارة منذ أن بدأت المجتمعات الإنسانية حياتها على هذا الكوكب، فهي قديمة، ظهرت من خلال تنظيم الفرد لأمواره وأمور أسرته، التي يحكمها مجموعة من الأفراد يتعاونون فيما يخصهم وينفَعهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، ويعملون على استغلال مواردهم من خلال تحديد نشاطاتهم، إلى أن جاء زمن الميلاد للإدارة - كعلم له أصوله ونظرياته، والذي كان تحديداً في مطلع القرن العشرين؛ حيث ظهر أول المفاهيم للإدارة على أساس علمي، إلى أن انتقل إلى ميادين التربية.

إن مفهوم الإدارة العلمية من أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت في ميدان الصناعة في أوائل القرن العشرين، ويعتبر رائد هذا الاتجاه (فريدريك تايلر) الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية، وكان اهتمامه منصباً على دراسة كفاءة الأداء وتوفير الجهد المبذول في العمل الجسمي، وقد انعكس هذا الاتجاه العلمي في إدارة الصناعة والأعمال التجارية على مفهوم الإدارة التعليمية التي اتخذت لنفسها إطاراً نظرياً مشابهاً. (مرسي، 1996:22).

وسرعان ما ظهرت المدرسة السلوكية على يد التون مايو (Elton Mayo) التي كان تركيزها على العامل الإنساني؛ حيث إن الدوافع وسلوك الأفراد تعطي الإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجه العاملين في المؤسسة، وكانت تهدف إلى التوفيق بين إشباع حاجات الفرد الإنسانية المختلفة و

تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هذه المدرسة واجهت انتقادات أهمها تركيزها على الجانب الإنساني وإهمالها الجوانب الأخرى في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنشأة.

وظهرت مدرسة النظم التي تقوم على أساس أن المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي مصمم لتحقيق أهداف معينة؛ حيث إن هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده ومدخلاته الأساسية؛ حيث يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات، أي أن نظرية النظم اهتمت بدراسة الصور الكلية للمنشأة بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها- كما توضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية. (الشيخ سالم، 1985: 53) مفهوم الإدارة:-

إن المعنى اللغوي لكلمة (إدارة) يرجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة (serve) وهي تعني (الخدمة) أي أن الذي يعمل في مجال الإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو عن طريقها يتم أداء الخدمة.

(مطاوع، حسن، 1980: 12)

أما بالنسبة للمفهوم الاصطلاحي فيختلف تعريف الإدارة تبعاً للمجال الذي تمارسه، فرجال الأعمال ينظرون إلى الإدارة بطريقة تختلف عن نظرة رجال التعليم، إذن فكل جماعة اهتماماتها الخاصة التي تعكس نظرتهم إلى الإدارة وعلى تعريفهم، إلا أنه مهما اختلفت وجهات النظر وتعددت فإن للإدارة أبعادها ومراميها وطبيعتها التي لا ينبغي أن تغيب عن المهتمين بالإدارة مهما اختلفت مواقفهم واهتماماتهم.

هناك تعاريف كثيرة للإدارة، ولكن سيقوم الباحث بذكر التعاريف التي توصل إليها الذين كتبوا في البيئات العربية، ومنها:-

• **عرفها عابدين بقوله:** "إنها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية، والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة، ومن خلال مجموعة عمليات إدارية مشتركة هي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، والتقييم)".

(عابدين، 2001: 21).

• **عرفها نشوان بقوله:** "هي عملية علمية مستمرة وشاملة، لتطوير المنظمات الإدارية من خلال حدوث تفاعلات إيجابية واستخدام عمليات وأدوات وأساليب ملائمة واستثمار الإمكانيات المتاحة، وتحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة وفاعلية وبأقل جهد ووقت وتكلفة". (نشوان، 2001: 21)

• **الإدارة هي:** "استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته". (برنامج التعليم المفتوح، 1992: 5).

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإدارة هي "مجموعة من العمليات الشاملة والمتناسقة المرتبطة مع بعضها البعض، التي تهدف إلى تحقيق غايات وسبل محددة عبر مجموعة من الأفراد، تربطهم أفكار محددة يستخدمون كافة الموارد المتاحة لديهم وفق الاستغلال الأمثل للبدائل الممكنة، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة".

ومن واقع التعريف السابقة للإدارة يمكن للباحث أن يستخلص بعض العناصر الهامة التي تشمل مفاهيم الإدارة عليها:-

- وجود غايات وأهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها.
- وجود جماعات من البشر.
- الإدارة تقوم على تنسيق مجموعة من الجهود الجماعية.
- الإدارة تقوم من خلال وسط بيئة اجتماعية محيطة بالتفاعلات التي تؤثر وتتأثر.
- اتخاذ القرار هو جوهر ومحور العملية الإدارية.
- الإدارة تتم من خلال عدد من الوظائف الأساسية التي تتكامل فيما بينها مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، القيادة، الرقابة.

الإدارة التربوية:-

يعدّ ميدان الإدارة التربوية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة، إلا أن تطور مفاهيم الإدارة التربوية، على أساس علمي، اعتمد على تطور مفاهيم الإدارة في مجال الصناعة.

لقد ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، أي متأخرة عن المجالات الأخرى؛ حيث تمثل أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 في نيويورك، البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم؛ حيث قرر الحاضرون عقد هذا المؤتمر المهم بشكل دوري. (دياب، 2001: 20)

هناك تعريفات كثيرة للإدارة التربوية ولكن سيقوم الباحث بذكر بعضها:-

• عرفها عطوي بقوله "هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، لالتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمالية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع". (عطوي، 2001: 17)

• تعريف العمارة بقوله "هي مجموع من الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العمليات التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد التطوير النوعي والكمي في العمليات والمؤسسات والأفراد". (العمارة، 2001: 18)

• **عرفها الأشقر** بقوله "هي مجموع العمليات الفنية والتنفيذية التي تؤدي، عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ النفسي والفكري والمادي الذي يحفز الرغبة على العمل الفردي والجماعي، لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية والاجتماعية إلى تحقيقها". (الأشقر، 2003: 26).

من خلال التعريفات السابقة للإدارة التربوية يرى الباحث أنها تشمل على العديد من النقاط أهمها :-  
"مجموعة من السياسات التربوية المنظمة التي تقوم على أساس مجموعة من العمليات المبرمجة على أساس علمي تحت قيادة رشيدة، يجمعها عمل موحد له أهداف تتبع من خلال فلسفته عبر تناسق أجهزتها التعليمية لمواجهة التحديات والتطلعات".  
الإدارة المدرسية:-

تمثل الإدارة المدرسية نظاماً فرعياً من النظام التربوي، وهي الميدان الفعلي تضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تيسير وقت الإدارة، فالمهام الوظيفية للإدارة المدرسية مهام جسام ومسؤوليات متعددة، وهي ركيزة مهمة لنجاح أي مؤسسة تعليمية باعتبارها وسيلة تتكاتف فيها الوسائل لتنظيم الجهود الفردية والجماعية من أجل تنمية شاملة متكاملة متوازنة. ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ والمعلم وأولياء الأمور والبيئة المحلية، وأيضاً لما تحمله من عبء كبير في تنفيذ العملية الإدارية بجميع جوانبها الإدارية والفنية.

والإدارة المدرسية من أهم المجالات التي ترتبط بتربية النشأ وإعداد الأجيال للحياة باعتبارها بمثابة الجهاز الإشرافي والأداة التنفيذية لمراحل التعليم العام بأنواعه وفروعه، فإن مسؤوليات الإدارة المدرسية، ممثلة في مديرها، عليها توفير الجو المناسب للعمل المدرسي والمناخ المناسب مع توفير الثقة المتبادلة في مجتمعه المدرسي، وعليه أن يخطط مع زملائه المعلمين لرسم السياسة التعليمية التي تنتهجها مدرسته بحيث يتوافق مع الفلسفة التربوية للمجتمع. (سليمان، 1988: 120)

لم يتفق الباحثون والمهتمون، بمجال الإدارة المدرسية، على تعريف موحد للإدارة المدرسية، شأنهم في ذلك، شأن الباحثين في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية، لذلك فإن الباحث سيعرض تعاريف عديدة للإدارة المدرسية، كما يلي:-

- **عرفها دياب** بقوله: "هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة)، التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين، بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، وأخلاقياً، ووجدانياً، وجسماً) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه". (دياب، 2001: 99)
- **عرفها (جوردن)** بأنها: "حملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية". (William G.Aherbert R.1982).



• **عرفها نشوان بأنها:** "الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية وغيرها من القوى الثقافية لتحقيق أهدافها، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة، والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية في التربية والإدارة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأدنى كلفة وأقصر وقت ممكن".  
(نشوان، 1992: 59)

يستخلص الباحث، من خلال التعاريف السابقة، بأنها: "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين وغيرهم بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بشكل يتلاءم مع حاجات المجتمع ومتطلباته".  
**الأزمة:-**

تعدُّ الأزمة جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وقد ازدادت الحاجة إلى التعامل مع الأزمات، وخاصة في العصر الحالي، سواء أكانت أزمات اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية أو تعليمية، حتى أطلق البعض على عصرنا الحالي بـ(عصر الأزمات) وأصبح مصطلح الأزمة (crisis) من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية مثل أزمة التعليم وغيرها من الأزمات.

فالأزمات ظاهرة تكاد لا تخلو منها منظمة أو مؤسسة سواء أكانت دولة أو مدرسة أو أسرة؛ فالإنسان يتعرض لكثير من الأزمات التي لها آثارها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المباشرة أو غير المباشرة. (شاهين، 2000: 3).

### **إدارة الأزمات المدرسية:-**

#### **نشأة الأزمة وتطورها**

نشأ مفهوم الأزمة (crisis) في بداية نطاق العلوم الطبية؛ حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كربنو" الذي يعني (نقطة تحول Turning point) وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو للأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً. (Jurgen, 1963:643)

والأزمة-من خلال المعنى الطبي- تسير إلى مرحلة تنتسم بالتغيير لوضع قائم، سواء كان هذا إلى الأسوأ أو الأكثر تخلفاً، أو كان إلى الأفضل والأكثر تقدماً، حيث تمثل الأزمة حالة موضوعية لا تلعب فيها إرادة الأفراد دوراً أو تأثيراً، وتعبّر عن نفسها في صورة أعراض خارجية، أو مؤثرات خارجية يمكن قياسها. (كامل، 2003: 19)  
**مفهوم الأزمة:-**

إن المعنى اللغوي لكلمة (أزمة) يعني الضيق والشدة والكرب، ويقال (أزمت السنة أزماً): اشتد قحطها. وتأزم: أي أصابته أزمة. ويقال: أزم الحبل. أي أحكم قتله. وتأزم القوم: أي أصابتهم مصيبة.  
( مجمع اللغة العربية، 1999: 15)

ليس من السهل محاولة وضع تعريف معين يحظى باتفاق عام من قبل الباحثين نظراً لتداخل مفهوم الأزمة مع بعض المفاهيم الأخرى والتي اعتبروها مرادفة لمعنى الأزمة مثل الكارثة، والصدمة، والفاجرة، والمشكلة، والتهديد.

وهناك تعريفات كثيرة للأزمة نذكر منها ما يلي:-

- **عرفها عامر بقوله:** "إنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد، وتعني تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للمنظمة، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ القرارات السريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تتفجر الأزمة في شكل صدام أو مواجهة عنيفة". (عامر، 1992: 19)
  - **عرفها أبو مائلة بشكل عام بقوله:** "إنها نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة تسبب صدمة وتأثراً وضغطاً مما يضعف من إمكانية الفصل السريع بالمؤثر، وتقود إلى نتائج غير مرغوب بها لتدني الاستعداد لمواجهتها". (أبو مائلة، 2002: 203)
  - **عرفها (المهدي، هيبه) في المجال المدرسي بأنها:** "الحالة التي يعيشها مدير المدرسة عند مواجهته لمواقف طارئة وتشكل خطراً عليه وعلى العاملين معه، ويصاحبها تهديد وقلّة معلومات وإمكانات وضيق وقت، مما يضطر لمواجهتها بسلوكيات قد تكون ايجابية، فتأخذ بمجرى الأزمة إلى بر الأمان والنجاة، أو سلبية فتجلب الشقاء له وللمن معه". (المهدي، هيبه، 2001: 15)
  - **عرفها حجي في المجال التربوي بقوله بأنها:** "نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها". (حجي، 1998: 449)
- من خلال التعاريف السابقة للأزمة يرى الباحث أن هناك عناصر مشتركة في كل أزمة:-**
- الأزمة حالة ناتجة عن توتر وفقدان للسيطرة.
  - الأزمة نقطة تحول غير مألوفة وغير معتادة.
  - تنشأ الأزمة نتيجة ظروف مفاجئة وغير متوقعة.
  - تنتاب في الأزمة الأحداث بشكل سريع.
  - تهدد الأزمة الأهداف الإنسانية للكيانات ذات العلاقة.
  - تسبب الأزمة في بدايتها - صدمة ودرجة عالية من التوتر والضعف وخلل في التنظيم.
  - يتطلب للأزمة أساليب ونظم جديدة وسريعة لمواجهة الظروف المترتبة عن التغيرات المفاجئة.
- يرى الباحث أن الأزمة في المجال التربوي هي "فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة تخلق حالة من عدم التوازن لدى متخذ القرار مما يسبب خللاً في التفكير نتيجة الضغوط المتراكمة يترتب عليه سوء استغلال للبدائل المتاحة وعدم استثمار القوى والإمكانات مما يؤدي إلى خسائر فادحة في المدرسة".

## مفاهيم مرتبطة بالأزمة المدرسية :

يختلط مفهوم الأزمة لدى الكثير مما يُنشئ ازدواجية وتشابهاً حول مفاهيم عدة، حيث يفسر مفهوم المشكلة بأنه ممثل للأزمة، والعكس، لذلك لا بد من محاولة للتعرف على بعض المفاهيم المتشابهة وتفسيرها، ومحاولة إيجاد الاختلاف والتشابه ومعرفة مدى التقارب والاختلاف فيما بينها.

### أولاً: المشكلة :

تعد المشكلة هي الباعث الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة التي تمت، ولكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقفاً حاداً شديداً الصعوبة والتعقيد غير محسوب النتائج، ويحتاج التعامل معه إلى سرعة ودقة، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها. (الخضيرى، ب.ت: 62)

والمشكلة تمثل مرحلة من مراحل الأزمة لكنها لا تمثل الأزمة كلها، فهي جزء من الأزمة، وهي عبارة عن عائق أو عقبة تحول دون تحقيق الفرد لأهدافه، ولعل مفهوم المشكلة أقرب إلى مفهوم الواقعة، فهي تعبر أيضاً عن خلل في نظام فرعي للمؤسسة وليس في كل النظام. (الحملوى، 1992: 38)

### ثانياً: الكارثة:

هي أحد المفاهيم الملتنصقة بالأزمات، فهي حالة حدثت فعلاً ونجم عنها أضرار سواء في الماديات أو غير الماديات؛ حيث تكون الكوارث أسباب الأزمات ولكنها بالطبع لا تكون الأزمة في حد ذاتها. (عثمان، 1998: 106)

وتعرف الكارثة بأنها نكبة مفاجئة أو حالة مدمرة حدثت فعلاً ونتج عنها ضرر مادي وبشري، ويقصد بها التغيير المفاجئ ذو الأزمة الحاد، أو التدميرى، وينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن. (عليوه، 1997: 22).

### ثالثاً: الصراع:

يشير الصراع إلي تصارع طرفين أو إدارتين وتعارض وتضاد مصالحهما وأهدافهما مما يستلزم الصراع، وغالباً ما تكون أبعاده وأطرافه معروفة. (عليوه، 1997، 25)

ويرى الباحث أن العلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد؛ حيث يشعر الفرد من تجاهلها بانفعال شديد؛ حيث تشكل تهديداً لأهدافه، فالمشكلة عبارة عن عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلي تحقيقه وتكون المشكلة لها شواهد وأدلة تنذر بوقوعها بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين حلول عدة ممكنة، أما الصراع فهو جزء من الأزمة، لما يمثله الصراع من تعرض للهيكل العام للنظام من خلل واضطراب.

## مراحل نشوء الأزمة:

### 1-مرحلة بؤرة الأزمة:

تمثل بؤرة الأزمة مصدرها الرئيسي الذاتي والخارجي، وتشكل البؤرة من العوامل الذاتية والبيئة المحيطة، ويشكل البعد الأزموي للبؤرة من خلال الضغوط المتتالية التي تولدها قوى الأزمة، ومن خلال ممارستها للابتزاز والامتصاص لقوى الكيان الإداري، وبتصعيد حدة هذه الضغوط، يحدث اختلال واضطراب في توازن الكيان الإداري ويتأثر أدائه الوظيفي والتشغيلي. (الخضيري، ب.ت:56)

### 2-مرحلة إيجاد المناخ المحابي أو توافره:

تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ المحابي الذي يشجع على نمو واستفحال واشتداد الضغط الأزموي، أو تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلاً داخل الكيان الإداري، ومن خلال هذا المناخ يكتسب صانعو الأزمة قوى مؤيدة، ليس لإحداث الأزمة فقط، ولكن للقضاء على الكيان الإداري.

### 3-استخدام العوامل المساعدة:

تمثل هذه العوامل التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري، وسياسة الأبواب المغلقة وصنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري بعيداً عن ما يجري داخل الكيان الإداري، ومن خلال قوى وعناصر التنظيمات غير الرسمية، وقيم توزع بذور الأزمة داخل الكيان الإداري وتغذيها واكتساب المؤيدين لها وروافد جديدة لها.

### 4-مرحلة التغاضي عن بوادر قوى الأزمة:

في هذه المرحلة كثيراً ما تبدو مظاهر "التعبئة" الأزمومية "والحشد الأزموي، ولكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبيه إليها، بل يُكذّب ما يصله بنشأتها، لإحساس أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له.

### 5-مرحلة سيادة مظاهر التوتر والقلق:

تتمثل هذه المرحلة عندما تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الكيان الإداري، وأصبح الجميع ينتظر إشارة ما، أو حادثاً ما للتحرك وخاصة بعد اشتداد حالة الاختلال، وفشل متخذي القرار في استعادة التوازن، وازدياد التوتر ووصوله إلى نقطة التحول، وهي النقطة التي تتحول فيها قوى الأزمة من وضع الترقب إلى وضع الفعل.

### 6-حدوث العامل المرتقب:

يعدّ هذا الحدث بمثابة المفجر الحقيقي لاندلاع الأزمة، ورغم تكراره إلا أنه هذه المرة يكون هو السبب الحقيقي لانفجارها.

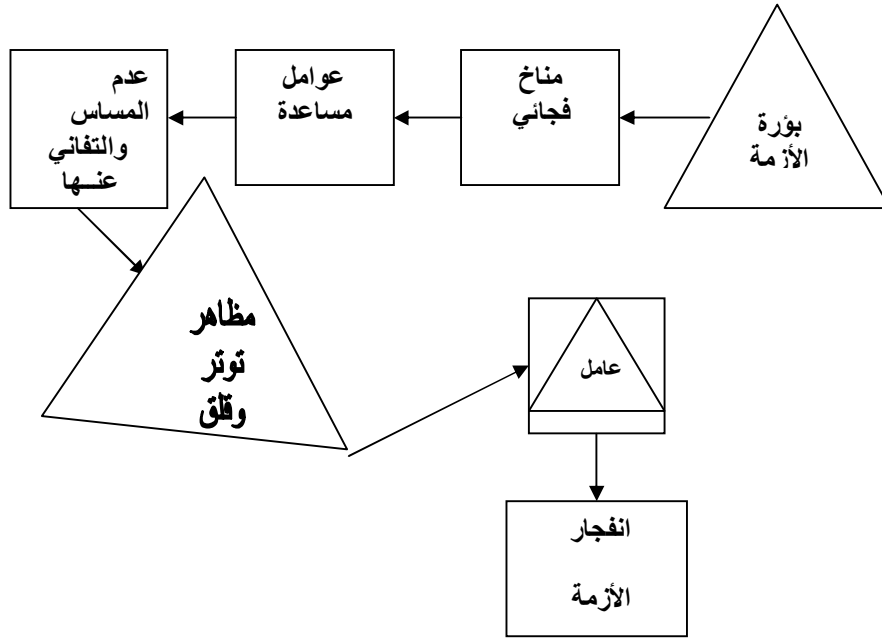
## 7- انفجار الأزمة:-

تنفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة، ذات أبعاد مختلفة، يصعب- للوهلة الأولى- حصرها، أو حتى قياسها، مما يزيد الموقف تعقيداً، مما يصاب متخذ القرار من انهيار في معنوياته، وفقدانه الثقة في قدرته على مواجهة الأمور، وبانفجار الأزمة يتحدد أطراف الفراغ الأزموي، وتكتشف اتجاهات الأطراف، من يؤيده، ومن يعارضه، ومن يقف منتظراً من يفوز لينضم إليه.

يوضح الشكل التالي مراحل نشوء الأزمة (الخضيرى، ب.ت، 79)

شكل رقم (1)

### مراحل نشوء الأزمة



شكل (1) يوضح مراحل نشوء الأزمة

## خصائص الأزمات:-

إن لكل أزمة خصائصها المستقلة الخاصة بها، بحيث يتطلب لكل أزمة أسلوب إداري متميز عن الآخرين، نظراً لما تخضع له كل أزمة من معايير وعناصر مختلفة عن الأخرى تبعاً لاختلاف طبيعة الأزمات وتباين الأساليب العلمية للتعامل معها، إلا أن هناك قاسماً مشتركاً في الخصائص يتحدد في النقاط التالية:-

- 1- **الصدمة:** إن الأزمة-تسبب في بدايتها - صدمة وتوتراً وضغطاً مما يضعف إمكانيات الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها، لذا تتطلب التحكم في الإمكانيات والطاقات المتاحة وحسن توظيفها في إطار يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.(الطيب،1990، 54).
- 2- **التهديد:** الأزمة تهدد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة وتتطلب سرعة ومرونة في الإجراءات والتدخل الفوري المنظم، وتوفير الحلول والبدائل السريعة، وتكون مهددة للحياة (المجتمع والعاملين)، وللملكية (متضمنة خسائر مالية) وتضع البيئة في مواطن الخطر(الطيب،1990، 54)
- 3- **نقص المعلومات:** تؤدي الأزمة إلى عدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار والقصور في تدقيق المعلومات ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها، أو كنهها، أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.(الخصيري،ب.ت،52).
- 4- **صعوبة التحكم في المواقف:** الأزمة حدث لا يمكن التحكم فيه نظراً لما يتطلبه من أنماط تنظيمية غير مألوفة وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغييرات المفاجئة،مثل: الظروف للشغب، أو الاضطرابات التي تجعل الموقف خارج تحكم الإدارة لفترة من الزمن.(افتدى،1994، 82).
- 5- **التعقيد والتشابك:** غالباً ما تفرز سلوكاً مريضاً يظهر في صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذي القرار في مواجهة الأزمة؛حيث ترفع درجات التوتر بين الأعضاء والتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- 6- **ضغط في الوقت:** ينشأ عن الأزمة ضيق في الوقت المتاح ناتج عن تحول سريع في أحداث متتابعة ومتسارعة في حياة المؤسسة.
- 7- **المفاجأة:** إن التصاعد المفاجئ يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة؛ نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالٍ وفي ظروف ندرة المعلومات أو نقصها.(منصور،1993، 12).
- 8- **تشنت في العلاقات بين الأفراد:** تتميز الأزمة بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة، وتعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.

يستقرئ الباحث خصائص لإدارة الأزمة، فهي: الغموض في عواملها المتشابكة المتلاحقة في المواقف، والسرعة في سلسلة المواقف المتجددة، والتهديد في القيم والحاجات والمفاجأة الناتجة عن وقوع الصدمة المترتبة عن الحدث؛ حيث إن هذه الخصائص توضح التحديات التي تواجهها أداة الأزمة من خلال التخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب التنبؤ بحجمها وأبعادها.

### أسباب الأزمات :-

تتنوع الأسباب لاختلاف مجالاتها وأنواعها فمنها يرجع إلى البيئة الخارجية، أي الخارجة عن قدرات الإنسان، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان، ومنها، يرجع إلى مجالات مختلفة: أسباب فردية، اجتماعية، إدارية، ومنها ما يتعلق بالإدارة المدرسية، ويمكن إجمال أسباب الأزمات المدرسية في:-

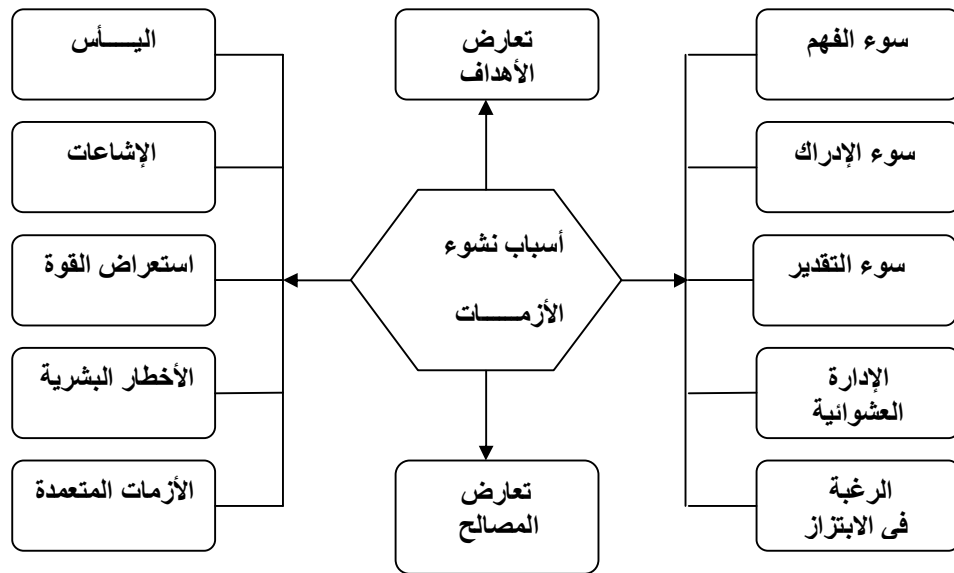
1. **صراع المصالح بين العاملين:** مما يترتب عليه انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، وعدم التعاون فيما بينهم والنزاع الهدام، أي التنافس السلبي الذي يؤول بدوره إلى الأزمات. (عامر، 1994، 354).
2. **ضعف القيادة في المدرسة:** القيادة الإدارية غير الملائمة مثل عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية وعدم ثقة المديرين من مرؤوسيه، وعدم تمتع المديرين بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة فقط في بؤرة اهتمامهم، وسوء استخدام القوى العاملة، وانعدام الثقة فيما بينهم بالعمل على إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد مما يترتب عليه حدوث أزمة داخلية في مدرسته. (العماري، 1993، 219)
3. **الخوف الوظيفي:** الخوف يعني فقدان الأمن الذي يهيم الأطراف جميعاً ويؤثر في سلوكياتهم تجاه بعضهم البعض في إدارة الحوار حول مسألة من المسائل العالقة، فالخوف وما ينتج عنه من تشجيع العاملين في المدرسة على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وغياب التغذية المرتدة، والبعد في مشاركة المديرين في صنع القرارات. (شريف، 1996، 108)
4. **اليأس:** عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وغياب التغذية المرتدة، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرار، يؤدي إلى حالة من اليأس لدى العاملين يترتب عليها عدم اعتراف العاملين بأخطائهم وتغليب النزعة الفردية والمصلحة الشخصية على مصالح الجماعة، ما يؤدي إلى انعدام الثقة بين الزملاء العاملين. (الحملوي، 1985، 9).
5. **الإشاعات:** تعدّ من أهم مصادر الأزمات، بل قد تكون الأزمة -أحياناً- نتيجة إلى إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين لتوجد أزمة في محيط المدرسة، ويتم أحاطتها بهالة من البيانات المضللة والمعلومات غير الصحيحة مستغلة بذلك أحداثاً معينة لتحدث أزمة.
6. **الأخطاء البشرية:** تعدّ من أحد وأهم أسباب وجود أزمة، وهي تنتج بسبب سيادة مناخ بشري غير مناسب أدى إلى إشاعة حالة التراخي، وعدم تحمل المسؤولية، وضعف العلاقات بين العاملين بالمدرسة مما يؤدي إلى عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، وعدم

- وجود تخطيط مشترك والاهتمام بالشكليات مما يوجد قدراً ضئيلاً من الولاء للمدرسة، ومنها أخطاء ناتجة عن سوء الفهم، وسوء الإدراك، وسوء التقدير والإهمال. (الثبتي، 1999، 18).
7. **غياب نظم الرقابة والاتصال:** عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة مما يترتب على ذلك عدم التعلم من الأخطاء وعدم الترحيب بالآراء الجديدة والحلول المبتكرة خلال عقد الاجتماعات لتبيين عيوب نظم الرقابة والاتصال. (شريف، 1996، 409).
8. **ضعف نظام المعلومات:** مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب وعدم دراسة الحلول البديلة اللازمة، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار.
9. **أسباب خارجية:** هي أسباب خارجة عن إرادة المدرسة، ومن أمثلتها: اندلاع حريق مفاجئ بالمدرسة، أو حالة وفاة مفاجئة لأحد الأفراد داخل المدرسة، أو اعتداءات مفاجئة من خارج المدرسة.
- يرى الباحث أن الأزمة لا ترجع غالباً إلى سبب واحد وإنما ترجع إلى أسباب عدة مجتمعة وعوامل متشابكة مع بعضها البعض، فعندما تتفاعل الوقائع تتحول إلى أحداث وعندما تتفاعل الحوادث تعقد وتتحوّل إلى أزمات، وليس من الضروري أن يكون سبب الأزمة سبباً وحيداً، بل إن كل أزمة تحمل في طياتها أسباب نجاحها، وأيضاً أسباب فشلها، ولا بد للمهتم أن ينمي ويستثمر أسس النجاح.

يوضح الشكل التالي أسباب الأزمات (الخضيرى، ب.ت، 40)

شكل رقم (2)

## أسباب الأزمات





## أنواع الأزمات المدرسية :-

اختلفت التصنيفات وتنوعت لدى الباحثين، فهناك من صنفها من حيث الجمهور المتأثر بالأزمة، أو من خلال درجة توقعها، أو حسب محتواها، أو حسب نوعها أو حسب المستوى الذي تحدث فيه من خلال التكوين. (أبو النصر، 2001، 370).

يمكن إجمال تصنيفات الأزمات على النحو التالي:

**التصنيف الأول:** حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة.

- أزمات داخلية: متعلقة بالعاملين بالمدرسة والطلاب.
- أزمات خارجية: متعلقة بالإدارة التعليمية .

**التصنيف الثاني:** حسب درجة توقعها إلى:

- أزمات ذات طابع فجائي مثل وفاة أحد الأفراد بالمدرسة.
- أزمات متوقعة سقوط أحد الفصول.

**التصنيف الثالث:** حسب محتواها إلى:

- أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي مثل الشائعات المغرضة.
- أزمات يغلب عليها الطابع المادي مثل حالات الخسارة بسبب حريق بالمدرسة.

**التصنيف الرابع:** حسب نوعها إلى:

- الأزمات الإدارية.
- الأزمات الاقتصادية.
- الأزمات الاجتماعية.
- الأزمات السياسية.
- الأزمات النفسية.
- الأزمات الأمنية.

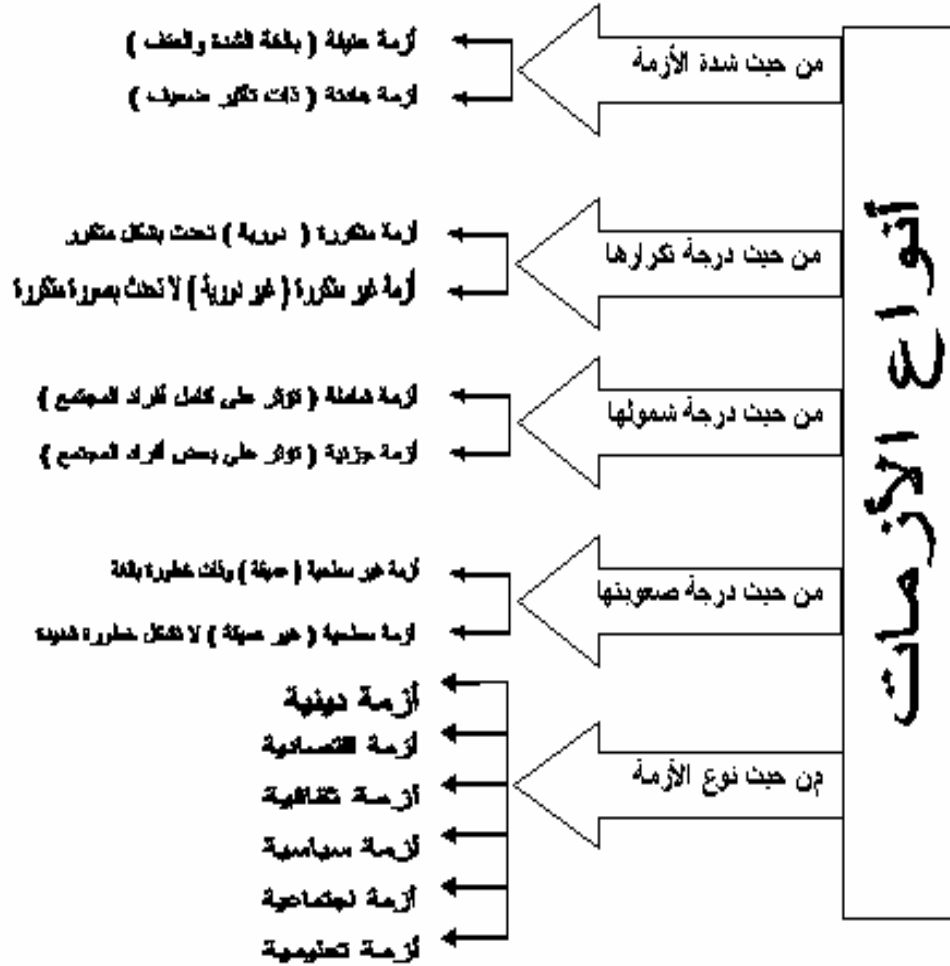
**التصنيف الخامس:** يمكن تصنيف الأزمات حسب تكوينها إلى المراحل التالية:

- أزمة مرحلة النشوء.
- أزمة مرحلة الاكتمال.
- أزمة مرحلة التصعيد.
- أزمة مرحلة الزوال. (إبراهيم، 2001: 34)

يوضح الشكل التالي أنواع الأزمات (البريدى، 1999، 24)

شكل رقم (3)

## أنواع الأزمات



## استراتيجيات الأزمات المدرسية :-

تتمثل الرؤيا الاستراتيجية بالأهداف التي يُتوقع من المدير تحقيقها في فترة زمنية محددة بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل المدرسة، ومستواها التعليمي والتربوي والثقافي وقدرتها على تفعيل تلك الاستراتيجيات في مواجهة التغيير، ومن هذه الاستراتيجيات :-

1. **استراتيجية التعاون:** حيث يتم كشف الأوراق إلى درجة معينة، تعتمد أساساً على حالات الطرفين أو الأطراف المتفاوضة، وعلى رغباتهم المتبادلة في تحديد درجات كشف وتحقيق الأهداف، وهنا يتم وضع البدائل أو العروض المختلفة من أجل الوصول إلى حالة الاتفاق أو التعاون في مجال مواجهة المشكلات التي يمكن أن تظهر أثناء ممارسة تلك البدائل. (كامل، 2003، 49).
2. **استراتيجية الدفاع:** يتم الضغط والتشديد من طرف معين لتحقيق أكبر قدر من المكاسب، يدفع ذلك السلوك بالطرف المقابل إلى محاولة الدفاع عن نفسه، والمجابهة للحد من تلك التنازلات المتوقعة وخاصة إذا ما ساد الشعور باحتمال الوصول إلى حالة القطيعة في تلك المفاوضات وهنا تثار حالة المقايضة والمهادنة والالتفاف وطلب المساعدة الخارجية والتراجع وغيرها من السبل المساعدة في الخروج من الأزمة.
3. **استراتيجية المواجهة:** وهي من نصيب القوي الواثق إما بعدالة قضيته، وإمكانية تحقيقها أو ضمان قدرته على تحقيق ذلك، ومنها ما تظهر حالات التقييد للوقائع والحجج إلى جانب التمسك بالمواقف المحددة.
4. **استراتيجية المفاوضات:** تمر بعدد من المراحل قبل الوصول إلى نقطة الالتقاء والتفاوض، وهنا تصل درجة المفاوضات إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات الإجرائية والفنية الخاصة بالتفاوض. ( البزاز، 2001، 60 )
5. **استراتيجية الهجوم:** وهي استراتيجية تنسم بالعنف في التعامل مع الأزمة التي ينطلق منها التدبير الداخلي والخارجي للأزمة، واستراتيجية وقف النمو، واستراتيجية التجزئة، واستراتيجية إجهاض الفكر ضد الصانع للأزمة، واستراتيجية تغيير المسار.

## مفهوم إدارة الأزمات :-

لقد استعرض الباحث مفهوم الإدارة التربوية والإدارة المدرسية لتقريب مفهوم إدارة الأزمات الذي يعد فرعاً من فروع الإدارة العامة وعلماً له أصوله وأساسه ومبادئه حيث يعد من العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحالي، ولتميزها بأسلوب إداري ذي ملامح معينة يهتم بإدارة توازنات القوى ورصد حركتها واتجاهاتها وفق العديد من المتغيرات المتداخلة على كافة المستويات الدولية والإقليمية والقومية والمحلية.

ويعد علم إدارة الأزمات أحد علوم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية سواء سياسية، أو اجتماعية، أو تعليمية، أو غيرها، وهو بذلك علم مستقل بذاته، في الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه. (الخصيري، 1998: 52)

وكان لتقدم علم الإدارة أن استحدثت فروع معرفية جديدة، كإدارة الأزمة، وخاصة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي والذي بموجبه أصبح الإنسان قادراً على أن يتسبب في كوارث تفوق حساباتها الكوارث الطبيعية، وأصبح تأثير الكوارث التي من صنع البشر أوسع انتشاراً من الكوارث الطبيعية فهي قد تؤثر على العالم كله بعكس الكوارث الطبيعية التي غالباً ما تنحصر في مجتمع واحد. (الحملوى، 1996، 1).

وإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، فهي إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ورقابة المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها. (الخصيري، 1990، 11).

ويمكن استخدام أسلوب إدارة الأزمات في مجال التعليم، وخاصة أن جوانب الأزمة في التعليم متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الإيجابية في تكوين المواطن، باعتبار أن بناء الإنسان هو الذي يدفع بالحياة على أرض الوطن من الجهود والرتابة إلى الحيوية والتحرر، ومن الإبتاع والانصياع إلى التجديد والإبداع. (عمار، 1992: 15)

هناك تعريفات كثيرة لإدارة الأزمات، سيقوم الباحث بذكر بعضها :-

• **يعرفها الطيب** بقوله بأنها: "نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر المماثلة لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها، وأن هذا النشاط الهادي يفصل بوظيفتين هما الإدراك والتحكم". (الطيب، 1990: 60)

• **عرفها Steven fink** بأنها: "القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث." (Fink Steven , 1986:10 -).

- **يعرفها (الحملوى، شريف)** بأنها: " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المختلفة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع، أو الإعداد، للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة و دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة. ( الحملوى، شريف، 1997: 121)
- **عرفها الحويطي** بقوله بأنها: " تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات، وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها، وتتبنى -بالدرجة الأولى- على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها، ومجالات وقوعها، ووضع خطط كاملة للأزمات المتوقعة. " (الحويطي، 1998: 8)
- **يعرفها Littejohn** بأنها: "عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو نظام يطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها الطارئ بغرض التحكم في النتائج والتخفيف من حدة آثارها التدميرية". (Littejohn, 1998:8).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنه، لتحقيق إدارة الأزمات أهدافها، لا بد من تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات بهدف درء أخطارها قبل وقوعها عن طريق اتخاذ قرارات حاسمة لمواجهة الأضرار الناتجة عنها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية عن طريق إيجاد نظام إداري مختص للتعرف على المشكلات، وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة.

## إدارة الأزمات من المنظور الإسلامي:

لقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام، عرفوها في قيادة جيوشهم، وعرفوها في مجتمعاتهم وعرفوها في سياسة أمورهم وتوجيهها، وعرفوها في نشر دينهم وعقيدتهم، كما عرفوها بأنها الحكمة في معالجة الأمور والأخذ بالطيب من السلوك في حياتهم، والممارسة الرشيدة لمتطلبات الحياة في بلدانهم. (سليمان، 1987: 20)

ويقص علينا القرآن الكريم أحسن القصص للعبرة، والتعلم ولتجنب ما اقترفته الأمم السابقة وأخذ العبر منها، ومن خلال القصص القرآني أشار الله (سبحانه وتعالى) إلى أزمات عدة وقعت في تاريخ البشرية وحل أسبابها وعدد ظواهرها ونبه إلى كيفية الخروج منها بالتفكير المنظم والتدابير حتى لا يستفحل خطرها، وأهتم بتوجيه السلوك في أثنائها، وهدى إلى الطريق التي توصل إلى العلاج لكل نوع من أنواعها، والتخفيف من حدوثها واحتوائها، والتغلب عليها بأقل الخسائر الممكنة، والتعلم منها، والعمل على عدم تكرارها والتعامل مع شبيهاها بالخبرة السابقة.

وذكر القرآن أزمات عدة في كافة العصور تختلف كل منها عن الأخرى، فمنها الجوائح الأرضية والسموية كالغرق والصواعق والمطر والزلازل، ومنها الاقتصادية ومنها النقدية؛ حيث بين القرآن كيفية معالجة الأزمات والتخفيف منها ووضع الحل في كل مرحلة من مراحلها، وكيفية العلاج والتغلب عليها بأقل الخسائر، كل منها بما يناسبها من الحلول، فقد أرسل الله (سبحانه وتعالى) رسله إلى الناس ليوحدوا الله؛ حيث أنزل الله؛ منهاجاً محدداً لإدارة الأزمات ووجه سلوك البشر قبل الأزمة وأثناءها وبعدها. (سالم، 2003: 61)

ومن أمثلة الأزمات التي يطالعنا بها القرآن الكريم في سورة يوسف عندما رأى فرعون مصر في منامه رؤيا لم يستطع تفسيرها من شدة هولها فأرسل إلي سيدنا يوسف الذي كان يقضي مدة عقوبة في السجن بسبب عدم رضوخه لارتكاب المعصية مع امرأة العزيز حيث أدرك فرعون أن مصر مقبلة على كارثة تتمثل في مجاعة اقتصادية بسبب قلة المطر وانخفاض منسوب النيل مما يؤدي إلى تقليل المساحة المزروعة، حيث قام سيدنا يوسف بتفسير الرؤيا ومضمونها أن مصر تمر بسبع سنوات من الرخاء يليها سبع سنوات من الجذب والفقر، فأوصى بأن يقوموا بزراعة الحبوب كالقمح مثلاً ولا يحصدونه خلال السبع سنوات الأولى، وأن يتركوا الحبوب في سنابلها حتى لا تتعفن أو تتلف لتظل صالحة في مخازنها في الأعوام السبعة القادمة. (أبو قحف، 2002: 96)

قال الله (سبحانه وتعالى) "يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ". (سورة يوسف 46-49)

ونبينا الله (سبحانه وتعالى) منذ خلق آدم إلى قيام الساعة، على أن الحياة الدنيا لها نهاية وأنها لا تستمر على وتيرة واحدة "إِنْ يَمَسُّكُمْ فَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ فَرْحٌ مِّثْلُهُ وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَّوُلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاءَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ وَلِيُمَحِّصَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَمْحَقَ الْكَافِرِينَ" (آل عمران، 140) وأن الإنسان سيجابه عوائق وأزمات عدة خلال عمره فيها ما يتسبب منها بجهله وبعدم اطاعته للأوامر، ومنها ما يقع نتيجة ظلمه، ولكن جاء قصص القرآن عبراً، وعظات لتوعية المسلمين كي لا يقعوا في الأزمات.

وحياة الرسول (صلى الله عليه وسلم) منذ بعثته وحتى وفاته دليل واضح على حكمته وحسن تخطيطه وإدارته لتجنب الأزمات والكوارث وإدارة دعوته، وتخطيط إدارة الحروب، بل إدارته وتخطيطه للقضاء على الأمية في مجتمعه، وذلك بأن جعل فداء أسرى بدر أن يعلم أحدهم عشرة من أبناء المسلمين. (حافظ، أحمد، 2003: 226)

خطط الرسول (صلى الله عليه وسلم) ودبر للزمات وأعد الفرق الأزومية ودربها في الأزمات، كما فعل في الهجرة إلى الحبشة، ومن مكة إلى المدينة، وفي المؤاخاة وفي الغزوات، وفي كل أفعال الرسول (صلى الله عليه وسلم) الأسوة والعبرة، فقد استطاع بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية أن يتغلب على الزيادة في القوة والعدد، وفي غزواته مع المشركين، وانتصر عليهم بحسن التدبير والاستعداد اليقظ المستمر .

عن ابن عباس بن مالك رضي الله عنه سمع "رسول الله (صلى الله عليه وسلم)" يقول خير الناس في الفتن رجل أخذ بعنان فرسه خلف أعداء الله يخيفهم ويخيفونه أو رجل معتزل في باديته يؤدي حق الله الذي عليه" "رواه صحيح مسلم" ومعناه أنه على أهبة الاستعداد باستمرار لا يدع الأزمة حتى تحدث وإنما هو مستعد لها فوراً حتى لا تستفحل فيصعب حلها.

وفي إحدى الغزوات حدثنا شيبان بن فروج عن أبو الأشهب عن أبي نضرة عن أبي سعيد الخدري قال بينما نحن في سفر مع النبي صلى الله عليه وسلم إذا جاء رجل على راحلة له فجعل يصرف بصره يميناً وشمالاً فقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له، ومن كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له" "رواه صحيح مسلم" حيث يوضح الحديث أن الإسلام قد بني على إباحة التكافل في الأحوال العادية ولكن في الأزمات فهو أمر واجب النفاذ فوراً لأنه لو تأخر لأخر بالناس.

حدثت أزمات عدة في عصر الخلفاء الراشدين.. في عصر الصديق أبو بكر (رضي الله عنه) بعد استشعار القتل في موقعة اليمامة واستشهاد كثير من القراء فخاف الصحابة (رضوان الله عليهم) من ضياع القرآن فاستشار أبو بكر (رضي الله عنه) الصحابة وكانوا مع الرأي الذي يرى جمعه مع عدم حدوث ذلك في عصر الرسالة، واستخار الصديق أربعين ليلة حتى استوثق من أن ذلك العمل فيه خير للأمة الإسلامية يحفظ معجزتها ومنهجها وكتابها من الضياع أو التحريف ففوض الصديق زيد بن

ثابت (رضي الله عنه) وهو أحد كتبة الوحي، وأمر بجمعه وأمر الصحابة بمساعدته وبذلك تم حفظ كتاب الله من الضياع. (سالم، 2003: 115)

وفي عصر الفاروق (رضي الله عنه) حدثت أزمة اقتصادية في المدينة وما حولها بسبب عدم نزول المطر وعدم الزرع، وجاع الناس وعطشوا، ولكن الفاروق بحكمته وأدارته الواعية، وباستشارة الصحابة، تمكن من احتواء الأزمة بإرساله إلى الأمصار ليمد بالطعام والملبس حتى يتغلب على الأزمة التي سميت عام الرمادة.

يرى الباحث بأن الإسلام دين وقائي في كل الأوقات والأزمات، أي أنه لو طبقت الأوامر والنواهي في الشريعة الإسلامية لسلم الناس من كل الأزمات، والملاحظ أن الأزمة تأتي عندما يتغافل بعض الناس عن بعض الأوامر أو كلها، وفي تلك الظروف يوجهنا الإسلام إلى السلوك الرشيد أثناء الأزمة لنحتويها ونتعلم منها ما ينفعنا لأزمات قادمة، فالإسلام شفاء ورحمة فهو شفاء إذا حدثت الأزمة فهو يعالجها. قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبداً" كتاب الله وسنتي" رواه مسلم.

والتاريخ الإسلامي حافل بالأزمات التي حدثت خلال الفتوحات الإسلامية في المشرق والمغرب، والانتصارات الإسلامية في هذه المعارك دليل على هذه القدرة على حل وإدارة الأزمات التي أصابت المسلمين.

ومن خلال آيات القرآن والأحاديث يتبين لنا أهمية استخلاص العبر والدروس من الأزمات السابقة والالتجاء والتوكل على الله (سبحانه وتعالى) والتسليم بحكمة في أي وقت سواء قبل أو أثناء أو بعد الأزمات، واتباع المنهج السليم المبني على شرع الله، والبعد عن ما انتهى عنه من خلال معرفة سبل الصبر على الأزمات، ومعرفة التوجيه السليم وقت الأزمات.

### مراحل إدارة الأزمة:-

#### المرحلة الأولى: اكتشاف إرشادات الإنذار

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة؛ حيث يتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها، إلا أن إشارات الإنذار المبكر تعد مشكلة لدى المديرين نظراً لاختلاف قدراتهم في التنبؤ باحتمالها وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في النقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها. (الحملوى، 1995: 37)

#### المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

ترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، والهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتناميها.



وتتمثل هذه المرحلة بالأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة بحيث لا بد أن يتوافر لدى المدرسة من استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، حيث يتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع أو أن تدبرها بشكل أفضل.

( الكمشيري، 1996: 30)

ويطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع الاستراتيجيات والخطط وأن تكون الخطة واقعية وشاملة ووضع آلية تكون قادرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة، من إجراءات المواجهة وبناء شبكة اتصالات فعالة.

ويرى الباحث أن منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة لمواجهتها، إلا أن الكثير يتجاهل هذه المرحلة ويعتبر أنه لا مفر منها، ويتجاهلها البعض نظراً لانشغال المديرين بالأعمال اليومية والإدارية والفنية.

#### المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها

تعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة؛ حيث إن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، وعزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المدرسة.

#### المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

مرحلة استعادة النشاط هي محاولة استعادة الأصول المفقودة والملموسة المادية والمعنوية وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً. (شريف، 1997: 33)

وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المدرسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة المدرسية، بغرض استعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض المدرسة للازمة؛ حيث لا بد أن تتوفر للمدرسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وذلك يتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعماً مالياً. (أحمد، 2002: 36).

ويرى الباحث أن استعادة النشاط في المدرسة تتجم من خلال تحديد جملة من البدائل المتنوعة الفعالة ثم تحليلها بغرض اختيار أفضلها من حيث المزايا واستغلال الأكثر ملاءمة فيها للوقوف من جديد وفق استراتيجية متكاملة للمراجعة وتقييم النشاطات، وبث الروح فيها.

#### المرحلة الخامسة: التعلم

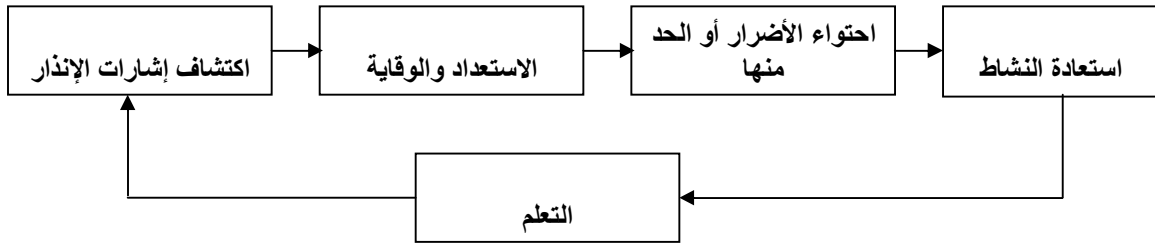
تهتم هذه المرحلة بإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث تنصب هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة فيها من خلال خبرات سابقة أو من خبرات المدارس الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمدرسة أن تمر بها.

وتهتم هذه المرحلة ببلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار حصول الأزمة التي تم التعامل معها، وهي تراكم خبري من مجمل دروس الأزمات السابقة ضماناً لمستويات جاهزية أعلى في التعامل مع الأزمات المدرسية المستقبلية. ( Pearson, 1993: 7 ).  
 إلا أن كثيراً من المدارس لا تهتم بهذه المرحلة لأسباب عدة منها: شعور المدرسة بالزهو إذا نجحت في إدارة الأزمة، ويسود الاعتقاد لدى الإدارة بأن لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمة مستقبلية.

يوضح الشكل التالي المراحل الخمس لإدارة الأزمات (Pearson,Mitroff,1993,p.53)

شكل رقم (4)

مراحل إدارة الأزمات



وبرغم الاختلاف في تقسيم مراحل إدارة الأزمات لدى الباحثين إلا أن هناك قاسماً مشتركاً يستطيع الباحث أن يجمع هذه المراحل إلى ثلاثة أسس وهي: مرحلة ما قبل الأزمة التي تتعلق بالتدابير الوقائية التي تعمل على تلاقي حدوث الأزمة ومرحلة أثناء الأزمة وهي تتضمن التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر من النتائج الجيدة ومرحلة ما بعد الأزمة التي تتضمن كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة من نتائج.

الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

"Crisis management (CM) and Management by crisis (MBC)"

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات crisis management ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة public administrati إدارة الأزمات 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 بالأزمة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

(خطاب، 1990: 581)

الإدارة بالأزمات، هي: وسيلة للتنمية والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل؛ حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها، والتعامل معها، وتطغى الأزمة على المشاكل

السابقة وتسعى إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل، وتعمل على خلق واستثمار الفرص لأزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية. (هلال، 1996: 154).

- الإدارة بالأزمات هي: نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل حدوثها، لكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة وعندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بسلسلة من المجهودات غالباً ما تكون نتائجها غير فاعلة.
- تقوم الإدارة بافتعال الأزمات من لا شئ كأسلوب إداري تستخدمه الإدارة للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية وفق برنامج زمني، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد، وتسبب لهم حالة من عدم التوازن، ويحتاج هذا الأسلوب إلى مهارات خاصة ومعارف سلوكية معيشية. (عامر، عبد الوهاب، 1994: 39)

ويرى الباحث أننا بحاجة إلى مثل الإدارة بالأزمات لنكون جنباً إلى جنب مع إدارة الأزمات لأنها تعمل على خلق نسيج متكامل ومتواصل ومتبادل فيما بينهما وبخاصة في مدارسنا الثانوية التي نعاصر في أحداثها اليومية الكثير من المواقف العصبية المطلوب تغيير مسارها الحقيقي ولو مؤقتاً وطرح مواقف أخرى بديلة حتى نتجنب الكثير من المشاكل التي تكون أكبر وأضخم مما نتوقع وتكون عواقبها وخيمة، وأيضاً نتخذها لتحقيق هدف لا يمكن تحقيقه في الظروف العادية لأسباب تكون فوق مقدرتنا المحتملة.

يتطلب من المدرسة - لكي تحصن نفسها من الأزمات - الإعداد المنسق للبدائل وبوضوح نظام وأدوات الاتصال ( الداخلية والخارجية ) وأن يكون لديها سلسلة من اتخاذ القرارات (التكتيكية والاستراتيجية ) وأن يكون لديها القدرة على التنبؤ والتحليل للأزمات المتوقعة، من خلال إنشاء قاعدة معلومات دقيقة أو نظام معلومات تتنوع فيه التخصصات المختلفة ووضع قنوات الاتصال.

#### 1 - نظام المعلومات :-

يعبر نظام المعلومات في إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع وفرز، وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة، ويزود متخذ القرار بها ، في الوقت المناسب، بالكَم والنوع المناسبين حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد. (الخضيرى، ب.ت، 130)

إن المعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الأزمات، فالمعلومات التي تتصف بالدقة والوضوح والموضوعية والمصدقية هي الركيزة الأساسية لإدارة الأزمة والقيام بالتحليل والتقييم وصياغة الفروض والاستنتاجات واختيار البديل الأفضل للتعامل مع الأزمة، كما إن نظام المعلومات السليم يساعد على سرعة تصحيح الأخطاء. ( أحمد، 2002: 172)

إن البحث عن المعلومة في حالات الأزمات لا بد أن يكون مستمراً منذ بدايتها حتى إخمادها، وأن تكون المعلومة موضوعية، أي خالية من أي تأثيرات شخصية أو خارجية، وأن تصل المعلومة في وقتها المحدد لها وتكون متناسقة وتتجنب التأثيرات الشخصية أو الخارجية (الرفاتي، 1997: 23).

وبالتالي يجب تأسيس شجرة المعلومات الطارئة وبروتوكولاتها وتوزيعها على الجهات المعنية في حالة مواجهة الأزمات؛ حيث يكون إخبارهم بما يجب القيام به من خطوات في حالة مواجهة أزمة من الأزمات. ( البزاز، 2001: 72)

ولابد من ضرورة جمع المعلومات عن الأزمة وعناصرها، ومدى خطورة كل عنصر، والنتائج المحتملة مع معرفة القدرات والإمكانات المتاحة التي يمكن استخدامها مع تقليل أثر الأزمة ومقاومة التأثيرات السلبية لها، والمهم أن يقدر الوقت اللازم لتجميع تلك الإمكانات والقدرات سواء أكانت داخلية أم خارجية. (عشماوي، 1994: 30)

ويرى الباحث أن جمع المعلومات أهم خطورة في إدارة الأزمات، فلا بد من تقليل تحريف المعلومات عن طريق إنشاء وحدة معلومات يتحدد عملها في استشعار المستقبل، بحيث يوفر هذا النظام إمكانية التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، من خلال توفير سجل بالأزمات التي وقعت وواجهت النظام التعليمي لمعرفة كيفية التعامل معها والأساليب التي اتبعت والآثار التي ترتبت عليها تلك الأزمات.

## 2- اتخاذ القرارات في الأزمات :-

إن عملية اتخاذ القرار هي العملية الإدارية برمتها؛ لأنها تمثل اختياراً مدروساً للغايات وسبل تحقيقها من بين البدائل الممكنة في المواقف المختلفة؛ لذا يعدّ اتخاذ القرارات من أهم وأصعب الأعمال التي يمارسها المسؤولون الإداريون، فالمدير يتخذ القرارات في مختلف مستويات العمل الإداري أثناء التخطيط وأثناء التنظيم وأثناء التوجيه والتنسيق والتنفيذ؛ حيث إن الإداريين بإمكانهم أن يتبعوا أساليب مختلفة في اتخاذ القرارات. (القواسمة، 1989: 39)

يمثل القرار المشكلة الأولى وقت الأزمة نظراً لعدم تعود متخذ القرار على بيئة وظروف الأزمة، ما تمثله من ضغوط عليه لا تسمح له بالتفكير بشكل طبيعي والاستفادة من خبرة ورأي الآخرين، ومن الطبيعي أن يجد الشخص نفسه ذا شخصية مختلفة وقت الأزمة، فقد يكون أكثر انزعاجاً وانفعالاً بحيث لا تتاح له الفرصة للتعلم في الموضوع بالإضافة إلى ما ينتابه من خوف وحذر شديدين يفقدانه القدرة على اختيار أحد الحلول الأقل خطراً والأكثر ملاءمة. (هلال، 1996، 29)

إن عملية اتخاذ القرار تعمل على تحديد المشكلة وبلورتها بالشكل الذي يسهل إدراكها وتحليل المعلومات والمعطيات وتفسيرها بالشكل الذي يضع أمام صاحب القرار كثيراً من الاحتمالات التي نتجت من خلال تحليل الأسباب المؤدية إلى الأزمة، ومرحلة البحث عن البدائل لاختيار البديل الأفضل للالتقاء من بينهم، ومرحلة التنفيذ، ومن ثم تقييم البدائل التي تعدّ هذه المرحلة من أهم مراحل اتخاذ القرار إذ إنها تتعلق بإيجاد خيارات مقبولة لحل الأزمة وذلك باشتراك مع كافة الإدارات المعنية للتشاور في حل المشكلة. (البيز، 2001، 65).

ويرى الباحث أن اتخاذ القرار هو عملية معقدة تخضع لحسابات كثيرة مرتبطة بالنتائج التي قد تحدث نتيجة لهذه القرارات، فغالباً يكون متخذ القرار تحت ضغط متصاعد نظراً لضيق الوقت المتاح أمامه للتصرف واتساع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات مما يجعلهم يفكرون بطريقة بسيطة ويفشلون بدراسة البدائل المختلفة ويتجاهلون تأثيرات طويلة المدى لذا لا بد من تحديد جملة البدائل لمواجهة الأزمة ومن ثم تحليلها، بغرض اختيار أفضلها من حيث المزايا والايجابيات .

### 3- نظام الاتصال:

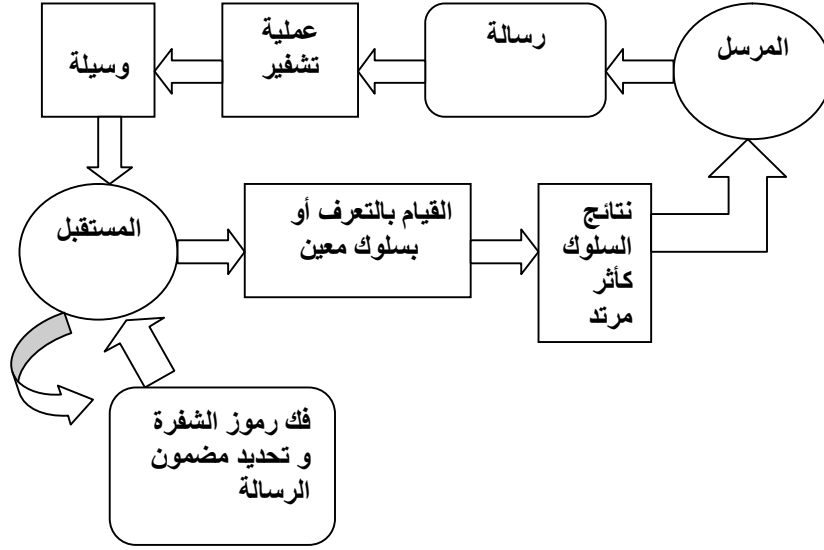
يعدّ وجود نظام فاعل للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة من أبرز الاحتياجات المهمة لإدارة الأزمة؛ إذ إنه قد تتوافر المعلومات الكافية والمهمة للتعامل مع الأزمة إلا أن صعوبة، أو بطء، أو تأخر، أو عدم إمكان توصيلها إلى متخذ القرار قد يؤدي إلى الفشل في السيطرة على الأزمة والتعامل معها، ومن ثم يجب فحص نظام الاتصالات الحالي بسرعة ودقة ومعالجة أوجه القصور أو الخلل فيه.

تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة الاتصال مع جميع الأطراف كأداة للحصول على المعلومات للمتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها، مما لا شك فيه أن قناة الاتصال المفتوحة تعدّ أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استئصالها.

الشكل التالي يوضح خطوات عملية الاتصال الإداري وطرق الاستفادة منها (الخضيرى، ب.ت، 174 )

شكل رقم (5)

### نظام الاتصالات في إدارة الأزمات



#### 4- التفاوض

إن التفاوض يشكل أهمية جوهريّة في فن إدارة الأزمات انطلاقاً من أن التفاوض - في حد ذاته - هو فن ودراية وخبرة وموهبة، لذا فإن المفاوض الماهر هو الذي يستطيع بصفاته الشخصية وبوعيه وعمله، ومن خلال المعلومات والوسائل المتوفرة لديه أن يحقق بالحوار الاتفاق الأمثل الذي يحقق أفضل نتيجة للأطراف المشتركة (البيزاز، 2001: 42)

#### 5- استخدام الوقت

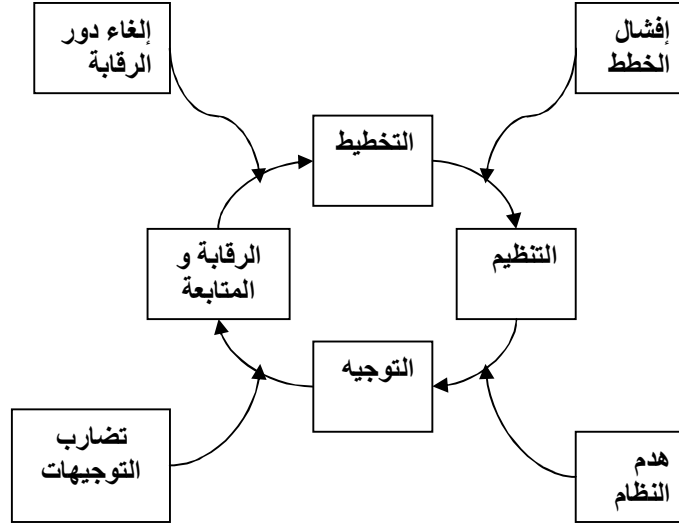
يجري التعامل مع الأزمات بزمن قصير الأجل بدرجة كبيرة؛ لأن الكيان الإداري لا يستطيع أن يتحمل عبء تكاليف الضغط الذي تسببه الأزمة لمدة طويلة، ومن هنا وقت التدخل المتاح أمام مدير الأزمة محدود والسرعة في التعامل لها الأولوية والدقة والنجاح والسيطرة على الأحداث أمور حتمية وتحقيق العائد السريع، والإنجاز الملموس عمل أساسي للنجاح في معالجة الأزمة.

يرى الباحث أن مراعاة الوقت يجنبنا عنصر المفاجأة المصاحب عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذي القرار.

الشكل التالي يوضح تداخل العناصر في العملية الإدارية لقوى صنع الأزمة (الخصيري، ب.ت، 206)

شكل رقم (6)

تداخل العناصر في العملية الإدارية لقوى صنع الأزمة



يرى الباحث ضرورة الإعداد المسبق للبدائل الموضوعية ووضوح نظام وأدوات الاتصال (الداخلية والخارجية) من خلال إيجاد سلسلة القرارات (التكتيكية والاستراتيجية) والقدرة على التنبؤ والتحليل للأزمات المتوقعة ووضع سيناريوهات مسبقة لمواجهة التهديد أو الخسائر المحتملة وضرورة توافر قاعدة معلومات دقيقة تتنوع فيها التخصصات المختلفة.

يعد التعامل مع الأزمات المدرسية أحد الاختبارات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الصعبة هي التي - تحدد بشكل كبير - مدى علم ومعرفة وخبرة المديرين، وتحدد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم الرؤية الصحيحة؛ لذا فإن نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية، فمدير الأزمة - برغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات - يجب أن يبدو هادئاً ويفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهرب منها، أي عليه أن يتحمل التوتر ويقاوم التشتت ويتحكم في انفعالاته. (الصبحي، 1996: 54).

## خطوات التعامل مع الأزمة: -

### أولاً - الموقف الخاص بالأزمة

يقصد بتحديد الموقف الأزموي بجملة من التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوي كبحها، حيث تشمل تقدير مكونات هذه التصرفات، وما توصلت إليه من نتائج وردود أفعال، وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها، ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات، ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، إبان نشوء الموقف الراهنة، وروافد تطور الموقف، وعلاقات المصالح، والصراع و التنافس، والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه.

### • أبعاد تقدير الموقف الخاص بالأزمة: -

1. تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة: يهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها، والقوى الخفية التي تنهض وراء صنع الأزمة .
2. تحديد وتوقع رصد لعناصر القوى الصانعة للأزمة: وتشمل هذه العناصر كل ما تملكه القوى الصانعة اللازمة من ضغط تؤثر به على مواقف الآخرين سواء لدى الجانب المؤيد أو المعارض، من خلال اتخاذ شكل تعايش مع الأزمة من رصد لتصرفاتها. (أحمد، 2002، 48)
3. تحديد القوى المساعدة لقوى صنع الأزمة: إن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق ضغط الأزمة، بل قد تحتاج إلى قوى مؤيدة لها، وتحتاج إلى روافد تدفع تيارات متدفقة لدعم وتأييد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة. (أحمد، 2002، 50)
4. تحديد لماذا صنعت الأزمة: حيث إن النتائج هي دالة للأسباب، يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلى الأسباب، وهو أمر هام لمعالجة أي أزمة، وبيان كيفية التفاعل فيما بينها والتي أدت إلى صنع الأزمة.

### ثانياً - تحليل موقف الأزمة: -

يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف وعناصره المختلفة ومكوناته، بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها، ويتم الاستدلال - وصولاً إلى اليقين - عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف لتوضيح تلك



العناصر مما تتركب وتقسيمها ليتسنى إدراكها بشكل منظم للتوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف وكيفية معالجته.

يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف؛ حيث يعتمد على الاختيار الدقيق لأدوات القياس عن طريق الخروج بتحليلات كمية ورمزية تزود الحاسبات الإلكترونية، لاستخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية لتحليل عناصر الموقف، والعوامل المساعدة ومدى تأثيرها على صنع الأزمة وعلى تشكيل الموقف الأزموي.

### ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:-

التخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، من أجل تصور دقيق للواقع والمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تتوافق مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ، وانتهاء برسم التصورات والسيناريوهات التي تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

تقوم هذه المرحلة على رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل هذا يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات؛ حيث يتم تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها لمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق، وتحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن مناطق إنذار وتصفية، ومناطق تفريغ وتهدة للضغوط الأزموية، وتحديد الأسباب المتصلة بالنظام من رموز للقيادة. إذن على هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤرة التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان ( المناطق الساخنة ) وهذه هي الرؤية العلمية الشاملة بأبعاد المسرح الأزموي وزوايا الرؤية المتعددة المرتبطة بالأزمة. (أحمد، 2002: 46)

والتخطيط يتطلب توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة عن طريق تكليف فريق المهام بالتدخل المباشر، والتأكد من استيعاب كل فرد للخطة الموضوعية، وكذلك من التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريوهات وتزويد فريق المهام بالأدوات التي يتطلبها وتحديد ساعة الصفر، أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال ومتابعة ما يحدث أو لاً بأول ورد فعل الأطراف الأخرى.

(الخضيرى، ب.ت: 152)

يرى الباحث ضرورة وضع خطط لمواجهة الأزمات وإقامة مراكز أزمات عن طريق وضع خطط طوارئ مع اختيار فريق للأزمات مسبقاً، وأن تتبنى جدوى وفاعلية التخطيط على مصداقية الدراسات والمعلومات العلمية مع الإدراك لماهية وأبعاد الأزمات المختلفة؛ حيث إن التخطيط السليم يعمل على درء الأخطار أو -على الأقل- التخفيف منها، وأيضاً العمل على توفير الاتصالات اللازمة واختبارها؛ حيث لا بد أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، والعمل على جمع المعلومات عن الأزمة

وعناصرها ومدى خطورة كل عنصر والنتائج المحتملة ومعرفة القدرات والإمكانات المتاحة التي يمكن استخدامها لتقليل أثر اللازمة ومقاومة التأثيرات السلبية.

#### رابعاً: الاستعداد للمواجهة:-

وهي الخطة اللازم اتباعها في اللحظات التي تحدث فيها المواجهة حيث يتطلب الاستعداد للمواجهة تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمنطقة مجال الأزمة، وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور وإعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة الموجودين في مجال الأزمة وتحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها، وإعداد هيكلية الموارد البشرية الفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات، كيفية التعامل مع المشاعر الإنسانية وتحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها، وتنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة بنفسه. ( أحمد، 2002: 56 ).

#### برنامج الاستعداد لمواجهة الأزمات:-

لابد من وضع برنامج شامل ونظم إدارة الأزمات؛ حيث يشمل البرنامج تحديد الهدف، ووضع الخطط والسياسات، ورسم السيناريوهات، واختبار الفريق وتدريبه وتحميله بالمهمة، ومتابعة التنفيذ، ووضع التنفيذ، ووضع نظام فعال للاتصالات والرقابة لإصلاح الانحرافات أولاً بأول، وينبغي الاستفادة من التجارب وتوحيد الجهود ووضع التدابير اللازمة للوقاية وتحديد الاستراتيجيات في ظل عدم التأكيد وإعداد فريق واستخلاص المعلومات بعد تحليلها وتحديد وسائل التكنولوجيا. (الحملوي، 1995، 245)

ومرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمة تتطلب خططاً يجب إتباعها، منها: اختراق جدار الأزمة، ثم التمرکز وإقامة قاعدة للتعامل وتوسيعها بهدف تحويل المؤيدين إلى مناصرين، والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة وإخراجها عن مواقع السيطرة ومحاوله الإمساك بزمام المبادرة وهنا يعني التحرك باتجاه الحدث وليس الخنوع والانصياع إليه، والتحكم بعوامل الكم والكيف والوقت والكلفة والسيطرة عليها وتحويل قوى الفعل الإداري الصانعة للزامة إلى اتجاهات أخرى، كتصدير الأزمة أو ركوبها، أو تحويلها إلى حالة ايجابية. ( البزاز، 2001: 100 )

ويرى الباحث أنه ليس هناك خطة مثالية لجميع الأزمات؛ حيث إن لكل أزمة خصوصيتها المستقلة التي تميزها عن غيرها، والتي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لمواجهتها، حيث تختلف الأزمة في شدتها، ودرجة تأثيرها على المدرسة ولكن الإعداد اللازم والاستجابة لها يجب أن تتسم بالمرونة والتغير، ولا بد من الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في مواجهة الأزمات المتشابهة، وضرورة أن تستخلص المدرسة الدروس والبعد من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة الاستفادة منها مستقبلاً.

## خامساً: التدخل لمعالجة الأزمات :-

التدخل في الأزمات هو عمل موجه للتنسيق بغرض إدخال تغييرات بحيث يكون التدخل مبنياً على المعارف والمهارات المختلفة؛ حيث يكون التنسيق فردياً أو جماعياً. ويعتمد هذا التدخل على تقدير المواقف وتقييمها جيداً عن طريق عمليتين هما التنفيذ وتخطيط الاستراتيجيات بناءً على تقدير مختلف الجوانب المتفاعلة في المواقف وتنفيذه من خلال أنشطة تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب. (عبد اللطيف، 1986، 55).

والمعالجة الأزمومية تتم من خلال مجموعة مهام أساسية ومهام تكميلية، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر، والمواجهة السريعة العنيفة، والامتصاص والاستيعاب والاستنزاف وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الازمة من حيث إن المهام الثانوية تتصرف إلى عمليات تهيئة المسارات، وتأمين الإمدادات وحماية قوى موجهة للأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أما المهام التكميلية التجميلية فتتصرف أساساً إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الأزمة وامتصاص ما من شأنها إيجاد خوف أو رعب في المجتمع الذي حدثت فيه المواجهة. (الخضيرى، ب.ت، 153)

ومن خلال التدرج في خطوات التعامل مع الأزمة يرى الباحث -مما سبق- أنه لا بد من دراسة مبدئية تعمل على تحديد العوامل المشتركة وأسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، وكل ذلك يتوقف على شدة خطورتها والوقت المتاح وضرورة إعطاء العناية الكافية لتحديد أبعاد الأزمة من خلال الدراسة والتشاور مع المختصين، وعدم الاندفاع في المواجهة دون الوقوف على الأبعاد، والأهم من ذلك تحديد نقطة البداية من التحليل بهدف الاستدلال إلى الحقيقة من وراء الأزمة ومعرفة عناصرها ونقسيهما بهدف التمكن من إدراكها بشكل منظم ومن ثم تحديد المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة وتوقع طبيعة تكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة بالأسلوب الرياضي عن طريق تحويل المعلومات إلى بيانات كمية يمكن قياسها والخروج بالنتائج، والعمل على رسم خريطة مسرح العمليات لمعرفة كافة الأطراف والقوى التي حشدتها وأماكن الصراع والغليان، وذلك يتطلب الاستعداد لمعرفة الإجراءات الواجب اتخاذها ونوع المساعدات المطلوبة وكيفية تحديد نوع المعلومات المطلوبة وتنظيم عمليات الاتصال، ومن ثم رسم خطة تهدف للمواجهة إما لوقف التدهور أو تقليل الخسائر والسيطرة على الموقف وتوجيهه إلى المسار الصحيح وذلك يحتاج تعاوناً مشتركاً لتحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب أزمة، ومن ثم تحديد مسؤوليات السلطات الممثلة لأعضاء فريق الأزمات الذي من المفترض أن يملك الإبداع والابتكار والحوار وتوخي الهدف، والحشد لتأمين عملية المواجهة، والتعاون والاحتفاظ بقدر الحركة من خلال امتلاكه للقرارات الإدارية السليمة.

## أساليب التعامل مع الأزمات

هناك أساليب تقليدية للتعامل مع الأزمات وهي :-

### 1- إنكار الأزمة بمعنى التعتيم الإعلامي:

تستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط، ترفض أي اعتراف بوجود خلل في الكيان الإداري الذي تشرف عليه، وهي إدارة شديدة الحساسية ضد أي نقد يوجه إليها، ومن ثم تلجأ إلى التعتيم عليها وإنكار حدوث أزمة، بل الادعاء بسلامة الموقف الإداري وأن الموقف الحالي يمثل أفضل الأوضاع؛ حيث يمثل قمة الازدهار والرواج.

(الخضيري، ب.ت:158).

### 2- كبت الأزمة: أي تأجيل ظهورها:

يطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة، حيث تهدف إلى تدميرها عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها، وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام.

### 3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، أو التي لها مصلحة في إنشائها ومن ثم يكون هدف هذه اللجنة ذا جانبيين، الجانب الأول: معرفة من هم الذين تسببوا في هذه الأزمة، ومن ثم التعامل معه بإحدى الطرق المعروفة. والجانب الثاني: تجميد الموقف (تجميد) وإفقاذه قوة الدفع الخاصة به.

### 4- بخس الأزمة:

تهدف هذه الطريقة إلى التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير مهم، قليل الشأن سيتم التعامل بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان الإداري توازنه وأداء عناصره بشكل سليم.

### 5- تنفيس الأزمة:

يطلق على هذه الطريقة تنفيس الضغوط، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار، ولا بد من تحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق.

### 6- تفرغ الأزمة:

يتم بموجب هذه الطريقة إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة وتدفقاته ليحول إلى مسارات عديدة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، ويتم التفرغ على ثلاث مراحل وهي مرحلة الصدام ومرحلة وضع البدائل ومرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل.

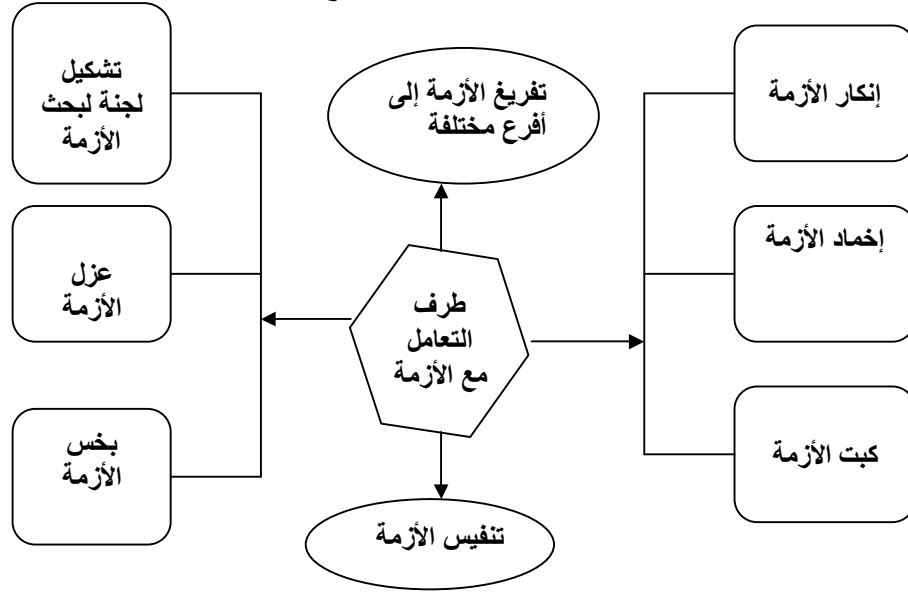
## 7- عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الأزمة برصد وتحديد قوى الأزمة وعزلها عن بؤرة الأزمة وإبعادها عن تيار الأزمة، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى أنواع عدة هي قوى صانعة وقوى مؤيدة للأزمة وقوى مهتمة للأزمة. ( الخضيرى، ب، ت: 194)

الشكل التالي يوضح أهم الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات (الخضيرى، ب، ت، 234)

### شكل رقم (7)

#### الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات



## 8- إخماد الأزمة:

تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمها التيار الأزموي، ويتم تصنيفها بعنف بالغ وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري. (أحمد، 2002: 40)

## 9- القفز فوق الأزمة:

يرتكز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، أو هناك أوجه تشابه فيها مع الخبرات القديمة، ويؤدي هذا إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أوجزئياً، ويؤدي هذا الأسلوب إلى ترك النار تحت الرماد حتى يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أشد قوة. (هلال، 1985: 118)

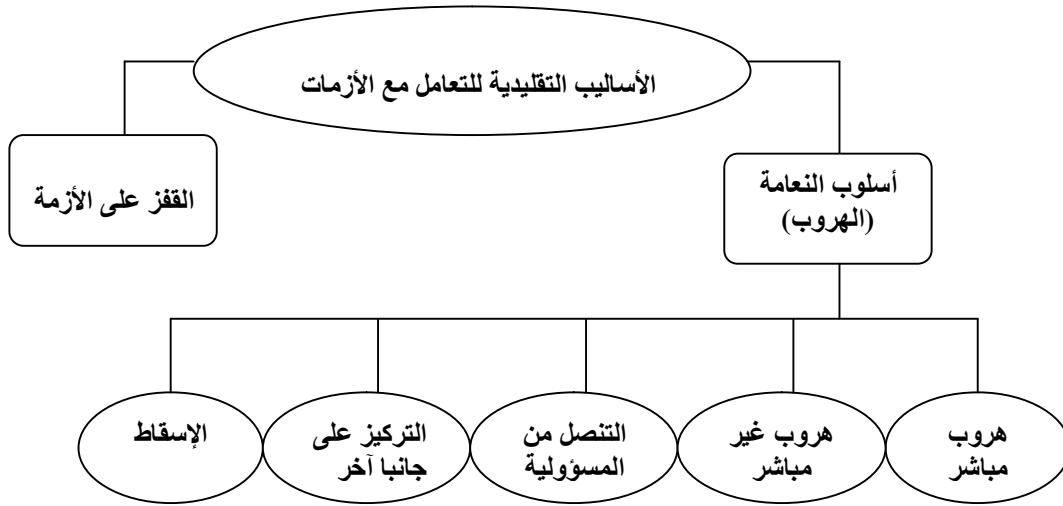
## 10- أسلوب الهروب (أسلوب النعامة):

يتخلص الفرد من التوتر الناتج عن وجود الأزمة وما ينتج عنها من عجز عن مواجهتها ببعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية عن طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة، وتختلف أشكال الهروب من الأزمة؛ حيث تأخذ أشكالاً وصوراً متنوعة مثل: الهروب المباشر عن طريق ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، والهروب غير المباشر عن طريق اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة، أو التنصّل من المسؤولية عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، أو تبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب تبدو سليمة في ظاهرها . (أحمد، 2002: 40).

الشكل التالي يوضح أهم الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات (الخضيري ،ب.ت،222)

### شكل رقم (8)

#### الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات (الخضيري ،ب.ت،222)



ويرى الباحث أن الاعتراف بالأزمة يعدّ أول مراحل علاجها، وإنكار الأزمة وتجاهلها يزيد من تفاقمها وتعقد حلولها، ولمواجهة الأزمة لا بد لمتخذي القرارات في المدرسة تحديد الهدف من الأزمة بدقة، وتسهيل حرية الحركة للمواجهة السريعة، والتعاون، والمبادرة، والمصارحة، والقدرة العالية على امتصاص الصدمات.

وإن الخطوة المهمة في التعامل مع الأزمات هي الإحساس والإدراك بوجود أزمة على أرض الواقع، والأهم من ذلك كله التحضير لمواجهتها وليس الانتظار لحدوثها، ومن ثم إدراك ما وقع، ولا بد من وجود جدول زمني مبرمج لإعدادها.

إن أغلب المديرين يتجاهلون أول مرحلة لوقوع الأزمة نظراً لكونهم يمضون أكثر انشغالهم بالأعمال الإدارية والمالية والفنية بالمدرسة وبإعطاء أهمية قليلة للتخطيط للمستقبل سواء خطط العمل أو خطط الاتصال.

وتأسيساً لما تقدم فلا بد من العمل على بلورة قيادة رشيدة قادرة على تحمل المواقف المتشابكة تكون لها مشاركة إيجابية وتوجيه سليم وإدراك واع لكافة نقاط الضعف والقوة وأن تكون تلك القيادة تهتم بمشاركة الرأي من خلال الإفصاح عن الأزمة وعن مداها وعن خطورتها والخطوات المطلوب اتخاذها حتى يسهل القضاء على الأزمة.

في ضوء التغيرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية يتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، زيادة عدد الطلاب الملحقين بالمدارس عاماً بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر، في ظل المستجدات من وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والإرشادية وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة، فقد يتطلب مثل هذه الأمور وغيرها أن يكون مديرو المدارس على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلمية. (عطوي، 2001: 52)

لذا أصبحت الحاجة ملحة لوجود مدير يلم إماماً كافياً بالعديد من الفلسفات والتطورات والأفكار والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته، وذلك للحد من حدة الصراعات اليومية بين العاملين والطلاب والبيئة الخارجية.

إذاً سيحاول الباحث التطرق وإلقاء الضوء حول دور مدير المدرسة ودوره في التعامل مع الأزمات وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقه والمهارات التي لا بد من امتلاكها فيه.

## الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات:

### 1- طريقة احتواء الأزمة:

ويعنى ذلك محاصرة الأزمة أو احتواءها في نطاق محدود وتجميدها عن المرحلة التي وصلت إليها ويتعين على الأزمة امتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لها، ومن ثم إقارها قوتها التدميرية ويتم احتواء الأزمة عن طريق إبداء الفهم والإنصات الذكي للقائد، وتوحيد رغباتهم المتعارضة ومطالبهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض مع اللجنة والوصول إلى حلول وسط. (أحمد، 2002: 42)

### 2- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث إن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها، ومن ثم فإن إقار الأزمة لمضمونها يكون بمثابة إقارها للهوية الخاصة بها، ومن أهم الطرق المستخدمة لتفريغ الأزمة هي التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة والاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها والانحراف باتجاه آخر لإقار الأزمة قوتها.

(الخضيرى، ب.ت: 167)

### 3- طريقة تصعيد الأزمة:

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وبصفة خاصة تكون هناك تكتلات عند مرحلة تكوين الأزمة، رغم أن طبيعة المصالح والغايات والأهداف تحتم وجود هذا التكتل، إلا أنها قد تسمح به في بداية تكوين الأزمة وتصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حتى يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر. (أحمد، 2002، 46)

### 4- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:

تستخدم هذه الطريقة شديدة التأثير، عندما تتصل الأزمة بالأفراد، ويتعين في هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة، وعن مداها، وعن خطورتها، وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها، وما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعية والمتفق عليها مشاركة كل منهم في إعدادها حيث يسهل القضاء عليها.

### 5- طريقة الاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمات:

تقوم هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق ومواطن الضعف التي تتعرض لأزمات، ثم تحديد المناطق الضعيفة التي تمكن لعوامل اختراق جدار الكيان الإداري، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً ووقائياً لمواجهة أي اختراق.

ويرى الباحث أن الأزمة ليس لها حل جذري ملحوظ يرضي جميع الأطراف الموجودة في المدرسة، ولكن يمكن التقليل من احتمالات حدوثها لو تم الاستعداد الأمثل لأسبابها جيداً من خلال الإعداد المثالي لها، ومن خلال تكثيف الجهود الوقائية العلاجية من بداية استشعار الخطر إلى انتهاء الخطر، ولكن يحتاج متخذ القرار إلى المرونة والتغيير اللازم في إدارته لتسيير مواقفها. والملاحظ أنه لا توجد خطة لإدارة الأزمات قابلة للتطبيق لكافة الأزمات على اختلاف أشكالها وأنواعها، فكل خطة لها حيثياتها وموقفها الذي يختلف عن الآخر، لكن هناك خطوط عريضة وأصول أساسية تتفق عليها ويمكن اللجوء إليها، وأنه لا بد من وضع الخطط الكفيلة لمواجهة الأزمات مع ضرورة البحث عن النجاح الكامن في قلب الأزمة وتنميته واستثماره وهو أساس مواجهة الأزمات.



## الاتجاهات الحديثة في التعامل مع الأزمات:

موضوع التعامل مع الأزمات يعدّ من الموضوعات المهمة والحيوية التي لها تأثير على حياة المنظمات وبقائها وأصبح التركيز على موضوع الأزمات في فترات ليست بالبعيدة من الأمور المهمة لدى الكتاب والباحثين في الإدارة، حيث تطرق الفكر الإداري لهذه الأبحاث إلى دراسة الأزمات ومقوماتها والعمل على إدارتها والتخفيف من آثارها بأسلوب علمي يساعد على تجنب الأزمات ويساعد على زيادة الإنتاجية. (اللوزي، 1999: 198).

### أولاً: - الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة:

يمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، حيث أصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها، ولم يعد هناك مفر من اتباع الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري في المواجهة مع الأزمة وعدم امتدادها أو تدهور الأحداث.

حيث يمثل المنهج المتكامل لتشخيص الأزمة على رؤية عميقة في أعماق ما في الأزمة لمعرفة أسباب نشوئها، والعوامل الباعثة لها والمؤيدة، الحافزة لها خلال مراحل تطورها واشتدادها ورؤية واسعة للمناخ المحيط بالأزمة والمدى الذي وصلت إليه والقوى والعناصر المؤيدة والقوى والعناصر المعارضة لها، وتلك المحايدة التي تنتظر وترقب رؤية ممتدة إلى المستقبل، وتوقعات ما سيحدث من تطورات في الأزمة ومخاطرها، واتجاهاتها وحجم الخسائر والتكاليف والأعباء التي سوف يتحملها الكيان الإداري من استمرارها. ( الخضيرى، ب.ت:95)

### 1- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

الهدف من هذه الدراسة تحديد العوامل المشتركة، وأسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد المدى الذي يرقى إليه الموقف، وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة.

وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية، والوصول للنتائج على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، ففي الأزمات الناتجة عن العنصر البشري لا يكون هناك متسع من الوقت التالي في دراسة أبعاد الأزمة .

### 2- الدراسة التحليلية للأزمة:

يتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى اليقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف لتوضيح عناصر الأزمة، ومم تتركب، ونقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى لنا إدراكها بشكل منتظم، بحيث يتم تحليل الموقف إلى ما يتركب من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم. (أحمد، 2000: 53)

تساعد عملية التحليل في إمكانية التمييز بين الظواهر والأسباب، والتأكد من المسببات ودور العنصر البشري أو العنصر المادي في وجود الأزمة، وكذلك يمكن تحديد عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في المواقف، وتحديد المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة مع توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها، وتحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها. (هلال، 1996:111)

### 3- المواجهة والتعامل مع الأزمة:

هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم أولاً بأول، وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي يتم حشدها من قبل صانعي الأزمة، ومن جانب متفادي الأزمة وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان.

### 4- التخطيط لمواجهة الأزمة والتعامل معها :-

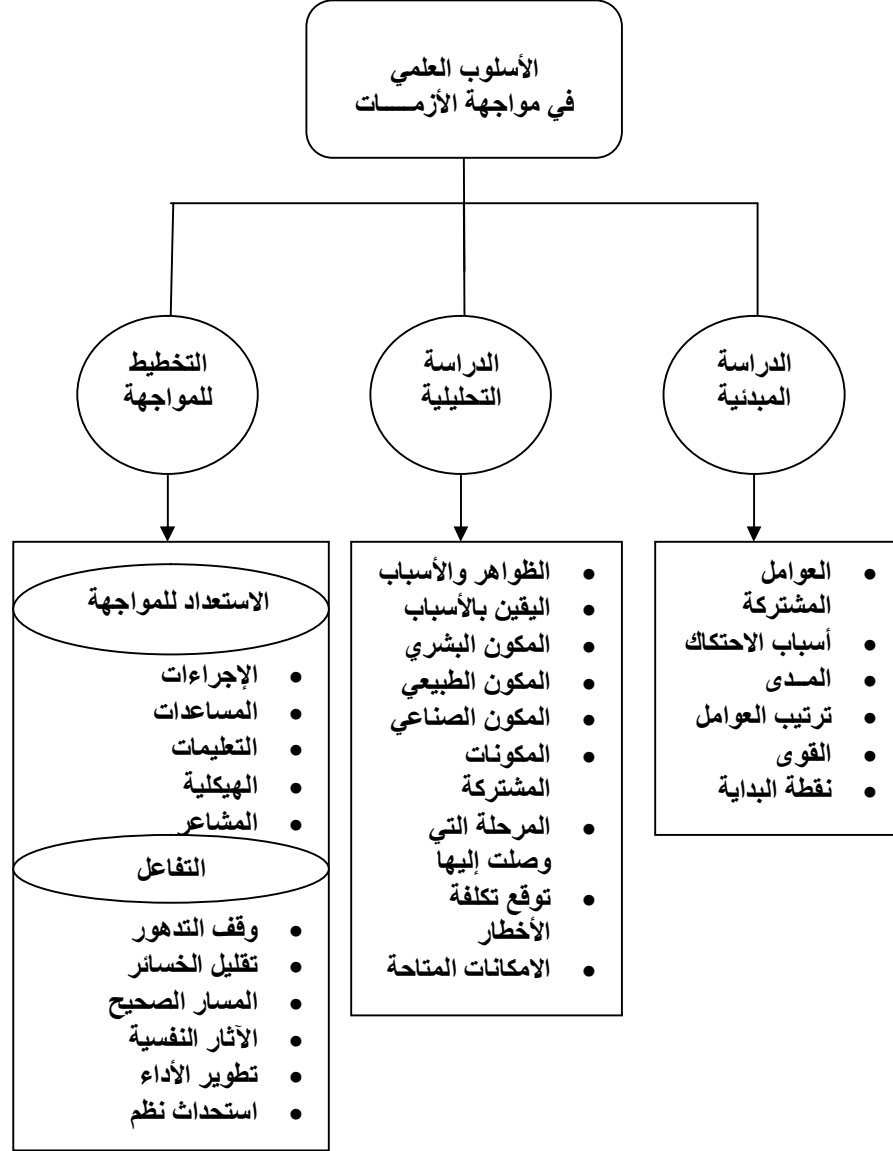
تعدّ عملية التخطيط وإعداد السيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية بأسلوب المبادرة، وليس بأسلوب رد الفعل. ( أبو خليل، 2001: 39 )

تعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب، والأبعاد والعناصر، كما يجب أن تتم عملية التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها، حيث تمثل الحلول المقترحة صوراً عقلية للأفكار التي تخدم الموقف نحو الهدف المطلوب. (هلال، 1999، 122).

الشكل التالي يوضح الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات (احمد، 2001، 54)

شكل رقم (9)

### الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات



يرى الباحث أنه، لكي ينجح التخطيط المدرسي، لا بد من مشاركة الإدارة والمشاركين، وذلك من خلال حشد جميع القوى من المعلمين والمديرين في التغلب على الأزمة، ومن خلال العمل على تفجير طاقاتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة، وأن يفهم كل فرد دوره، من خلال السماح للجميع بالإبداع والابتكار في المواقف وتبادل الأفكار والمناقشات، والتعاون فيما بينهم، وأن يكون لدى الجميع المقدرة على التفوق في السيطرة على الأحداث، لكي نصنع إدارة أزمات فعالة قادرة على الإدراك والتحكم واكتشاف البدائل للمواجهة وتقييم المواقف، بحيث تكون الخطة قابلة للتطبيق وتحدد المسؤوليات بدون تأخير أو تباطؤ، والالتزام بتدريب العاملين بشكل أكثر فاعلية، وهذا يعني ضرورة

وجود قيادة متدربة وقادرة على مواجهة الأزمة، والتخطيط لها، وذلك مقرون بالمراجعة الدورية والتطوير المستمر لخطط إدارة الأزمات، بحيث تجرى تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط، وذلك بهدف معرفة مواطن الضعف لتجاوزها، وتحديد مواطن القوة لزيادة دعمها وتأصيلها.

### ثانياً: خطوات تكوين فريق الأزمة

-يتكون فريق الأزمات من مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار الإنذار، والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة، وتتبع آثارها. وعادة يقع العدد بين (12-16) فرداً ويمكن جعل 4-5 أفراد منهم دائمين والباقي حسب نوع الأزمة، وفريق الأزمة وجد لأداء مهمة محددة، ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه وتكليفه بمعالجتها وتحديد المدى والزمن والإطار العام للحركة والحقوق والسلطات. (شريف، 1998: 238)

-وينبغي على مخطط الأزمة الاهتمام بإعداد فريق الأزمة والاختيار من ذوي الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة كي يمكنهم التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة، وكلما كان الفريق معداً إعداداً جيداً ومستمراً، تمكنت المنظمات من علاج الأزمات بفاعلية وكفاءة؛ فالإعداد النفسي والتدريب العلمي المستمر يجعل المدارس في طمأنينة من إمكانية التعامل مع الأزمات واحتوائها واستعادة النشاط في وقت أقل. (فرج، 1997: 200)

-ويعد حسن اختيار رئيس فريق المهام الأزمومية أحد المقومات الأساسية في نجاح مهمة الفريق ومعالجة الأزمة، بل إنه كثيراً ما يكون فشل الفريق مردوده إلى سوء اختيار قائدهم؛ لذا يتعين على مدير الأزمات أن يتأكد من هذا الاختيار؛ حيث لا بد من تكوين فرق عمل متكامل مكون من عدد من الخبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة. (الخصيري.ب.ت: 163)

إن الهدف من الفرق خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك بالمسؤولية واستجابة أكثر للتقنيات والالتزام التام للأهداف والمحافظة على القيم وتوقع المشكلات قبل حدوثها وزيادة فعالية الاتصالات وتحسين المهارات، لذا لا بد من تكوين فريق تفاوضي من ذوي الكفاءة والمقدرة والإطلاع، وأن يتم تدريبهم على أسس وأساليب التفاوض نظراً لكون ظرف الأزمة ضاغط وعامل الوقت المهم جداً.

-تكوين فريق الفرص، هذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة، ولكن تكون مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب، حيث يقوم هذا الفريق بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله وتوليد أفكار بشأن الأزمة لإنجاز أعمال لم يكن فوق المستطاع القيام بها في أوضاع أخرى أو في الظروف العادية، وبعد انتهاء الأزمة يتطلب الأمر جمع كافة الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي

في مواجهتها وذلك بهدف تحليل وتقييم الأحداث والخروج بالدروس المستفادة؛ حيث يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل وإيجاد وتنمية الرؤية الاستراتيجية .

إن من مهام فريق الأزمات دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع وإعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها والعمل على الحد من إمكانية تصاعد الأزمة وسرعة الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية، ورفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات، عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة، وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، ومن الممكن القيام بإعداد فريق دائم للتعامل مع الأزمات التي قد يواجهها الكيان الإداري ويتم اختيار أفراد بدقة وعناية، بحيث تتوافر فيهم اللياقة الإدارية (البدنية، العقلية، الفنية، السلوكية) والخبرة في التعامل مع مثل هذه الأزمات المختلفة ويتم استدعاؤها عند الحاجة إليه. (عليوة، 2001: 115 )

إن مراجعة الأزمة تمكن الفريق من تحديد أو تصنيف الأزمات طبقاً لأولوياتها من حيث النوع ودرجة الخطورة واحتمالية الحدوث وردود الفعل ودرجة حدة الأزمة والآثار المتوقعة والأطراف التي سوف تتأثر (الأهم، الأخطر، الأقل خطورة )، حيث تعتبر فكرة جديدة على الفريق المختص في الإعداد أو وضع الخطة الملائمة لمواجهتها فوراً وتحديد ما يجب عمله وأولويات ما يجب عمله وأزمة البدء والانتهاء. ( أبو قحف، 2002: 105 )

## وينقسم فريق الأزمات إلى نوعين هما:

### 1- فريق العمل المؤقت:

يختص هذا الفريق بالتعامل مع الأزمة بعينها، ويتم تشكيله لأول مرة وإسناد مهمة التعامل مع الأزمة له، ويتم استدعاء الأفراد وترشيحهم من خلال قوائم معدة مسبقاً تضم خبراء ومتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة.

وفريق العمل المؤقت يكون من اختصاصاته تشخيص الأزمة بشكل فوري وسريع وإعداد خطة للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها ومتابعة تنفيذ خطة التحرك السليم لتصحيح أي أخطاء تحدث أو لعلاج أي قصور، وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، ويتم حله بعد قيامه بالمهمة التي أوكلت إليه بنجاح، أو بتعيين فريق آخر للتعامل مع الأزمة إذا لم يحقق نجاحاً وتقدماً ملموساً في تصديده للأزمة. ( الخضيرى، ب.ت، 164 )

### 2- فرق العمل الدائم:

هي مجموعة من الكوادر ذات المهارات الخاصة بحيث تسند إليهم مهمة إدارة الكيان الإداري، ويتم تشكيله من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة، ويتم تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلاً عالياً، ورفع لياقتهم بشكل كبير للتعامل مع الأزمات، التي تخصصوا فيها، وحيث لا يكونون متأثرين بالضغط الواقع عليهم عند حدوث الأزمات.

ويرى الباحث أن هناك شروطاً لا بد من توافرها في فريق الأزمة، هي: قدرة واستجابة الفريق علي التدخل الناجح في الأزمة، وذلك لا يحدث إلا من خلال اكتسابه بعض المهارات مثل رباطة الجأش، وبرود الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي، أمام أحداث الأزمة والانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليه والتضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك والولاء والانتماء للكيان الإداري وتقديس الواجب أيًا كانت المخاطر التي قد تلتقيه والمهارة ودرجة عالية من الكفاءة والمشاركة في وضع الأهداف.

### السيناريوهات المقترحة للتعامل مع الأزمات:-

السيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لازمة معينة عن طريق إطلاق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة لازمة ولردود الأفعال المحتملة، وهكذا إلى إنهاء الأزمة ودخولها مرحلة جديدة، ويتيح وجود سيناريوهات لازمة، وتسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة وذلك بعد تحديد التغيرات التي اختلفت عن الافتراضات التي وضعت على أساسها السيناريوهات، ثم إجراء التعديلات الضرورية على السيناريوهات وإعادة تقييم الخيارات لكي تكون مناسبة للتطبيق الفعلي. (الشعلان، 1999، 155 )

ويعدّ السيناريو أحد التغيرات المستخدمة عند التخطيط لمواجهة الأزمات وأصبحت السيناريوهات الأصلية البديلة أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات؛ حيث تتحدد الأدوار والمهام والواجبات لكل العناصر المشاركة في مواجهة الأزمة بناء على سيناريو. (أحمد، 2002، 36)

ويتضمن السيناريو مجموعة تصورات لتحركات وعمليات متتالية ومتتابعة يتعين أن تتم بشكل متراكم، حيث يتحقق تنفيذ هدف معين، حيث يتضمن هذا السيناريو أدوات التنفيذ ومكانة وتوقعات المهام، والعمليات التنفيذية وأسلوب تتابعها، وحجم ونوع النتائج المتوقع لتوصل إليها في كل مرحلة، وكل تحرك، حيث تتم معالجة سيناريو إدارة الأزمة في ضوء توقع سيادة أحداث وظروف قد تقترب من الواقع وتتماثل معه، حيث إن السيناريو أداء لحركة وتحقيق لإنجاز معين. (الخضيرى، ب.ت: 223)

إن وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة للإتباع لمواجهة التطورات يعتبر من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، حيث يعتبر السيناريو أساساً للعمل وهو إضافة إلى تشخيص وعلاج جهد تصور لما يمكن أن يحدث مع تحديد لردود الفعل المناسبة لكل حدث، وتحديد واضح للأدوار والإمكانات اللازمة للمواجهة؛ إذ بفضل إعداد شجرة القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، إذ إن هذه الشجرة تسمح للإدارة بتصورات الأزمة في ظل اختبار بديل من البدائل لكي تستطيع الإعداد لمواجهة تلك التطورات قبل حدوثها. ( الشعلان، 1999: 158)

يفترض إعداد سيناريوهات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة؛ حيث إن أسوأ سيناريو يتضمن حدوث أكثر الأزمات استبعاداً وأقلها تخطيطاً واستعداداً، وينتج عنها حدوث سلسلة من الأزمات المتلاحقة، ويعكس هذا السيناريو فشل المنظمة في التقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة وانه أفضل سيناريو، فنكون المدرسة في أفضل حالاتها استعداداً لمواجهة الأزمة فالأدوار معروفة لكافة الجهات والموارد، والإمكانات متوفرة وإشارات الإنذار مرصودة. (شريف، 1997: 6)

ويرى الباحث أن إعداد السيناريوهات لأي أزمة من الأمور الهامة والمعقدة، حيث تحتاج إلى العديد من العمليات من جمع معلومات وتحليلها والخروج باستنتاجات، ولكن الأهم من ذلك انه لا بد من تقييمها بالأسس العلمية من خلال تقدير المربح أو الخسارة الناتجة، والعمل على اتخاذ الطرق التي تميل إلى تقليل الخسائر والأضرار ما أمكن من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية، وذلك بعمل ووضع استراتيجيات مستقبلية تحدد ما يجب فعله، وتحديد الأبعاد المختلفة وتقدير حجم التهديدات والمخاطر من خلال توفير أكبر كم من المعلومات، وذلك لا يحدث إلا من خلال البدء بالتفكير برسم مشاهدة تقوم على فكرة (أحسن/ أسوء) حالة من خلال تحديد جملة من البدائل المتنوعة الفعالة لمواجهة الأزمة، يتم تحليل البدائل بغرض اختيار أحدها، أي أفضلها من حيث المزايا والتي يوفرها، ومن حيث ملاءمتها، وبعد ذلك يتم الانطلاق من القول القائل: "الأفضل التعامل معها الآن بدلاً من الانتظار حتى قيام الأزمة الحقيقية".

ويعبر الجدول التالي أفضل سيناريو وأسوأ السيناريوهات للتعامل مع الأزمات

جدول رقم (1) (مركز الدراسات الوطنية، 1996، 57)

السيناريوهات المقترحة للتعامل مع الأزمات

أفضل سيناريو	أسوأ سيناريو	
استعداد المنظمة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من المجموعات.	تقع الأزمة التي تم استبعاد حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها عند أدنى مستوى . تقع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة.	أنواع الأزمات
اكتشاف هذه الإشارات وتسجيلها وإبلاغها. فاعلية وسائل احتواء الأضرار . استعادة النشاط بيسر وبدون اضطراب. الاستفادة من دروس الأزمة الحالية والخبرات المتراكمة لزيادة قدرات المنظمة .	حجب وتجاهل علامات الإنذار المبكر . عدم فاعلية وسائل احتواء الأضرار . الفتل في استعادة النشاط. عدم استخلاص أى دروس .	المراحل: - الإنذار المبكر . - احتواء الأضرار - استعادة النشاط. - التعلم .
وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للمخاطر المحتملة . وجود شبكات معلومات مفتوحة ونظام اتصالات قائم على الصدق والصراحة. تحقيق التوازن بين الاحتياجات والقدرات الإنسانية. وجود احتياطات مناسبة للتعامل مع الأزمة بنجاح .	تحليل خاطئ للمخاطر بل وتجاهلها أحيانا . التعتميم على المعلومات وانهايار خطوط الاتصالات استبعاد العوامل الإنسانية حدوث الأزمة في أسوأ مكان ووقت.	نظم تحليل المخاطر الاتصالات و المعلومات الموارد البشرية . الاحتياطات .
تقوم الأطراف الرئيسية بالدور المطلوب منها . ثبوت بطلان اتهامات الأطراف الخارجية وإثبات أن المنظمة عملت بجدية .	وقوع ضحايا من الأطراف البريئة . ثبوت صحة اتهامات الأطراف الخارجية المعادية بان المنظمة تقاعست عن أداء واجبها .	الأطراف المعنية داخل المنظمة : خارج المنظمة:



## الأزمات المدرسية الثانوية:-

دور مدير المدرسة في السنوات الأخيرة تعقد كثيراً نتيجة للتزايد الهائل في أعداد التلاميذ وزيادة الإقبال على التعلم وكميات المعلمين المتخرجين ودخول التكنولوجيا والنقد العلمي، فلم يعد مدير المدرسة مجرد مطبق للوائح والقوانين ومراقب للمعلمين في الحضور والغياب ومعاقبة المخطئين، بل أصبح له موقع استراتيجي هام بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، فهو الرئيس المباشر لكل العاملين بالمدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. (أحمد، 2001، 59).

والتحديات التي تواجه مدير الأزمة هي نوعية المواقف والمشكلات التي تواجهه في يومه الدراسي، ومدى استخدامه للأسلوب المناسب لحل المشكلات، لذا لا بد من مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فاعلية وأداء من خلال القدرة على المبادرة والتحكم والقدرة على اتخاذ القرارات. (أبو الوفا، 2000: 205)

## المظاهر التي تجسدها الأزمة على مستوى المدرسة:-

1. الاعتداء الجسمي: يقوم به الطالب المشكل في دفع وجذب الآخرين والتشاجر إصداراً لأوامر تهديد من هم أضعف منه، والسيطرة بالألفاظ، والمحاولة الشديدة أو مقاطعة المدرس أثناء الحديث.
2. التأثير على الآخرين (الرفاق): بأن يقوم الطالب بعمل إيماءات مضحكة، يتحرك بدون إذن المعلم، يتجول في الفصل مما يجعله يؤثر على أقرانه في حجرة الفصل.
3. جذب الانتباه: يقوم الطالب بعمل ضوضاء غير ضرورية مثل رمي القلم على الدرج، إسقاط الكتب على الأرض، يكتب رسائل ويرميها لزملائه في الفصل.
4. تحدي السلطة: يتحدث بصوت عال، يثير الإزعاج والفوضى، و يرفض تنفيذ أوامر المعلم، عندما يطلب منه أن يتحرك أو يجلس أو يتوقف عن عمل معين مثل مضغ اللبان.
5. الشقاق الحاد: مثل النقد والشكوى و الضحك من أجل إزعاج الآخرين، وعمل ضوضاء كالصفير والصياح.

## سيتناول الباحث بعض المشكلات للوصول إلى الأزمات :-

1. الظواهر الانحرافية بين الشباب: من المشكلات الجديدة التي تواجه مدير الأزمات ما يتعلق بالظواهر الانحرافية بين الشباب وتعاطيهم المخدرات والسموم البيضاء والتدخين، بالإضافة إلى حدة العنف في المدارس سواء بين التلاميذ وأنفسهم أو بينهم وبين مرؤوسيه، كذلك (التزويغ) من الدراسة والتسيب الخلقي بين الشباب. (مرسي، 2001: 63).

2. **المظاهرات الطلابية الصاخبة:** هي مشكلات من نوع أخطر وأشد تخريباً لممتلكات المدرسة، مثل المظاهرات الطلابية الصاخبة والتعصب العرقي والتحدث بلغة بذئية مع المعلم والطلاب والآخرين ومحاولة سرقة أوراق رسمية في المدرسة مثل الامتحانات الثانوية، والقتل والتهديد، وحمل السلاح وتناول المخدرات. (مرعي، وآخرون، 1989: 98)

3. **الشعب:** هناك عوامل متنوعة من خلال قيام الطلبة بالشغب نتيجة لخبراتهم المتراكمة عبر سنوات الدراسة، ومن هذه الأسباب جهل الطلاب بقوانين المدرسة وتعليماتها ومعارضة التعليمات والقوانين مما يؤدي إلى الإحباط والقلق الزائد فيترجمون ذلك بالأهمال على شكل التخريب، وهذا كله بسبب الموقف الانعزالي الذي يتعرض له بعض الطلبة نتيجة مفهوم الانضباط العقابي. (منسي، 1999: 45)

مهما بلغ المدير من الخبرة والدراسة بضبط الصف، فسيظل هناك طلاب في صفه يخالقون مشكلات صافية ويمارسون أنماطاً تخريبية من السلوك، ومن هذه المشاكل الجو العائلي الذي يعيشه الطالب للمسموحات والممنوعات داخل المدرسة، وإصرار المعلم على ضبط الهدوء في الصف، فالكلام والسكوت يؤديان إلى الكبت والقلق والتوتر عند الطلاب مما يدفعهم إلى محاولة البحث عن مخارج أخرى لطاقتهم المكنونة. (مرعي، وآخرون، 1986: 94).

### واقع الأزمات المدرسية في البيئة العربية:

يعاني نظام التعليم من بعض المشكلات في العالم العربي التي تتمثل في جوهرها أزمات فعلية المستوى القومي هناك أزمة المباني المدرسية من حيث مساحتها الصغيرة وعدم وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة حيث برزت هذه الأزمة بصورة كبيرة ومتفاوتة في السنوات الأخيرة، فكان للتغلب على تلك الأزمات يتطلب استخدام أساليب إدارية فاعلة، فانه يمكن استخدام مدخل الأزمات الذي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، حيث أصبح وقوع الأزمات من حقائق الحياة اليومية.

### ومن أمثلة الأزمات في الوطن العربي:

1. **الشعب:** يتمثل في سلوك عدواني من جانب الطالب نحو أقرانه، وقد يرجع ذلك إلى عوامل نفسية أو اجتماعية أو عيب جسمي أو الفشل الدراسي، والهروب من المدرسة ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها ضعف الرقابة المنزلية أو تأثير قرناء، ومنها سوء إدارة المدرسة وضعف خدمات التوجه فيها، أو عدم مناسبة أنشطتها وبرامجها التربوية لاحتياجات الطلاب. (المطري، 2001، 157).

- 2- **قلة الانضباط المدرسي:** يعني قلة التزام الطالب بتعليمات المدرسة، والسير ذاتياً وفقاً لقوانينها وأنظمتها؛ لذا لابد توجيه رغبات الطالب وتنظيم ميوله للوصول إلى نمو السلوك الاجتماعي المقبول الذي يعتنق مع أهداف التربية والتعليم وغايتها. (المطري، 2001: 100).
- 3- **تغيب المعلمين وانقطاعهم عن العمل أو تأخرهم عن الدوام:** يسبب ذلك ما يسمى بظاهرة هروب التلاميذ من المدرسة.
- 4- **اندلاع الحريق:** في مخازن الكتب المدرسية وفي المعامل والمختبرات المدرسية.
- 5 - **المباني الدراسية:** والتي لا تتفق معظمها مع المقاييس المحددة للمبنى المدرسي من حيث مساحتها الصغيرة، وعدم وجود أماكن كافية لممارسة الأنشطة اللاصفية. (أبوخليل، 2001، 260)
- 6- **أزمة اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية:** حيث اعتمدت هذه المناهج على أساليب وطرق تعتمد على الحفظ والتلقين، وابتعدت عن الابتكار والإبداع. (أبومايلة، 2002، 326).
- 7- **التكلم داخل الفصل دون إذن من المعلم، الضحك المرتفع، الحديث الجانبي، مضغ اللبان أثناء** **الدرس والعذوانية بأشكالها المختلفة، الكذب، السرقة والتخريب بشكل عام والتعصب والغش في** **الامتحانات.** (منسي، 1996: 49).
- 8- **كثافة الفصول الزائدة عن الحد :** حيث إن معظم الفصول بالمدارس يتراوح عدد الطلاب فيها ما بين 45-60 طالباً.
- 9 - **أزمة البرامج والدورات التدريبية :** التي تفقر إلى القدرة على التعامل مع الأزمات ومواجهتها بسلوك إيجابي فاعل. (بروك ستيفن، 1996، 37).
- 10 - **أزمات ناتجة عن العجز والقصور في التجهيزات الأساسية اللازمة لسير العملية التربوية والتعليمية.** (المهدي، هيبه، 2000، 178).
- 11- **الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص:** والمتمثل فيعدم تحقيق الاستيعاب الكامل، وارتفاع نسبة التسرب والرسوب، وتعدد فترات اليوم الدراسي، وكثافة الفصول .

تطرق الباحث لواقع الأزمات في البيئة العربية للوصول إلى واقع إدارة الأزمات في البيئة الفلسطينية حيث إنه، من خلال زيارته لبعض المدارس الثانوية في محافظة غزة وقيامه بإجراء بعض المقابلات فيها ، تبين له وجود بعض المشكلات التي أدت إلى أزمات، ومن هذه المشكلات:-

- 1-الأبنية التعليمية : كثافة الفصول الدراسية، وذلك بسبب كثرة أعداد الطلبة، ومحدودية المدارس، ونقص عدد المباني المدرسية الصالحة ،والنقص في التجهيزات المدرسية وكفايتها ،وظهور شروخ وتشققات في أحد المباني الدراسية بسبب عدم وجود الصيانة اليومية (ابوخليل،2001، 63).
- 2-المشكلات السلوكية والأخلاقية: مثل تدمير الأثاث المدرسي حيث يقوم بعض التلاميذ بإحداث خسائر في تجهيزات المدرسة وفي أثاثها، مثل تكسير الشبائيك والكراسي، والوسائل التعليمية ويقومون بنشويه المبنى المدرسي بأجسام حادة أو الكتابة على الجدران ودورات المياه. (عامر، 1996، 43).
- 3- تفشي العنف المدرسي: نتيجة تأثير الطلبة بوسائل الأعلام ،والتنشئة الأسرية والمدرسية مثل اعتداء بعض الطلاب بالضرب والتعدي على بعض المعلمين ،أو المديرين داخل المدرسة،أو نتيجة الانتماء السياسي ،حيث يؤدي ذلك إلى حدوث الشغب بين الطلاب الذين ينتمون للتنظيمات.(أبومايلة،2002، 326)
- 4- العناد والصراع بين التلاميذ أثناء الدرس لبعضهم البعض: نتيجة تحدي السلطة المدرسية والاستخفاف بالدرس والمدرس،ومحاولة جذب الانتباه بطريقة غير لائقة بالإيماء بالحركات وإخراج الأصوات، والتمرد ضد السلطة المدرسة (سليمون ،98،2001).
- 5-تسرب الطالبات والطلاب: بسبب لجوء بعض الطلبة إلى سوق العمل لسد احتياجات أسرهم عند الطلبة ،أو بسبب الزواج المبكر لبعض الطالبات (ابوخليل،2001، 59).
- 6-أزمة الفترة المسائية للدوام المدرسي: حيث قلة النشاطات المنوطة بهذه الفترة لضيق الوقت ولضيق المدرسة. (احمد،1999، 83).
- 7- نقص تدريب وإعداد المعلم: بسبب غياب عدد كبير من المعلمين عن حضور الدورات المتخصصة عند عقدها،وذلك ناتج عن تردي المستوى المعيشي وقلة الحوافز .(شحادة،1990، 96).
- 8- الدروس الخصوصية:أدى ذلك إلى تدني مستوى العملية التعليمية في المدارس؛حيث اتجهت هذه الدروس إلى تفشي ظاهرة الكتب الخارجية .(المجالس القومية المتخصصة، 1993، 11).
- 9-اهتزاز سلطان المعلمين: عدم جدوى فعالية الحكم الذاتي للتلاميذ ،وقلة تعاون الآباء مع المدرسين، وجمود النظم التعليمية، وعدم إشراك الطلبة في إدارة المدرسة، وقلق الطلبة واضطراب ثقتهم فيما بينهم. (عامر، 1994: 35).

## مدير المدرسة الثانوية:

يعتبر الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والدينمو المحرك لطاقتها وإمكانياتها البشرية والمادية، والموجه المنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وإنه القائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة الذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة، بموجبها، والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة. (البدرى، 2001:107).

والمدير الذي يعرف جيداً أن شخصية المدرسة يمكن الحكم عليها من خلال شخصيته، ويشخص الموقف بدقة ويختار النمط الملائم للموقف ويستطيع أن يغير الموقف ما وجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره، ويقف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة. (أحمد، 2001: 50)

وينبغي أن يكون لدى المدير الرؤية الاستراتيجية المستقبلية والتفكير الابتكاري والإبداع الخلاق ليتمكن من فهم واستيعاب التغيرات السريعة والمعقدة والانتقال من حالة ردة الفعل إلى حالة المبادرة والمبادرة والإنجاز والعمل بروح الفريق المتميز، ولن يحدث ذلك إلا من خلال السعي باستمرار لإحداث تغييرات مدروسة من الأهداف والعمليات والاستراتيجيات والممارسات وإيجاد وقائع تربوية جديدة تطلق قوى الإبداع الخلاق وتستنفذ جميع الطاقات في المدرسة.

ومدير المدرسة هو الذي يبذل جهده في الأمور قليلة الأهمية، ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية، بل يستخدم أساليب متميزة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ويستثمر الفرص بكفاءة أعلى من غيره ويناط إليه مهام قيادية بالمدرسة من تلاميذ ومعلمين وإداريين وغيرهم لتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق أهداف مدرسته، فالمدير الناجح هو الذي يعرف كيف يهيئ جواً من العمل ويوفر الانسجام والمناخ الملائم للعاملين ويوفر أعلى درجة من النتائج خلال أقل تكلفة من المال والطاقة والوقت وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية التي ترتبط ببيئته وبيئة العاملين معه. (أبو الوفا، 2000: 201).

وأورد (سويني Sweeny ) بعض العوامل التي تؤدي إلى مثالية الأداء لمدير المدرسة ومنها القدرة على المبادرة، وتحديد وتوزيع الأدوار للعاملين، والتخطيط والتنظيم الجيد، والضبط والقدرة على إصدار الأحكام بصورة عادلة وعلمية، وتحليل المشكلة، وإتباع الأسلوب العلمي والقدرة على اتخاذ القرار. (الحبيب، 1993: 256).

والمدير القادر على اتخاذ قرارات حاسمة في لحظة وقوع أحداث هامة تستدعي منه الحل السريع في أقل وقت ممكن، وعليه أن يهتم بأسلوب القيادة التي تسير العمل بسهولة من خلال التوجيه بأن يعطي القائد تعليماته بالإشراف على إنجاز المهام بدقة من خلال شرح القرار وطرح الاقتراحات. ويرى الباحث ضرورة استعداد مدير الأزمة لتقبل الجديد من الخبرات واستخلاص العبر والدروس المستفادة من تجاربه السابقة، ومحاولة الاستفادة منها في تطوير عمله، وأن يكون لديه القدرة على فض النزاعات أو الخلافات، أي أن يواجه أي نزاع بصرامة وحزم، ومحاولة تقجير

طاقات ومهارات جديدة كان من الصعب تفجيرها في ظل الظروف العادية، ولديه القدرة على التفويض، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والاتصال واحترام الوقت.

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريجياً وافياً لصقل مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي؛ حيث إن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادية وكذلك باحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة. (الخضيرى، ب ت: 146)

إن نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة، والتأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية، فمدير الأزمة -برغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات- يجب أن يبدو هادئاً يفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهرب منها، أي عليه أن يتحمل التوتر ويقاوم التششتت ويتحكم في انفعالاته. (الصبحي، 1996: 54)

ويرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها فلا بد من توخي الهدف، والاحتفاظ بحرية الحركة، وعنصر المبادأة والمباغثة والحشد، والتعاون والاقتصاد في استخدام القوة والتفوق على السيطرة على الأحداث والأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمواجهة السريعة والتصرف السريع للأحداث واستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً. (عليوة، 2001: 118)

والاحتياجات الإدارية للتعامل مع إدارة الأزمات تحتاج إلى احتياجات خاصة ذات طابع خاص يطلق عليها البعض "الإدارة بالاستثناء"، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر الإدارية العادية وتصبح السلطات منزوعة ومستنفذة إلى فريق عمل، ولديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة المتمثلة في تبسيط الإجراءات وإخضاع التعامل في الأزمة للمنهجية العلمية التي تنفرع من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة إلى تفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال والحضور الدائم.

إن أهم ما يجب أن يقوم به مدير الأزمة هو أن لا يطلب من المعلمين والموظفين أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها ولم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها (هلال، 1999، 144).

إن التعامل مع الأزمات يتطلب قيادة فعالة لما يتضمنه موقف الأزمة من أبعاد كالمفاجأة من وقع الصدمة والتهديد للقيم الإنسانية والاجتماعية لضيق الوقت المتولد عن سلسلة من المواقف المتجددة، كما إن ردود الفعل تتأثر بشكل كبير بالسمات الشخصية السلوكية لدى القائد وتؤثر على قدرة عالية من التخطيط وكيفية التعامل مع الأزمات التي تعتبر أحد العوامل الجوهرية لتحقيق أي نجاح إداري. (غزال، 1998: 75)

### المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية حين حدوث الأزمة:

لم يعد عمل المدير مقتصرًا على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات، ويحصر داخل جدران المدرسة، بل أصبح يرتكز على التلميذ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانات تساعد الطالب على النمو الشامل والمتكامل بجميع جوانبه، بل امتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي نعيش فيه.

فعلى المدير أن يراعي كل الأمور التي تتصل بتعلم الطلاب حتى يتمكن من أداء مهمته في تربيتهم وتعليمهم، فعليه تقع مسؤولية متابعة مشاكل طلابه الاجتماعية بالتنسيق مع المعلمين ومن ثم على المدير أن يعمل على توفير مناخ تنظيمي منظم في مدرسته، وعليه أن يتابع مشكلات طلابه أول بأول حتى لا تشكل عوائق في مهمة نجاح تعليمهم، وعليه التنسيق مع المعنيين - في المحيط الاجتماعي للمدرسة - لحماية المدرسة وطلابها ووقايتهم من كل ما يمثل عناصر إزعاج، ويعمل على ترسيخ الأسس والمبادئ التي في ضوئها تضبط العلاقات بين المعلمين وطلابهم. (الخميسي، 2002: 81)

### مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية في الأزمات :-

1. **التخطيط الدقيق:** حيث يعد خطة سنوية يحدد فيها الأهداف التي يسعى لتحقيقها والأنشطة التي سيقوم بتنفيذها، والبحوث والوسائل التي سيستعين بها لإنجاز خطته، لتحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة.

2. **يحافظ على هيبته في المواقف العصبية:** حيث لا يتخذ قراراته إلا بعد دراسة وافية وبالاعتماد على أدلة عقلية ومنطقية وأن يكون قدوة حسنة للعاملين معه من خلال تنمية الاحترام المتبادل. (طاقش، 2004: 172)

3. **يخطط ويبرمج أعمال مدرسته:** وذلك بالتعاون والتنسيق مع الجميع فهو الموجه والمسؤول عن متابعة البرامج ويساهم في معالجة المشكلات التي تعترض سير العمل فمهمته التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف وهي تعد المعالم الأساسية التي تحدد تصرفاته. (البرادعي، 1988: 26)

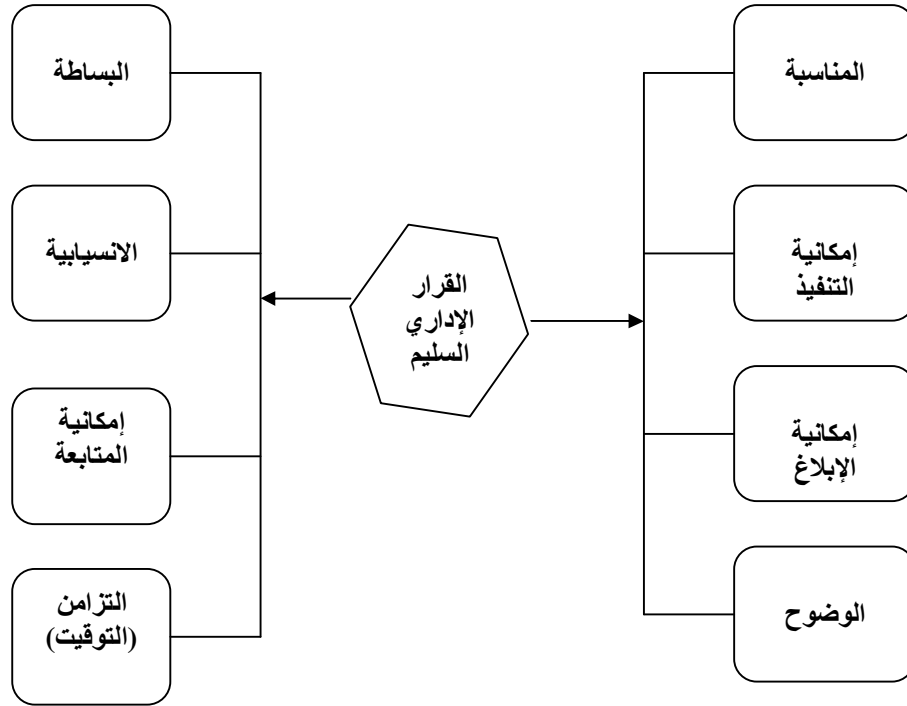
4. **القدرة على فض النزاع:** تعدّ عملاً أساسياً في نجاح مدير الأزمة فعلى المدير أن يواجه أي نزاع بصرامة وحزم وأن يعمل في أسرع وقت ممكن لفك الخلاف بين المتخاصمين.

5. اتخاذ القرارات: أن يمتلك المخططون، عند صناعتهم للقرارات الوقائية، العلم بمن حولهم وأن يكون لديهم إدراك وتفسير صحيحين لما يدور من خلال مجموعة من القرارات التي تتعلق بسلوك الفرد والجماعة.

الشكل التالي يوضح شروط ومواصفات القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة (الخصيري، ب. ت، 229)

### شكل رقم (10)

#### شروط ومواصفات القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة



6. الدقة في تصور المواقف: يقوم المدير بتحديد المشكلات مع استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب والاستعداد لأي أمر محتمل الحدوث ومواجهته بدلاً من الانتظار لحدوثه. (حافظ، أحمد، 2003: 55)



## المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية أثناء الأزمات:

إن التطور المتلاحق الذي حدث لإدارة المدرسة أدى إلى تشابك وتنوع المهام والواجبات والوظائف، مما جعل مهمة التعاون بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين، وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ وصناعة القرار، مهمة مما استلزم وجود جهود مشتركة لأكثر من فرد، حيث إن الإدارة لا تقتصر على دور المدير فقط باعتباره المسؤول الأول لما يدور في المدرسة من أجل تحقيق أهدافها، إنما تركز على مجموعة من العناصر البشرية الموجودة فيها.

تعني كلمة "مهارة" بأنها إمكانية أداء العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة ودقة عالية من خلال الخبرة العلمية المدروسة والممارسة العقلية لهذا العمل لمدة زمنية طويلة نسبياً لذا فإن المهارة تتميز عن القدرة في أنها مكتسبة ونامية. (دياب، 2001: 188)

أولاً: المهارات الفنية:

يقصد بها أن يكون المدير على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرفون على توجيهها، فالمدير ينبغي أن يكون على دراية بما يقوم به كافة المتخصصين الذين يعملون تحت قيادته، وتتضمن هذه المهارات قدرًا من المعلومات والأصول العلمية لدى المدير، ومن أهم السمات المرتبطة بهم الفهم العميق الشامل للأمور والقدرة على تحمل المسؤولية والحزم والحكم الصائب على الأمور والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه. (أحمد، 2001: 43)

هي مهارات تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسؤولياته ومعالجة حجتة للمواقف التي يواجهها أثناء ذلك بأسلوب تربوي، وذلك عن طريق المعرفة المتخصصة بالدراسة والتعلم والتدريب والخبرة المنقاة. (مرسي، 1975: 55)

### ومن أمثلة هذه المهارات:

1. المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية: لا بد أن يمتلك المدير الحقائق والمفاهيم التي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته وأن تكون لديه القدرة على تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات علمية ومن فهم نظم التعليم وقوانينه.

1. القدرة على تحمل المسؤولية: وهذا يعني شعور القائد بعدم الرضى عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه باعتباره أنه ملتزم أدبياً بتحقيقه، والقدرة على إنجاز ما يكلف به ورغبته في أداء واجبات وظيفية وتحمل أعبائها وتحمل مسؤوليات القرارات الذي يتخذه والأعمال التي يقوم بها، وعدم التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين وتوفير مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية. (العميرة، 2002: 105)

2. القدرة على استخدام المعلومات: هي قدرة المدير على أداء أعماله وإمامه بجوانبها الفنية وتفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح، وإمامه بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقوم بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز الأعمال.

## ثانياً: المهارات الإنسانية:

يقصد بها قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

إن امتلاك مدير المدرسة للمهارة الإنسانية يعني أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم وبقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقادهم وإظهار روح الابتكار لديهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم. (الشناوي، 1976: 72)

يُتصف الإداري، المتمتع بمهارات إنسانية متطورة، أنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها ومدرك لاتجاهاته ومسلّماته، يعيش أمناً ذاتياً واثقاً بقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة إضافة إلى أنه قادر على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين فيه. (الطويل، 1992: 27).

### ومن أمثلة المهارات:

1. مهارة الاتصال بالآخرين: قدرة المدير على إمكانية التأثير على الآخرين وحفزهم على إنجاز الأهداف المطلوبة وإيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء بين أفراد الجماعة، يتطلب ذلك توفير المعاملة الطيبة واحترام الأفراد بعضهم بعض ومراعاة الفروق الفردية.
2. مهارة التحديث والتغيير: بأسلوب مؤثر أمام الآخرين والتحكم في الانفعالات خلال الحديث. (دياب، 2001: 192).

3. الإقناع: يحتاج إليها المدير للتأثير على الآخرين وذلك نظراً لتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة التي يديرها وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل. (هيمن، 1993: 52)

### ثالثاً: المهارات الإدراكية (التصورية):

تعتبر من أهم المهارات الفردية اللازمة لمدير المدرسة، وهي ضرورية للمساعدة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيه الأولويات، وتوقع الأمور التي تحدث في المستقبل من خلال النظرة الكلية للأشياء والعلاقات بين أجزائها المختلفة.

يتعلق هذا النوع بمدى كفاءة المدير وقدرته على رؤية وتنظيم مدرسته وفهمه وربط أجزائه وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث في التنظيم، وتشمل المهارات الإدراكية مهارة المدير في إدراك شمولية العملية التربوية بين المدرسة والمجتمع. (عابدين، 2001: 94)

المهارات التصورية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة على النجاح في تخطيط العمل، وتوجيه وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقبل الخطر أو تحقيق الفائدة المرجوة. (موسى، 2001: 103)

## من المهارات التصويرية:

1. **القدرة التحليلية:** لابد للمدير أن يكون لديه التصور الأفضل للأداء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية، وبعناصر العملية الإدارية والقدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاء الكمية، وفي استنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية، وكذلك مدى قدرته المتميزة في فهم وإدراك المؤشرات المتعلقة بتقويم الظواهر الاجتماعية والإنسانية وتأثيرها على العملية التعليمية.

2. **القدرة على الخيال:** لتكوين فكرة ورؤية متكاملة للمنظمة والتي تعمل على إدارتها وهي المدرسة، بحيث تتضمن جميع مكوناتها وعناصرها (البشرية والمادية) وجميع مشكلاتها والطرق المختلفة لتطويرها في الوقت الراهن. (دياب، 2001: 190).

3. **القدرة على الابتكار:** على المدير أن يكون لديه الإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء، وهي أشد ما تكون ضرورة بالنسبة لقيادات الإدارة التعليمية، حيث تستخدم في الممارسات اليومية لأعمالهم. (أحمد، حافظ، 2003: 75)

## رابعاً: المهارات الفكرية:

أن يتمتع المدير بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات. (أبو الوفاء، 2000، 202)

## من أمثلة المهارات الفكرية:

1. **الإحساس بالمشكلات:** أن يكون لدى المدير القدرة على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها و أن تقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات، ويستطيع أن يقدر وقت القرارات على التابعين قبل اتخاذها. (عفريج، 2001: 100)

2. **تطبيق الأساليب العلمية والحديثة:** المدير الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه والمتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتوزيع الأعمال على العاملين التي منها الواجبات الإشرافية والإدارية والتقويمية.

## خامساً: المهارات الاجتماعية:

مجموعة المهارات التي تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه القائد الإداري. (أحمد، 2001: 121)

ومن أمثلة المهارات الاجتماعية الحزم مع العدل والاستماع للآخرين والانفتاح لأسئلة الآخرين وتقبل أفكار الآخرين والقيادة والتوجيه وحسن التعامل مع الصراعات الدبلوماسية وحسن مواجهة

المواقف الحرجة وحسن عرض الموضوعات وإدارة اللجان والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والإخلاص والقدرة على تشجيع الآخرين ورفع روحهم المعنوية وتحبيبتهم في العمل.  
(مرسي، 2001: 102)

#### سادسا: المهارات الشخصية:

تعد شخصية المدير عنصراً هاماً في القيادة التربوية؛ لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين والطلاب لنواحي النشاط وهذه المهارات الشخصية أمور لا يتم تعلمها تعليماً، بل تعتمد أساساً على استعدادات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة.

لابد أن يكون مدير المدرسة ذا شخصية حيوية، محبوبة؛ فهو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع، وهو المثل الأعلى لطلابه ومدرسيه والعاملين معه، وحتى يصنع النجاح لا بد له أن يكون جديراً بالاحترام والتقدير وأهلاً لثقة جميع من له صلة تربوية وإدارية معه. (البرادعي، 1988: 102)

تمثل المهارات الشخصية بقدرة المدير بالتمتع بعقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والمجهودات وعدالة مطلقة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية. (أحمد، 2001: 60).

#### سابعاً: المهارات القيادية:

و على القائد أن يدرك أن دوره القيادي الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها. (الطويل، 2003: 99)

لكي تنجح القيادة في حشد قوى المعلمين والإداريين في التغلب على الأزمة فإنه يجب العمل على تفجير طاقاتهم الكامنة لوقف زحف الأزمة باعتبار أن الطاقات الكامنة هي خط الدفاع الأول والمطلوب استخدامه لتطوير الهجوم بطاقة مضاعفة للسيطرة على الأزمة. (هلال، 1999: 83)

لا بد من وجود القيادات البديلة، التي تحمل مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توافرها في شخص واحد، وهذا يعني أهمية استثمار أفكار وخبرات هذه القيادات في السيطرة على الأزمة بسرعة من خلال التفاصيل الدقيقة والمتخصصة التي يتميزون بها، وتوفر القيادات البديلة للقيادات الأساسية للتفرغ للأمور والقضايا الاستراتيجية المتعلقة بقيادة الأزمة، وعدم الغرق في الفرعيات والتفاصيل الدقيقة على حساب الدور الأكثر أهمية وهو متابعة الجهود في اتجاه الهدف وتوفير الإمكانيات اللازمة.  
( هلال، 1996، 148 )

## ومن أمثلة المهارات القيادية:

1. توزيع الاختصاصات: يقوم مدير المدرسة بتفويض العاملين ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزام، مع منحهم كل السلطات وتعريف كل معلم بملكية المدرسة وبأنه جزء منها، ومن خلال تفرغ منافذ المدرسة السياسية العامة والأمور الجوهرية وإسناد دون ذلك إلى مرؤوسيه.
2. القدرة على جذب العناصر الداعمة: لا بد أن يتوافر في مدير المدرسة القدرة على التخطيط، والتعليم والإصغاء الجيد، والقدرة على جذب العناصر الداعمة وتطويرها لتحسين موقف المدرسة في مواجهة الأزمة. ( أبو خليل، 2001: 26 )

وبناء على ماسبق يستشعر الباحث بعض الصفات لمدير الأزمة منها الصفات الشخصية مثل قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين، والقدرة الحسنة في القول والفعل والقصد والمرونة في تصرفاته وتعاملاته، ومنها الصفات المهنية في توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمدرسة حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه، وحسن القيادة للمدرسة من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات.

3. القدرة على التعبير: أن تتوفر لدى مدير المدرسة كفاءات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل فيها، فهو رجل التطوير والتعبير، والقائد الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يمتلك الخبرة.

يرى الباحث انه لا بد أن يمتلك مدير الأزمة عدة مهارات أهمها القدرة على الخيال المبدع اللازم لتكوين فكرة سليمة ورؤية للمدرسة وأن يكون لديه القدرة التحليلية في مجال الإحصاءات وأن يستطيع التعامل مع الآخرين من خلال امتلاكه لمهارات عديدة مثل مهارة التحدث والتعبير بأسلوب طيب، ومهارة إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي وأن يكون لديه سمات انفعالية مثل البرود الانفعالي والقدرة على تحمل التوتر ومقاومة التشدد والتحكم في الانفعالات وحشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال روتينية، والقدرة على التفويض والرغبة فيه والقدرة على الاتصال رأسياً وأفقياً واحترام الوقت والقدرة على الحكم العقلاني.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- تمهيد
- أولاً: الدراسات العربية
- ثانياً : الدراسات الأجنبية
- التعليق على الدراسات السابقة

نعرض فيما يلي بإيجاز لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر .  
وسيتناول الباحث هذه الدراسات بما يفيد بحثه وقد صنفها وفق الآتي :-

أولاً: الدراسات العربية :-

### 1-دراسة ( صالح ، 2003)

وهي بعنوان : "استراتيجية مواجهة العنف رؤية نقدية ودراسة تطبيقية" .

هدفت الدراسة إلى :-

- q البحث عن أنماط العنف بين طلبة المرحلة الثانوية والتعرف على مدى تفاعل العلاقات الإنسانية داخل بيئة الأسرة .
  - q الكشف عن علاقة الطالب بالمدرسة وبالمدرسين القائمين على غرس القيم،وعلى التنشئة السليمة في محاولة للوصول لمدى احترام الطالب لمدرس الفصل، ولماذا يفضله عن مربي آخر .
  - q رصد مدى التأثير الاجتماعي الذي يحدثه التفاوت في مصروف الأيدي بين الزملاء داخل المدرسة.
  - q التعرف على تأثير وسائل الإعلام على انتشار العنف بين طلبة المدارس الثانوية ومدى تفضيلهم لأفلام العنف من غيرها .
  - q توضيح دور الدولة كمنسق بين المؤسسات المعنية للمساهمة في العمل على انخفاض مؤشر العنف.
  - q التعرف على دور الأحزاب في امتصاص طاقة الشباب لصالح الوطن والمستقبل .
- تكونت العينة من (200) طالب من المرحلة الثانوية العامة منهم (116) طالباً من مدرسة باب الشعرية الثانوية و (84) طالباً من مدرسة عبد العزيز آل سعود التجريبية تراوحت أعمار الطلاب ما بين (16 - 19) سنة،وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية حتى تمثل مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات،هما :
- q الملاحظة بدون مشاركة وتتضمن الملاحظة للسلوك والتفاعل الاجتماعي .
  - q تم توزيع استمارة المقابلة على المبحوثين للوصول إلى بيانات صادقة .
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- q وجود علاقة عكسية بين المستوى الاجتماعي للأسرة والتعامل بالعنف .
  - q وجود علاقة طردية بين احترام المربي لمهنته واحترام الطالب للمدرس وبالتالي انخفاض العنف .
  - q وجود ارتباط شديد بين تلك الفئة العمرية وفكرة الصداقة .

- q وجود علاقة عكسية بين زيادة التفاوت في مصروف الأيدي والرضا بين الزملاء .
- q وجود غياب للقدوة بين تلك الفئة العمرية .
- q وجود علاقة طردية بين أفلام العنف والمرحلة العمرية لتلك الفئة .

## 2-دراسة (العاجز،2002 )

وهي بعنوان: العوامل المؤدية إلى تفشي العنف لدى طلبة المرحلة الثانوية في مدارس محافظات غزة .

هدفت الدراسة إلى :-

- q التعرف على العوامل المؤدية إلى تفشي ظاهرة العنف لدى طلبة المراحل الثانوية وأهميتها في تشكيل الشخصية .
  - q تحديد نسبة شيوع مظاهر العنف لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة .
  - q الكشف عن درجة الاختلاف في تأثير هذه العوامل باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) واختلاف المنطقة التعليمية الشمالية، غزة، خان يونس .
  - q تسليط الأضواء على المشكلة ووضع بعض الحلول المقترحة لها .
  - q رفع بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة للمسؤولين والفائمين على التعليم للأخذ بها .
- شملت عينة الدراسة (198) معلماً ومعلمة، إي بنسبة 9.2% من مجتمع الدراسة الأصلي موزعين على المناطق التعليمية الثلاث، منهم (101) معلماً و (97) معلمة، وذلك بأخذ (4) مدارس من كل منطقة تعليمية، اثنتين ذكوراً واثنتين إناثاً .
- استخدم الباحث استبانة مكونة من ثلاثة مجالات، يتضمن كل مجال مجموعة من الفقرات وبلغ مجموع فقرات الاستبانة (45) فقرة، ومقياس (ليكرت الخماسي) لبيان درجة حدة كل فقرة .
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- q احتل المجال المتعلق بوسائل الإعلام في المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيره على العنف لدى الطلبة بنسبة مئوية قدرها (80.4%) واحتل المجال العوامل الأسرية في المرتبة الثانية بنسبة (76.5%) وجاءت العوامل المدرسية في المرتبة الثالثة بنسبة (72.5%) .

- q إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) لصالح الذكور .
- q إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.01) بين طلبة المنطقة الشمالية ومنطقة غزة، وذلك لصالح طلبة منطقة غزة التعليمية .



### 3- دراسة ( أبو خليل، 2001 ):

وهي بعنوان "موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها".

هدفت الدراسة إلى تحليل الخطوات التي يجب اتباعها في التخطيط في التعامل مع بعض الأزمات وتشخيص أهم العناصر التي تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وقام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة بعض الأزمات التي تعرضت إليها المدرسة وكيف تعاملت معها الإدارة في الماضي وتضمنت الاستبانة تحديد بعض العوامل التي يمكن أن تقلل من كفاءة التخطيط للأزمات المختلفة وكيفية معرفة الخطوات التي يجب اتباعها للتعامل معها. قام الباحث ببعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من القيادات الإدارية العليا في التعليم (مدير عام - موجه عام ) وذلك لتحديد الأزمات الموجودة في الواقع في مدارس التعليم الأساسي . وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مديري الإدارات والنظار والوكلاء بمحافظتي الإسكندرية والبحيرة وبلغ عدد العينة (360) فرداً. عرض بعض النماذج والأمثلة من واقع مقابلات الباحث مع بعض مديري ونظار المدارس، وحدثت بعض الأزمات التي حدثت بالفعل في المدارس، وكيف واجهها المديرون وكيف يمكن مواجهتها في المستقبل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- α ضرورة تكوين فريق لإدارة الأزمة يضم مدير المدرسة والناظر وبعض الوكلاء والمدرسين بكافة تخصصاتهم إلى تشكيل لجنة لمواجهة بعض الأزمات المدرسية المختلفة .
- α العمل على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لوقوع الأزمة في حالة الخطر، وهذه الإشارات ممكن أن تكون إشارات تحذيرية مثل: ظهور شروخ وتشققات في أحد المباني الدراسية أو حالات السرقة وإشارات سلوكية للإنذار عندما يكون هناك عدم تعاون بين المعلمين والإداريين.
- α تصور مقترح لمواجهه بعض الأزمات على مستوى المدرسة من خلال استخدام أفضل وأسوء سيناريو لمواجهة التخطيط لمواجهة الأزمات .

### 4-دراسة (سليمون، 2001):-

بعنوان "الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات المدرسية ونسبة انتشارها في المدارس الثانوية للبنين والبنات، وماهى أكثر الأزمات انتشاراً وحاولت الدراسة معرفة رسم (بروفيل) لكل أزمة ، وإمكانية المدرسة وكفاعتها في المواجهة، والتعرف على الفروق بين

مدارس البنين والبنات في انتشار الأزمات، وتقييم الأزمات الكلية والنوعية ، ومعرفة أكثر لنوعية المدرسة في تقييم الأزمات وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة . استخدمت استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية لعينة مختارة من أربع مدارس ثانوية (2بنين ،2بنات ) قدرها 250 من القيادات المدرسية (مدير عام ، مدير ، ناظر ، معلمين ، ووكلاء ).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

q ارتفاع نسبة انتشار الأزمات مثل كثافة الفصل الدراسي ، وسوء التعامل مع البيئة المدرسية ، والشغب داخل المدرسة وعدم وجود الصيانة اليومية ، وضيق المدرسة أو الفصل ، والعدوانية الشديدة في المدرسة ، والتمرد ضد السلطة المدرسة .

q وجود فروق دالة إحصائياً بين مدارس البنين والبنات في الأزمات السلوكية التالية لصالح مدارس البنين ،وقدمت الدراسة بارومتر الكفاءة في ضوء المعلومات المتوفرة وتحويله لمؤشرات كمية، وبناء الخطط والسيناريوهات المعدة لمواجهة المستقبل للأزمات والكوارث في المدرسة ، وأيضاً مجموعة من التوصيات والمقترحات للدارسين .

##### 5 - دراسة ( الشريدة، الأعرجي، 2000 ):

وهي بعنوان "إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار أن الأزمات الوظيفية في المدرسة وتعد من الأمور المتكررة. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الموقفي .

وقد استخدم الباحث عينة من مديري المدارس الثانوية لمدينة أربد، وقد أخذت عينة عشوائية بين اثنتي عشرة مدينة تكون مراكز المحافظات من المملكة الأردنية الهاشمية، وقد بلغ عددهم الكلي في مدينة أربد (89) مديراً.

واستخدم الباحث أداة استبانة وزعت على (70) مدرسة ثانوية شملت أسئلة عن طبيعة المفاهيم الاصطلاحية اللازمة والميول الوقائية والعلاجية وللقدررة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

q إلى أهمية الأخذ بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع إدارة الأزمات.

q إلى ضرورة التعامل مع الأزمات لاتخاذ القرارات حتى لا تحدث حالات من الإرباك والفوضى، وبالتالي الهدر في الإمكانيات في الإدارة المدرسية.

- q لابد من ضرورة الحكم على العلاقات بين مستويات العلاقات الوقائية والعلاجية والسيطرة على المعوقات بأنواعها، مما يجعل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية بكفاءة أمثل.
- q لابد من توضيح عملية التخطيط، وتفعيل القوانين المدرسية والعمل بسرعة الاستجابة كمستلزمات لإنجاح مجهودات التعامل مع الأزمات المدرسية.

#### 6- دراسة ( المهدي، هيبه، 1999):

- وهي بعنوان " الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن الأزمات التي تتعرض لها مدارس التعليم العام في مصر، والكشف عن واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس، والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة من وجهة نظرهم، والتوصل إلى الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات في مدارس التعليم العام.
- وقد استخدم الباحث المنهج العلمي، واستخدم الباحث الملاحظة بالمشاركة كأداة للدراسة لفهم أساليب الجماعات من خلال معرفة أفكارهم وقيمهم وسلوكهم.
- واستخدم عينة الدراسة حيث تم اختيار طبقة عشوائية من مديري ومديرات بعض المدارس في محافظة القاهرة، وكان عددهم (30) مديراً ومديرة.
- واستخدم الباحث عدة مقابلات شخصية مع المديرين للتعرف على أسلوبهم في التعامل مع الأزمات ومعرفة الإجراءات التي يمكن أن يتخذوها كمديرين قبل، وفي أثناء، وبعد حدوث الأزمة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- q منادات المديرين بضرورة أن تستخلص إدارة المدرسة -بصورة فعالة- الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً.
- q ضرورة توافر برامج وخطط تدريبية كاملة وجاهزة لإدارة الأزمات داخل المدرسة، والعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.
- q منادات المديرين بضرورة أن تبادر إدارة المدرسة بتوجيه رسالة، وحملة إعلامية مناسبة، لمتخذي القرار ومتولي الإدارات العليا حول الأضرار التي سببتها الأزمة.
- q ضرورة إنشاء فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل من خلال مراحل الأزمة، بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المدرسة.
- q ضرورة وجود طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة، والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين في مواجهة الأزمات المتشابهة.

## 7 - دراسة (البلاوي، 1999):

وهي بعنوان "طبيعة تأثير المواقف المؤلمة، والأزمات المفاجئة على الأفراد"

هدفت الدراسة إلى البحث في طبيعة تأثير المواقف المؤلمة، والأزمات المفاجئة على الأفراد خاصة الأطفال وتعرف الاستراتيجيات المناسبة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة هي المقابلة والاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

q أن تبني استراتيجيات متعددة للتدخل الإرشادي والعلاجي للأطفال المتعرضين لأزمات لها فاعلية علاجية، واستعادتهم لتوازنهم وإيجابياتهم.

q وحددت الباحثة عدداً من الاستراتيجيات الخاصة بمواجهة الأزمات، ومن أهمها: استراتيجية التدريب الجماعي للتحصين ضد الضغوط، والتدخل التربوي والنفسي للأزمات في المدرسة.

q أكدت الدراسة على أهمية استراتيجية التدخل التربوي للأزمات في المدارس، واعتبارها فرصة مواتية لتيسير التعليم واستثمارها من قبل الهيئة والمدرسية.

q لابد من الاهتمام بتدريب المرشدين والمعلمين على أساليب إرشاد الأزمات، وتقديم برمجة وقائية وتدخل في الأزمة.

q ضرورة التدخل في الأزمات التي في المدارس باعتبارها من أهم الأبعاد في سياسة التعليم وركن من أركان التخطيط الشامل، وباعتبارها بعداً أساسياً من أبعاد السياسة التعليمية وركناً من أركان التخطيط الشامل لمنهج المدرسة، وذلك لكون المدرسة هي المؤسسة الوحيدة التي أفرها المجتمع ليكون لها اتصال يومي بأفراده من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الثانوية العامة.

## 8-دراسة : أسرة الخدمة الاجتماعية بإدارة أسوان التعليمية . (1999م)

وهي بعنوان: "زيادة معدلات العنف في مدارس البنين الثانوية مقارنة بمدارس البنات الثانوية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معدلات العنف بين الطلبة .ومعرفة العلاقة بين العنف وبعض العوامل مثل التنشئة الاجتماعية وغيرها .

تكونت عينة الدراسة من طلاب (6) مدارس ثانوية بنين بمنطقة أسوان التعليمية .

استخدم الباحث الأدوات التالية : 1- مقياس للعنف 2- استبيان 3- مقابلات شخصية

توصلت الدراسة إلى النتائج ما يلي :

q أن 28% من الطلاب يلجؤون للتشاك بالأيدي لفض منازعاتهم .

q أن 15% من الطلاب يستخدمون الأدوات الدراسية لفض منازعاتهم.

q أن 14% من الطلاب يستخدمون الأيدي والأرجل لفض منازعاتهم.

- q أن 16% من الطلاب يستخدمون أثاث الفصل لفض منازلهم .
- q وكشفت الدراسة عن وجود علاقة عضوية بين التنشئة الاجتماعية والعنف حيث أشارت إلى وجود ارتباط قوي بين معاملة الوالدين والعنف داخل الأسرة وكثرة الخلافات الزوجية .
- q وأن هناك ارتباطاً مباشراً بين البيئة الاجتماعية المتسمة بالعنف والسلوك العنيف للطلاب، وكذلك ارتباطه بمعاملات مختلفة، بل ومتباينة في بعض الأحيان، مثل التدليل الزائد أو انخفاض دخل الأسرة
- q أوضحت الدراسة أن شعور الطلاب بالإحباط وعدم الأمان والتعرف بالنماذج العدوانية وزيادة التوتر بسبب الزحام والعقاب الجسماني في تربية الطفل وعدم استقرار الأسرة والفقر وسوء الحالة الاقتصادية ونظام التعليم الحالي وما تنشره وتبثه وسائل الإعلام وانتشار البطالة والمشكلة السكانية ومشاكل الصحة والمواصلات ، كلها أسباب تهيئ نفسية الطلاب للعنف، كما وتلعب التنشئة الاجتماعية والقهر الأسري أسباباً رئيسية للعنف الطلابي .

## 9 - دراسة (غزالة ، 1998 )

### بعنوان : (تأثير الأزمات والكوارث على الموارد البشرية)

هدفت الدراسة إلى التواصل لمعرفة تأثير الأزمات على الموارد البشرية ، وأهم نتائج الدراسة :تعرض المدير لضغوط نتيجة للتعرض للأزمات وكيفية تجنبها ، ومن تلك الضغوط : الذهنية ، والانفعالية ( النفسية ) ، والبدنية ( الجسمية ) ، والسلوكية .

ومن أهم الآثار الذهنية : صعوبة التركيز ، وعدم القدرة على اتخاذ القرار وانخفاض جودة العمل وسوء التخطيط .

ومن أهم الآثار الانفعالية : القلق والغضب ، وسوء ترشيد الوقت ، الحزن والشعور بالخوف والفرع ، والاكنتاب والإحباط ، والشعور بالذنب وتأنيب الضمير .

ومن أهم الآثار الجسدية : الصداع ، الشعور بالتعب المتواصل ، الآلام الصدرية ، الصداع النصفي ، ضيق التنفس ، الإغماء ، أزمات قلبية ، اضطرابات نبضية ، ارتفاع ضغط الدم ، الآلام العضلية ومن الآثار السلوكية : القرارات غير المنطقية ، وتقلب الحالات المزاجية ، وإهدار وقت العمل ، وافتعال الصراعات ، والمجادلة والعنف، وعدم الميل إلى التعاون .

## 10-دراسة مركز الإحصاء التربوي الأمريكي (1997)

- وهى بعنوان: " العنف ومشكلات التأديب في المدارس العامة في الولايات المتحدة الأمريكية للعام 1997/1996م".

هدفت الدراسة للتعرف على أنواع السلوكيات العنيفة ومدى تكرارها وخطورتها في المدارس الابتدائية والثانوية في الولايات المتحدة .  
-استخدم الباحث عينة عشوائية من المدارس العامة واشتملت على (124) مدرسة موزعة على خمسين ولاية .  
تم إعداد استبانة لرصد حوادث العنف ومدى تكرارها ودرجة خطورتها ؛حيث تم تطبيقها على مديري المدارس التي تم اختيارها للدراسة .  
أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- q إن (57%) من مديري المدارس ذكروا أنه قد وقع في مدارسهم في العام 1997 جريمة أو حادث عنيف واحد على الأقل استدعى إبلاغ الشرطة أو الجهات القانونية المختصة .
- q إن (10%) من المدارس العامة في الولايات المتحدة الأمريكية تعرضت لحادث أو أكثر من الجرائم الخطيرة (قتل، اغتصاب ، اعتداء بالأسلحة ، سرقة ) في العام نفسه.
- q تصدرت حوادث الاعتداء الجسدي قائمة السلوكيات العنيفة في المدارس الأمريكية حيث بلغ عدد ما سجل منها في العام نفسه حوالي (190.000) حالة .
- q ازدياد حوادث العنف في المدارس الأمريكية يتقدم المرحلة الدراسية، فقد تم تسجيل حوادث عنف في (45%) من المدارس الابتدائية ، بينما ارتفعت النسبة في المدارس المتوسطة الى (74%) وفي المدارس الثانوية وصلت الى (77%) .

## 11-دراسة (عواد، 1996م)

وهى بعنوان "مفهوم العنف في التربية بين طلبة المدارس"

هدفت الدراسة إلي التعرف وتوضيح معنى ومفهوم العنف في مؤسسات التربية والتعليم (المدارس) .  
q ومعرفة الأساليب والطرق التي يستخدمها الطلبة لحل المشكلات المدرسية القائمة بين بعضهم البعض وبينهم وبين المعلمين من جانب آخر .  
q وتوضيح مدى تأثير مكان الإقامة ( مخيم ، قرية ، مدينة ) على مفهوم العنف .  
q والكشف عن مدى تأثير التنشئة الاجتماعية للطلاب على مفهومه واستخدامه للعنف .  
تكونت عينة الدراسة من (35) طالباً وطالبة منهم ( 23 طالباً و 12 طالبة ) تراوحت أعمارهم ما بين (10-15) عاماً.

استخدم الباحث استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، وعلى الطالب الإجابة عليها، واستخدم الباحث طريقة الرسم والتعبير الحر عن بعض القضايا التي تطلب منه والمقابلة الشخصية لمعرفة رأي الطالب في بعض المسائل الحياتية التي تواجهه .  
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- q أن الطلبة الذكور يلجؤون إلى استخدام العنف أكثر من الطالبات الإناث لدى مواجهتهم لموقف معين .
- q أن الطلبة يميلون إلى حل الخلافات فيما بينهم باستخدام أساليب تتصف بالعنف الجسدي واللفظي وتؤدي في حال استخدامها إلى إيقاع الأذى الشديد بالآخرين جسدياً ونفسياً .
- q بينما تميل الطالبات إلى استخدام أساليب غير عنيفة لحل الخلافات كالإصلاح أو الوساطة أو إلى كبت المشاعر العدائية تجاه الآخرين .
- q يميل الطلاب الذين يسكنون في المخيم إلى استخدام العنف اللفظي والجسدي أكثر من الطلاب الذين يسكنون في المدن والقرى؛ حيث يرتبط ذلك بالتمشئة الاجتماعية وظروف السكن والظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والصحية والتعليمية .

## 12- دراسة (الفتامي، 1995):

وهي بعنوان: " نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقها في مجال الإدارة التربوية.

وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي في جمع البيانات على الأسئلة؛ حيث اعتمد على منهج العرض والمناقشة والمقارنة والتحليل الوصفي .  
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- q أن القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة يؤكدان على ضرورة معرفة علم إدارة الأزمات.
- q أن علم إدارة الأزمات علم ضروري للمدير وللمخطط التربوي لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المدارس.
- q تهتم الإدارة الوقائية بإعداد الطلاب والعاملين ومسؤولي التعليم على مواجهة الأزمات، وتدريبهم على إدارتها، والإدارة العلاجية كالتعريف بالأزمة والتخطيط لها، وتخفيفها والتلطيف منها، وضبط توازن المؤسسة عند حدوثها.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة ( كلاهان Callahan ، 2000 ) :

#### "school counselors : untapped Resources for safe-school"

وهي بعنوان: "المستشارين في المدرسة: توفير عدد كبير من المصادر الآمنة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل مديري المدارس حين حدوث أزمات ، من خلال الوسائل الممكنة للتقليل من حدوثها .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث المقابلة. تكونت عينة الدراسة من (42) طالب وطالبة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

q أن التعامل مع الأزمات لا بد أن يتم بصورة فورية وسريعة، فإنه ينبغي أن يهتم مديرو المدارس بإعادة توجيه الفرق الخاصة بتحقيق الأمن بالمدارس، وذلك بإقامة شبكات لتعرف السلوك العدواني، والعنيف للتلاميذ الخطيرين في المدرسة قبل حدوثه، وذلك من خلال معرفة علامات ومؤشرات هذا السلوك العدواني ومساعدة العاملين بالمدرسة على التنبؤ بالسلوك العنيف للتلاميذ، والمضاد للمجتمع، بل والعمل على منع حدوثه.

### 2- دراسة ( أوريفيكي Orifici ، 2000 ) :

#### "Developing an effective crisis management plan: the role of a project manager"

وهي بعنوان " تطوير خطة إدارة أزمات فعالة: دور إدارة المشاريع "

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور المنوط لمديري المدارس أثناء حدوث أزمة

q استخدم الباحث المنهج الميداني، واستخدم الباحث المقابلة بإحدى مدارس نيويورك حيث التهمت النيران مقصف المدرسة والكافيتريا والمكاتب الإدارية الخاصة بالمدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

q وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص بمدير المدرسة في أثناء الأزمات.

q كيفية التصرف في حالة حدوث أزمة حقيقية قد حدثت بالفعل .

q اتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، وكانت من أهم الأولويات التي تعمل الشركة على تحقيقها خلال فترة ترميمها وتجديدها للمدرسة مرة أخرى.



3 - دراسة ( ترمب Trump ، 2000 ) :

### "How school can prevent and manage school crisis"

وهي بعنوان "كيف للمدرسة أن تمنع حدوث الأزمة ، وإدارة الأزمة عند حدوثها"  
وهي بعنوان: " القتلة من طلاب الفصول، رهائن طرقات المدارس وكيف يمكن للمدارس أن تدير الأزمات وتمنع حدوثها "

- q هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تقديم خطوات متوازنة وعملية غير مكلفة فيما يختص بإدارة الأزمات داخل المدارس مثل: أزمات العنف بالمدارس وتهديد الأمن المدرسي، بل والعمل على منع حدوثها أو الحيلولة دون حدوثها، وذلك من خلال :
- q إدراك التحذيرات الخاصة بالكارت الأحمر، التي تحذر من حدوث عنف محتمل.
- q اختراق وإدارة تسجيل تهديدات العنف، والعمل على تشكيل فرق مواجهة الأزمات (Crisis Teams)، وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيسية في المدرسة لمواجهة الأزمات.
- q اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس وإغلاقها، وإجراء التمرينات والتدريبات الخاصة بالأزمات.
- q التنسيق مع الشرطة، وإدارة المطافئ، والهيئات الأخرى الخاصة بالأمن العام، بالتعاون معها في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة .
- q تقييم وتطوير القدرات الخاصة بالتفاهم والتواصل داخل المدرسة.
- استخدم الباحث منهجين الوصفي التحليلي، والميداني، واستخدم الباحث المقابلة والاستبانة.

#### وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- q تقديم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة، وهناك تساؤلات حول كيفية اختيار مستشاري الأمن بالمدرسة، وبعض السيناريوهات ( Scenarios ) لمواجهة الأزمات.
- q تقديم ملخص يتضمن الخطوط العريضة لأقل عدد من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها، والتي لاغنى عنها لمواجهة الأزمات .

4- دراسة (Paine, Cathy, Sprague, Jeffrey, 1999):

### "Crisis Prevention And Response: Is School Prepared?"

وهي بعنوان "منع حدوث الأزمة هل أعدت مدرستك أعددا جيدا"  
هدفت الدراسة إلى :-

- q التعرف على العناصر الأساسية لمطابقة وتحضير خطة أمان مدرسية شاملة تشمل التنسيق مع المجتمع المحيط واختيار المنهج الشامل والصحيح والإجراءات و السياسات المدرسية لضبط وتهذيب سلوك الطلاب .

- q توفير بيئة آمنة وتوفير الأمن والأمان في المدرسة وتدريب الطلاب والطواقم المدرسية للتعامل مع المواقف الطارئة.
- q التعرف على أهداف فريق معالجة الأزمات، من خلال مساعدة المدرسة في التصرف أو التحرك في حال حدوث أزمة أو حادث مأساوي قد يوقع أثراً في نفوس الأفراد الموجودين في المبنى، وتقديم النصح والمعونة والدعم للطلاب والطواقم الدراسية والآباء .
- q التحضير للآزمة من خلال اختيار مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمات لديهم، والقدرة على تخفيف وطأة الحدث، ووضع خطة طوارئ توضح الإجراءات التي اتخذها الفريق أثناء عملة، والعمل أثناء الأزمة.
- q التعرف على بعض النشاطات والفعاليات المناسبة لمثل هذا الحدث، مثل إقامة مراسيم تآبين رمزية مع توفير متطلبات هذه المراسيم، ولا بد من خطوات المتابعة بعد الأزمة .
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات وأداه الاستبانة التي على شكل استبيان تحريري يوضح الإجراءات التي اتخذها الفريق أثناء عمله .
- q استخدم الباحث عينة الدراسة التي كانت في مدرسة بيرستون الثانوية في (سبرنغ فيلد ) عندما انشغلت خطوط الهاتف بعد حادثة إطلاق نار في المدرسة .
- q وزعت استمارات تقييمية وذلك لتحسين الأداء في المستقبل ينبغي على مدراء المدارس والطواقم المدرسية التعامل مع الحوادث الخطيرة والتهديدات التي يتسبب بها الطلاب.
- التوصيات التي توصلت إليها :-**
- q وضع المدرسة أن تكون على أهبة الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- q ضرورة وضع خطة أمان مدرسية شاملة بهدف تحسين الوضع في المدارس.
- q ضرورة التصرف فوري في حالة حدوث أزمة داخل أسوار المدرسة خلال الساعات الأولى، وذلك بسبب الخطورة.
- q من الضروري إنشاء غرفة أمنية في المدرسة لمعالجة حدث ما لتقديم المشورة والدعم للطلاب على يد مستشارين متمرسين إما من داخل المدرسة أو من خارج المنطقة التعليمية .
- q ضرورة توفير وسائل سريعة وسهلة للاتصالات أثناء حدوث أزمة حتى لا يحدث توتر وفوضى .
- q فعلى المستوى الإعلامي في المكان، أن يتابع الأخبار والاتصالات بدقة وأن يتجنب الإشاعات من خلال عقد المؤتمرات الصحفية خارج المدرسة.

5-دراسة (California Univ Los Angeles .Center for Mental Health in Schools،1999):

### "School Interventions to youth suicide Technical Assistance Sampler"

وهي بعنوان : "تدخل المدرسة لمنع انتحار الشباب – مساعدة نموذجية "

هدفت الدراسة إلى التعرف، وتوجيه، المصادر والمعلومات التي تهتم بتدخلات المدرسة لمنع ظاهرة انتحار الشباب.

استخدم الباحث وصف 15 برنامجاً تدريبياً لأعضاء وأفراد المجتمع والمدرسين، وطاقم المدرسة، حيث تهدف هذا البرامج على تدريب الأفراد لتبرير السلوك الانتحاري للشباب ولإرجاعهم إلى مصادر مناسبة لمساعدتهم و عرض صور مختلفة لأساليب ومناهج متعددة.

وتناولت الدراسة إحصائيات تتضمن انتحار الشباب إلى الاكتئاب والعنف وعرض نماذج لانتحار الشباب وكيفية التدخل لمنع الانتحار، وتحديد المعلومات التي تحدد لمناقشة الخطر والعوامل الوقائية، وقائمة لتقييم عملية الانتحار ومعايير التشخيص تبادل ردود معينة على الأزمات والانتحار .

6-دراسة (California Univ Los Angeles .Center for Mental Health in Schools،1998)

### "Responding to crisis at a school a resource aid packet"

بعنوان "الرد على الأزمة في المدرسة . مصدر مساعدة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات التي تواجه المدارس التابعة في لوس انجلوس؛ حيث التوجيه والمساعدة في تدريب طواقم التدخل في وقت الأزمات، واحتوت الدراسة على قوائم اختيارية (قوائم للفحص) وآليات يمكن زيادتها والاستفادة منها كمعلومات ومواد مساعدة للتدريب والممارسة العملية .

q وإلى كيفية التدخل لحل الأزمات المدرسية من خلال حاجة المدارس بان تكون قادرة على التخطيط لمواجهة الأزمات وتنفيذ هذه الخطط من خلال طواقم مصغرة تعمل بعد حدوث الأزمة؛ وذلك من خلال المحافظة على المقدرة لمواجهة الأزمات ورفع مستوى الوعي المدرسي.

q وضحت مخططاً يوضح حجم أحداث الأزمة ومراحلها المختلفة حيث يبين اختلاف تأثير الأحداث حسب خطورتها وتفاوت مدة العمل من أجل تجاوزها وتعرضت الدراسة إلى الأوجه الرئيسية لحل الأزمات أثناء فترة الطوارئ ( الاتصالات ، التوجيه ، التنسيق ) واستنباط الدروس المستفادة.

q والخطوات التي بعد حدوث الأزمة مثل تهيئة النفوس وتخفيف روع الصحة ومحاولة منع الإشاعات والمعلومات الخاطئة، والحديث عن ما يمكن فعله لمساعدة المصابين ليتجاوزوا ما بهم .

q التعرف على المبادئ الأساسية لقيادة وتنظيم التدريب الداخلي لفريق أزمة المدرسة الأساسية .

q واستخدم الباحث المنهج الوصفي .

q استخدم الباحث عينة الدراسة من مدارس ثانوية حضرية ،ومن جامعة (لايتين) من المدارس الثانوية العامة في مدينة (كانساس).

q واستخدم الباحث أداة استبانة على شكل استبيان تحريري يتناول مواضيع عدة ذات اهتمام، منها المجتمع ، وعنف العصابات ،والانتحار، والعنف العائلي، والتحرش والجنس .

q التوصيات التي أوصت الدراسة إليها :-

q عقد فعاليات ونشاطات في الفصول للإعراب عن المشاعر إزاء الأزمات ،وذلك للتعرف على ردود فعل الطلاب والمدرسين والتعامل معهم .

q ضرورة المشاركة في الطاقم المدرسي لرفع نسبة الحذر عند الحاجة للتخطيط وتقديم آلية قادرة على الأزمة المدرسية الأساسية .

q تنظيم وتدريب فريق الأزمات المدرسية من خلال اختبار الأشخاص القياديين الذين يمتلكون المقدرة والمهارات المطلوبة.

q تزويد وتكليف مجموعة من المرشدين لتطبيق خطة لمواجهة الأزمة، ومساعدة طواقم التدريب للرد بشكل فعال، وأن تتضمن إعادة بناء نظام لردع أزمة المدرسة الأساسية

7-دراسة (إليكسون Ellickson ،1997):-

**"Profiles of violent Youth substance Use and other concurrent problems"**

وهي بعنوان " لمحات لعنف الشباب مادة مستخدمة ومشاكل متزامنة أخرى "

هدفت الدراسة إلى التعرف علي انتشار السلوك العنيف بين المراهقين في المدارس الثانوية

المتزامنة مع المشاكل الصحية الأخرى.

قام الباحث بجمع بيانات الطرق الطولية لأكثر من 4500 طالب خريج من المدرسة الثانوية والمتسربين من ولاية كاليفورنيا وأرجوان، وقد تم التقديرات المدروسة لانتشار السلوك العنيف والمتزامن مع حدوث المشاكل السلوكية والعاطفية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

q أن أكثر من نصف العينة مارسوا العنف خلال السنة الأخيرة ، ونسبة (4:1) قد ارتكبوا عنفاً

سلبي .

- q الأولاد كانوا أكثر من البنات ممارسة لأنواع العنف، ولكن كان كلاهما متساوون بالميل للعنف داخل الأسرة .
- q الشباب العنيف يتميز بصحة عقلية أقل من أقرانهم الأسوياء؛ حيث إنهم يتعاطون المخدرات ويضطرون للتسرب من المدارس ، فيصبحون مقصرين .
- q عنف المراهق يتواجد مع المشاكل السلوكية والعاطفية الإضافية .

8- دراسة ( هيرمان ، Herman ، 1995 ) : -

### "Crisis Management"

وهي بعنوان "إدارة الأزمات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية المديرين في إدارة الأزمات، ويمكن تحديدها من خلال النجاح في إعادة الحل والتعامل مع الموقف، وعمل قائمة إرشادية تساعد المديرين على الاستعداد والتدريب ، وللاستجابة للمواقف المختلفة للأزمة ، والإعداد المستقبلي للأزمة من خلال الإنذارات المبكرة ، ومدخل البدائل في حل الأزمة، ويعكس عليها ويؤثر فيها.

قام الباحث بصياغة ثلاث فروض قائمة على الاحتمالات، وقد تم توزيع العينة عشوائياً من خلال 71 من المدارس الثانوية الهولندية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الجدارة الإدارية للمديرين مهمة جداً أثناء الأوقات العصبية ، وأنهم يحتاجون تدريباً أكثر في إدارة الأزمة .

9- دراسة ( هوجن ، Hoggen ، 1995 ) : -

### "The place Crisis intervention model Motional first-aid"

وهي بعنوان " تدخل عامل المكان في الأزمة :إسعافات أولية نموذج لحالة أزمة آنية في المكان "

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التعامل مع أزمة حالات الموت المفاجئ (الانتحار) لبعض الطلاب بالمدارس والاستراتيجيات المتبعة في إدارة هذه الأزمة في المدارس.

تحدد الدراسة عوامل المخاطرة التي يجب على العاملين بالمدرسة تحديدها في حالة الانتحار ومنعها والتدخل فيها، والطرق العامة لتجنب الأخطاء .

استخدم الباحث المنهج الوقائي، واستخدم الباحث أدوات المقابلة والاستبانة حيث أشارت الإحصاءات إلى أن المدارس الثانوية التي فيها 2000 طالب قد تمر بتجربة الموت المفاجئ (الانتحار) كل أربع سنوات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- q التأكيد على الإرشاد الوقائي والتدخل العلاجي، وزيادة الوعي بتجنب المواقف الخاطئة التي قد تحدث نتيجة الأزمة.

- q وكشفت الدراسة التأثير الذي يتعرض إليه الطلاب والمعلمون من خلال الأزمات، وأثر ذلك على التحصيل العلمي.
- q وأشارت إلى أن العديد من خطط الأزمات لا تهتم بالطرق الإيجابية في مواجهة الأزمات.
- q وأكدت الدراسة أن المدارس التي تملك خططاً متطورة لمواجهة الأزمات، وعليها أن تعد نفسها جيداً للتعامل مع هذه النوعيات من الأزمات بكفاءة وفاعلية أكثر.
- q تقترح الدراسة كيفية التعامل مع وسائل الإعلام، وكيفية إبلاغ الطلاب بحالات الوفاة، وكيفية الإرشاد.

#### 10- دراسة (Herman, Jerry، 1994):

**"Crisis Management :A guide to school Crises and Aaction taken the practicing Administrators leadership series".**

وهي بعنوان: "إدارة الأزمات :إرشاد إلى الأزمات المدرسية والإجراءات التي تم اتخاذها "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية ونجاعة الأساليب التي سيقوم بواسطتها الإدارى في إدارة الأزمات، وعلى التعرف على المشاكل الإدارية للمديرين ،التي يتعرضون بها في مدارسهم وعلى دور المديرين في حل الأزمات وعلى خطوات إرشادية لمساعدة الإداريين في الإعداد، وإجابة العديد من الأزمات وحددت درجة نجاعة في حل المشاكل وتوضيح التعليمات الخاصة في التحضير المسبق للأزمات ،وتقييم استجابات (تعامل) المدراء مع الأزمات؛ وذلك بقياس متنوع لدرجة استجابة نظار المدارس حسب خصائص الأزمات .

واستخدم الباحث أداة الدراسة المكونة من الاستبانة ،ثم تم التصميم لمعرفة دور الإداريين في حل الأزمات حيث وزعت عينة الدراسة على 39 مديراً على المدارس ،وتم تحليل البيانات التي نتجت عن هذه الاستبانة وإحصاء النتائج لكل إجابة ؛حيث كان هدف التحليل واختبار الفرضيات، أن هناك علاقة قوية بين خصائص الأزمات واستجابة المدراء، وتم اختيار (تقييم) سبعة من الفرضيات لاختيار الفرضيات العامة. قام الباحث بمسح دراسي توظيفي عن طريق استبانات وزعت على المدراء .

**وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:**

- q ضرورة التفكير في طرق بديلة لحل الأزمات وتأثير كل منها .
- q لا بد من وصف الإجراءات التي تم اتخاذها .
- q ضرورة توفير خبرات شخصية، وخبرات فردية، وخبرات جماعية لها علاقة بالاتصال والأزمات الكبيرة .

11-دراسة (تاون سيند ، 1993)

## "Coping with Controversy"

وهي بعنوان "كيفية التغلب على الانقسام داخل المدرسة"

هدفت الدراسة على التعرف إلى كيفية التغلب على الانقسام داخل المدرسة؛ إذ يجب على المشرفين، بالتعاون مع مجلس إدارة المدرسة، أن يكونوا إيجابيين ومستمعين للحقيقة، ومحافظين على تدفق المعلومات. قامت الباحثة بتقديم بعض المقترحات لإدارة المجتمع والزلاء والعلاقات مع وسائل الإعلام .

أوضحت الدراسة أن هناك عدداً من الأزمات غير المتوقعة التي تحدث في المدارس للطلاب المستجدين أو لعائلاتهم ، وأزمات تحدث نتيجة حدوث حوادث مثل موت الطالب، أو المعلم في المدرسة، أو أحداث أخرى مدمرة (اندلاع حريق، وانهيار سور المدرسة، أو التهديد بالقنابل، أو الأسلحة).

12-دراسة ( مورياتي وآخرون ، Moriatty et al ، 1993 ) : -

## " crisis Management"

وهي بعنوان: "خطة واضحة لإدارة الأزمة في المدرسة"

هدفت الدراسة إلى توفير المدير الحماية للهيئة المدرسية والتلاميذ، ومواجهة التحديات ، والصعوبات، الخاصة في التخطيط وتنسيق الاستجابات الخاصة بالأزمة المدرسية . وتختلف قوة الأزمة، وكمية التدخلات الخارجية، ومشكلات الاتصال في مثل هذه المواقف، كلها تسهم في تعقيد المواجهة والتحدي لها .

تتطلب أية أزمة تخطيطاً داخلياً ، أما الأزمات الأكثر خطورة في طبيعتها فتحتاج إلى تفاعل وتطبيق القانون المحلي مع المؤسسات وخدمات الطوارئ في المجتمع .

التركيز الأولي في أية خطة للأزمة يشمل تحديد المسؤوليات التي تساعد على تقليل عدم النظام والضجيج والحوادث المفاجئة.

وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

q لا بد من توفير بعض العناصر والصيغ المدرسية لإدارة الأزمة تكون متناسقة داخلياً بشكل فوري إثناء الأزمة في حالة إعداد الخطة حيث لا بد من الوضوح ، والإطلاع والدارية الشخصية ، وإقامة الجسور، وتقويم الأزمة، وإجراء المحاسبة .

q لا بد أن يتضمن برنامج الأزمة على قائمة ، هي: الخطة وعمليات التبليغ، والاتصال بالإعلام ،التوجه داخل المبنى، إخلاء المبنى تماماً ، إخطار الهيئة أو أولياء الأمور، واستدعائهم ، مصاحبة التلاميذ المصابين .

- q تنمية خطة إدارة الأزمة بطريقة فعالة وجيدة تحتاج تحديداً واضحاً لقنوات الاتصال، والمدرسة، يمكن أن يكون بينهما اتصال فعال في المواقف التي تتطلب استجابات سريعة وتنسيق وتوجيه الجهود .
- q إن مدير المدرسة هو المسؤول عن توفير الحماية للمعلمين والطلاب ، وهو في سبيل ذلك يواجه بعض التحديات والصعوبات .
- q وقد أثبتت الدراسة أن هناك بعض الأزمات الشديدة التي تحتاج إلى التنسيق وتطبيق القانون المحلي مع مؤسسات خدمات الطوارئ في المجتمع، وقدمت الدراسة خطة عمل لإدارة الأزمة في المدرسة .

13 - دراسة ( ويلسون Wilson ، 1993 ) : -

### "crisis management : a case study of three American universities"

وهي بعنوان: "إدارة الأزمات : دراسة حالة لثلاث جامعات "

- هدفت الدراسة إلى كيفية الاستعداد للتعامل مع الأزمات في الكليات والجامعات الأمريكية .
- وحدد الباحث ثلاث هيئات واجهت الأزمة، حيث لا بد أن تكون الهيئة مهيأة لتطوير خطط موجودة لإدارة الأزمات، أو لإعادة صياغة خطط بعد حصول أزمة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- q عدم وجود خطط لإدارة الأزمات في وقت الأزمات.
- q ضعف مستوى استعداد قيادة الهيئة لإدارة الأزمات.
- q لا بد للمدير التنفيذي التأثير المباشر في صنع القرار المتعلق بالأزمة قبل، وفي أثناء ، وبعد الأزمة.

14- دراسة ( نيكولاس Nichalas ، 1992 ) : -

### "coll head: crisis management for administers"

وهي بعنوان "إدارة الأزمات للإداريين"

- هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التعامل مع إدارة الأزمات.
- استخدم الباحث المنهج الميداني واستخدم الباحث المقابلة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- q إن الأزمة أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة، وإن عليها أن تعرف الخطوط المهمة في التعامل معها وإدارتها بصورة مناسبة.
- q أهمية وجود فريق للأزمة يسعى إلى التعريف بها من مختلف أوجهها، ويعمل على إقناع المجتمع بتقبلها وفهمها على أنها واقع لا مفر منه وعدم تجاهلها والتعرف على مراحلها.



- q ضرورة وضع خطة منظمة لإدارة الأزمة، ووضع سيناريوهات وإجراءات لمعالجتها
- في تحديد الأولويات في الإجراءات، مع الأخذ في الاعتبار ما قد يطرأ من تغيرات،
- q ضرورة إيجاد نظام فعال لإدارتها يعتمد على قيادة واعية وفريق عمل متعاون.

15 - دراسة ( سنيدر , Snyder ، 1992): -

### "when tragedy strikes: executive educator

وهي بعنوان "عند حدوث الأزمة :معلم تنفيذي"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في التدخل حين وقوع أزمة وعلاجها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،واستخدم الباحث المقابلة والاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- q أن الإدارة الفعالة وظيفية أساسية لدور مدير المدرسة، وأن المهنة المعاصرة لمدير المدرسة تتطلب قدرة على إدارة الأزمات.
- q أن يكون لقيادة المدير خطة استجابة محكمة للأزمة من خلال رحلة ميدانية لطلاب مدرسة متوسطة، بحيث لا بد أن تشمل هذه الخطة على خطوات عديدة منها : استمرارية الاتصال، والمقابلة مع الفريق إدارة الأزمة، وإبلاغ أعضاء التدريس والطلاب، وتوفير الإرشاد والنصح، والمساعدة في الإجراءات وتقديم المساعدة المستمرة .
- q قدمت الدراسة سياسة شاملة لاستراتيجيات قيادة الأزمات وإدارتها بصورة فعالة من خلال مقابلة أجريت مع مديري المدارس، ومن تلك الاستراتيجيات: وضع مبادئ وقوانين تحكم سلوك مجتمع المدرسة خلال الأزمة، وتحديد السلوك المطلوب وتوفير المعلومات للمجتمع المدرسي من طلبة وأولياء أمور ومعلمين.

16 - دراسة( زويلكوسكي ، وولور ، Ziolkowski A willower ، 1991) :

### "School superintendents crisis management and institutional organizations \_ theory

وهي بعنوان " نظرية إدارة مراقب المدرسة للازمات ،والمنظمات التعليمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة مديري التعليم للازمات، وضرورة وضع الاستبيانات والمعلومات الضرورية لتكوين المؤسسة التربوية القادرة على مواجهة الأزمات. استخدم الباحث المنهج الميداني المسحي، واعتمد على المقابلة والاستبانة.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- q أن الأزمات التي تواجه المدارس تتكون من أزمة قيم اجتماعية، وتشمل بعض السلوكيات السيئة كتعاطي المخدرات وغيره، وسلوكيات أقل خطورة من السابقة كالسرقة ونحوها، وأخرى تشمل العنف والاعتداء على المعلمين.
- q أن إدراك مدير التعليم للأزمة يتم عن طريق مدير المدرسة، وأن مديري المدارس يختلفون عن مديري التعليم من حيث الأزمة التي يواجهونها، ففي الوقت الذي يتوقع فيه أغلب المديرين الأزمة قبل وقوعها، لا يشعر مديرو التعليم بها إلا بعد وقوعها.
- q يتفق مدير المدرسة مع مدير التعليم على أن جمع المعلومات أهم خطوة في إدارة الأزمات، وأن الوقاية من حدوث الأزمات جزء من عمل مدير المدرسة.

### 17 - دراسة ( إيفريت Everett ، 1991 ) : -

#### "Crisis Management in school" master of education Requirements,

#### وهي بعنوان " إدارة الأزمات في المدارس تتبنى أدوات التعليم "

- هدفت الدراسة أن إلى بيان إدارة الأزمة في المدارس تكون من خلال أصول التدخل في الأزمات المدرسية، وفاعلية فريق الأزمات، وأهمية تكوين فريق الأزمات، والمكونات الأساسية للخطط الموجودة للتدخل في الأزمات، ودور مرشد المدرسة في التدخل في الأزمة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- q أن تكون خطة الأزمة قابلة للتطبيق في مجموعة متنوعة من الأحداث الأساسية .
- q أن تشمل الخطة تحديد المسؤوليات لأشخاص معينين للقيام بالمسؤولية دون تأخير أو تباطؤ .
- q الالتزام بتدريب العاملين بشكل أكثر فعالية وهذا يعني ضرورة وجود قيادة مدربة وقادرة على المواجهة والتخطيط، بالإضافة إلى مشاركة جميع أفراد المدرسة في تفهم الأزمات، ومعرفة دورهم في مواجهتها .
- q على مرشدي المدرسة عقد جلسات أثناء وبعد الأزمة .
- q تحسين وتطوير طرق إبلاغ الأفراد عن الأزمة .
- q أن يكون بكل مدرسة متحدث رسمي متدرب على الأزمة .
- q منع دخول وسائل الإعلام للمدرسة أثناء الأزمة .
- q أن تكون الأحياء المجاورة للمدرسة في شكل أفضل للتعامل مع الطوارئ ومواقف العنف .

18 - دراسة ( ثمبسون روز ماري, Thompson, Rosemary, 1990 ):

### Strategies for crisis management in the schools

وهي بعنوان "استراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس"

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجيات لإدارة الأزمات في المدارس، وضرورة إيجاد نظام اتصال معين، وتقييم أعمال المسؤولية عن إدارة الأزمة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم المقابلة الشخصية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

α إن ما يزيد من حدة الأزمات، يؤدي لتصعيدها وردة الأفعال بين أفراد المجتمع مثل الغضب و الانفعالات، وبناء عليه فعلى إدارة المدرسة أن تنمي في الطلاب الانفعالية المطلوبة لمواجهة الأزمة.

α إن الأزمة تمر بمراحل، ومن أهمها: مرحلة التعريف، وتشمل تعريف الأزمة وأهداف حل الأزمة، ومن يحل الأزمة، ومعرفة تصور الطلاب عن الأزمات والجوانب النفسية التي تعرضوا لها خلال الأزمة، ومعالجة آثارها وتدريبهم على كيفية إدارة الأزمات.

19 - دراسة ( أوستن Austen ، 1990 ) :

وهي بعنوان "معضلة صنع القرار: أفكار المدير في المدرسة "

"the dilemma of decision-making: reflections of Suffolk county superintendents"

هدفت الدراسة إلى التعرف على قدرة المديرين في صناعة القرار في حالات الأزمة ، وضرورة اختيار مدراء المدارس من الذين استطاعوا مواجهة الأزمة ، ويتصرفون باستقلالية أكثر إذا واجهتهم أزمة مماثلة لها ظروف الأزمة السابقة نفسها .

20 - دراسة ( جونسون Johnson ، 1990 ) :

"A Survey of crisis management plans offered in Texas secondary school"

وهي بعنوان: "مسح دراسي حول خطط لإدارة الأزمات تم إجراؤها في المدارس الثانوية في ولاية تكساس "

هدفت الدراسة إلى معرفة المديرين بخطط إدارة الأزمات داخل المدرسة، وذلك

حين مواجهة الأزمة، من مثل: أزمة انتحار المراهقين التي حدثت بشكل كبير في السنوات الحالية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

α هناك حاجة لمزيد من الدراسات المتعلقة بأزمة انتحار المراهقين على المستوى

القومي على وجه الخصوص .

أن غالبية مناطق تكساس ليس لها خطط لإدارة الأزمات على المستوى المدرسي

21- دراسة (Shrestha, Bijaya, 1990):

"Crisis management in the schools: new aspects of professionalism".

بعنوان "إدارة الأزمات في المدارس : مفاهيم جديدة للمهنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية إدارة الأزمات والدور الإداري لمدير المدرسة وحددت الدراسة أشكال الأزمات المدرسية .  
q واستخدم الباحث المنهج الوصفي.  
q واستخدم الباحث أداة الدراسة بإجراء مقابلة مع 6 من المدراء ، والقيام بعرض السياسة العامة لاثنتين من الاستراتيجيات وإدارة الأزمات وعرض استخدام الاستراتيجيات في هذا المجال موضعاً تجارب 3 من المدارس .  
q توصلت الدراسة إلى النتائج تتعلق بإرشادات أساسية لإدارة الأزمات .

22- دراسة (Fink، 1989 ):

Crisis Management

وهي بعنوان "إدارة الأزمات "

وهدفت الدراسة إلى تحليل الأزمة، والاستفادة من الأخطاء التي أدت إلى لتصعيد الأزمة والتوصل لاستراتيجيات لمواجهة الأزمة، والتخطيط للاستعداد لمواجهة الأزمات .  
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم المقابلة.  
طبقت استبانة ووزعت على (500) مدير ومديرة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- q إن أول استراتيجيات مواجهة الأزمة وجود المدير مباشرة في مكان الأزمة، وذلك لمحاولة السيطرة عليها وعدم تصعيدها وامتدادها.
- q وإن السلوك القيادي، الصادر عن وقوع الأزمة، له دور فعال في عملية المواجهة؛ حيث الاندفاع والغضب والتصرف الأهوج يولد نتائج سلبية، وكما أن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى حزم وانضباط.
- q أكدت الدراسة على أن الأزمات في مجال العمل لا يمكن تلافيها، وأن المنظمات يجب أن يكون لديها خطط جاهزة لإدارة الأزمة قبل وقوعها .
- q وأن تكون تلك الخطط خضعت للتجربة واكتشاف نقاط الضعف فيها، مما يسمح باحتواء الأزمة، والسيطرة عليها بشكل سريع.
- q إن عدم وجود مركز قيادة الأزمات لتجميع المعلومات، وتمحيص الإشاعات، يؤدي إلى تصعيد الأزمة وامتدادها، وتضارب الآراء، وما يدلي به البعض من أقوال مختلفة.

## التعليق على الدراسات السابقة :-

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ، وجد أنها استهدفت إدارة الأزمات بشكل عام، فيما أنها اتفقت جميعاً على ضرورة وأهمية موضوع إدارة الأزمات المدرسية، ولاسيما مؤسسات التربية والتعليم وخاصة مرحلة الثانوية لما تمثلها من أهمية في تنمية الفرد والمجتمع على حد سواء . وهذا مما وجه الباحث ليتناول هذا الموضوع الهام والمتمثل في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لإدارة الأزمات .

## اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على النقاط التالية :-

- تناولت هذه الدراسات أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات، وحول كيفية التعامل مع الأزمة دراسة : (أبو خليل، 2001)، دراسة (المهدي، هيبه، 1999)، (سليمون، 2001)، دراسة (الشريفة، الأعرجي، 2000)، (مورياتي وآخرون Moriatty et al ، 1993)، دراسة (جونسون Johnson ، 1990)، (دراسة البيلوي، 1999)، دراسة (Rock ، 2000)، دراسة (أوريفيكي ، 2000)، دراسة (هوجن Hoggen ، 1995)، دراسة (إفيريت Everett ، 1991).

وتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحليل نتائج الدراسة الحالية، والاستفادة منها في تصميم الاستبانة وتدعيم الآراء في الإطار النظري .

- تناولت الدراسات السابقة ضرورة إعطاء دورات تدريبية للمديرين في أثناء الأزمة ، (دراسة البيلوي، 1999)، دراسة (هيرمان ، 1995)، دراسة (إدواردز، 1993)، دراسة (إفيريت Everett ، 1991)، دراسة (القثامي، 1995)، دراسة (البيلوي، 1999)، دراسة (ناجور ، وكومز دراسة، (إليكسون، 1997)، دراسة (Najor & Coombs ، 2001) . وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة في الإطار النظري، والاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة الاستبانة وتحليل النتائج وتفسيرها.

- قد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري ومعرفة أهم الممارسات التي يتبعها المدراء في إدارة الأزمات، دراسة (عواد، 1996م)، دراسة (المهدي، هيبه، 1999) دراسة (أبو خليل، 2001) .

- الدراسة الحالية اختلفت من حيث تخصصها في المدارس الثانوية، والتركيز عليها من جانب الممارسات الإدارية التربوية التي يتبعها المديرون بدلاً من الممارسات السلوكية وكذلك

توضيح أهم الأزمات التي تعترض عمل مدير المدرسة الثانوية في المدارس الحكومية، والعوامل التي تعيق التخطيط في الأزمات في محافظة غزة .  
وتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحليل نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها، والاستفادة منها في تصميم الاستبانة وإعدادها، وتدعيم الآراء في الإطار النظري.

- أكدت معظم الدراسات على أن علم إدارة الأزمات علم ضروري للمدير، وعليه مواجهة الأزمات في المدارس من خلال توضيح المشاكل التي تواجه المدير في المدارس الثانوية دراسة (غزالة، 1998)، (شحادة، 1990)، (كلاهان، 2000)، دراسة (سنيدر، 1992 Snyder) دراسة (ثميسون روز مار، 1990).
- وكذلك تناولت الدراسات السابقة مجموعة من العلاقات المسببة للازمة ومحدثة لها بعرض أنماط العنف السائدة في المدارس الثانوية، والتي تشكل أزمة حقيقية في المدارس الثانوية من خلال وضع استراتيجيات للتعامل معها وإدارتها بصور مناسبة وفعالة .  
دراسة (صالح، 2003)، دراسة (العاجز، 2002)، (محيسن، 1999)، (إليكسون Ellickson، 1997)، دراسة (عواد، 1996م)، وقد اتفقت مع الدراسة الحالية في إظهار أهم أشكال الأزمات في المدارس الثانوية وكيفية اتباع الإجراءات المطلوبة تجاهها، وتم الاستفادة من هذه الدراسة في تدعيم الآراء في الإطار النظري.
- تناولت هذه الدراسات ضرورة وضع استراتيجيات وأساليب وخطط عمل فعالة للتعامل مع الأزمات، دراسة (فنك، 1989)، دراسة (البيلاوي، 1999).
- ركزت هذه الدراسات على ضرورة اختيار المديرين ذوي الكفاءة والفعالية العالية، والقادرين على صناعة قرارات فعالة في حالات الأزمة، ويستطيعون مواجهتها.  
دراسة (البيلاوي، 1999)، دراسة (أبو عودة، 1998)، دراسة (زويلكوسكي، وولور، 1991).
- وقد اتفقت مع الدراسة الحالية على توفير الكادر المؤهل لمجابهة الأزمات المحتملة بكافة الامكانيات المادية والفنية المطلوبة الممكنة .
- تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، والاستفادة منها في تصميم الاستبانة وتدعيم الآراء في الإطار النظري .
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على ضرورة اتباع الإجراءات للتعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد الأزمة، باعتبار أن الأزمة أمر حتمي في المدارس وأنه من الضروري

التعامل معها وإدارتها بصورة مناسبة ، دراسة ( أبو خليل، 2001)، (نيكولاس، 1992)،  
 دراسة ( المهدي، هيبه، 1999)، دراسة ( الشبتي، 1999)، دراسة ( ويلسون ، 1993 )،  
 دراسة (نيكولاس Nichalas ، 1992 )، دراسة ( ثمبسون روز ماري، 1990)،  
 دراسة ( ترمب Trump ، 2000 )، دراسة ( سنيدر Snyder، 1992 ).

• تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، والاستفادة منها في تصميم  
 الاستبانة وتدعيم الآراء في الإطار النظري .

• اتفقت جميع البحوث والدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن الأزمة المدرسية أمر حتمي  
 وطبيعي لكل منظمة أو مؤسسة ومن بينها المدارس، وأنه من الضروري التعامل معها  
 وإدارتها بصورة مناسبة وفعالة .

#### تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الجوانب التالية :-

- أن هذه الدراسة تناولت الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في التعامل مع  
 الأزمات داخل المدرسة في المجتمع الفلسطيني، وهي الدراسة الوحيدة (على حد علم الباحث)  
 التي أجريت على المدارس الحكومية الثانوية.
- معظم الدراسات تم إجراؤها في دول عربية أو أجنبية، أما هذه الدراسة فقام بها الباحث في  
 المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية غزة .
- معظم الدراسات تناولت الأزمة في مؤسسات غير المؤسسات التعليمية.
- تميزت الدراسة الحالية بأن عينة الدراسة شملت جميع المديرين والمديرات في محافظة غزة .

#### يستفاد من الدراسات السابقة :-

- استخدام المنهج المناسب للدراسة .
- تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة .
- تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري للدراسة .
- تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها .
- طريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة الميدانية

- أولاً: منهج الدراسة
- ثانياً: مجتمع الدراسة
- ثالثاً: عينة الدراسة
- رابعاً: أداة الدراسة
- خامساً: صدق الاستبانة
- سادساً: ثبات الاستبانة
- سابعاً: تطبيق الاستبانة
- ثامناً: المعالجات الإحصائية.
- تاسعاً: خطوات الدراسة الميدانية



يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### أولاً: منهج الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة الحالية التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبة لهدف الدراسة، وهذا المنهج يتعلق بوصف طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها. (أبو حطب، صادق، 1991، 104).

وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها". (الأغا والأستاذ، 1999: 83)

**ثانياً: -مجتمع الدراسة:-**

شمل مجتمع الدراسة جميع مدراء ومديرات المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في العام الدراسي (2005-2006م) والبالغ عددهم (36) مديراً ومديرة. والجدول رقم (2) يوضح ذلك .

### ثالثاً: -عينة الدراسة:-

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (36) مديراً ومديرة مدرسة ممن يعملون في المدارس الثانوية في الفصل الثاني من العام الدراسي (2005-2006م)، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة (100%) من أفراد المجتمع الأصلي والجدول (2،3،4) توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

### جدول رقم (2)

#### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	16	44.4
أنثى	20	55.6
المجموع	36	100

### جدول رقم (3)

#### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	3	8.33
من 5-10 سنوات	8	22.22
أكثر من 10 سنوات	25	69.44
المجموع	36	100

### جدول رقم (4)

#### توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
علمي	14	38.89
أدبي	22	61.11
المجموع	36	100

وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية غزة المكونة من (36) مدرسة، ولم يتم استبعاد أي استبانة، وبذلك تكون نسبة الاستجابات الصالحة (100%).

#### رابعاً: أداة الدراسة:-

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة (أداة الدراسة)، وقد تكونت الاستبانة من (60) فقرة على أربعة مجالات، وكل مجال يشمل (15) فقرة؛ حيث تم توزيع الفقرات في كل مجال حسب تغطيتها لمجالات الدراسة وهي:- مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة، مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة، مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة، وقد تم صياغة فقرات الاستبانة بعد الاستعانة ببعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة ( المهدي، هيبية، 1999)، دراسة ( الشريدة، الأعرجي، 2000)، دراسة ( أبو خليل، 2001) بالإضافة إلى الاستعانة بآراء بعض مديري المدارس الحكومية ذوي الخبرة في هذا المجال. ولبناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية :-

## خطوات بناء الاستبانة: -

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة الممارسات الإدارية التي يتبعها مدراء المدارس الثانوية في إدارة الأزمات المدرسية ، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-
- 1- اطلع الباحث على الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلق، ومشكلة الدراسة، والذي له صلة بموضوع الدراسة .
  - 2- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين التربويين ومديري المدارس في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها .
  - 3- أجرى الباحث عدداً من المقابلات مع بعض المشرفين التربويين والعاملين في سلك التربية والتعليم، ذوي الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لتحديد فقرات الاستبانة..
  - 4- تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة في صورتها الأولية ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال، وتكونت من (64) فقرة، انظر الملحق رقم (3) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية .

### خامساً: -صدق الاستبانة:

لقد تم التحقق من صدق الاستبانة بطرق عدة كما يلي :-

#### 1-صدق المحكمين

من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين التربويين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية ، وقد تكونت لجنة التحكيم من (22) شخصاً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية منها الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، والعاملين في سلك التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم . انظر الملحق رقم (4) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

حيث تم إطلاعهم على الاستبانة وأخذ جميع اقتراحاتهم وإجراء التعديلات اللازمة عليها حيث كانت فقراتها قبل التحكيم (64)فقرة ، انظر الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية ، ثم تم استبعاد (4) فقرات من فقراتها إلى أن أصبحت (60)فقرة. انظر الملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات على الفقرات حسب آراء المحكمين، والتي أوصى بها المحكمون، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الاستبانة الأربعة ، و من خلال وضوح صياغاتها اللغوية، حيث وزعت في ضوء آراء المحكمين على أربعة مجالات،موزعة كما في الجدول رقم (5) .

## جدول (5)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	البعد
15	الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة
15	الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة
15	الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها
15	الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة
60	مجموع فقرات الاستبانة ككل

حيث أعطى الباحث لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) للتعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (60، 300) درجة .

### 2- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً، هم من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .  
وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة و الدرجة الكلية لها ، كما يتضح من الجدول رقم (6)

## الجدول (6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجموع الكلي لها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.05	0.468	ينظم المدير اجتماعات دورية مع المدرسين وأولياء الأمور لتفقد ومتابعة الأزمات الطلابية وإيجاد الطرق المناسبة لتجنبها .
0.01	0.839	ينشئ المدير صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على ما يقلقهم.
0.01	0.714	يساهم المدير في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية .
0.05	0.482	يعقد المدير ندوات ومحاضرات توعية وقائية لتخفيف الأزمات الطلابية في المدرسة.
0.05	0.548	يتعاون المدير مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل : ( التدخين ، المخدرات ، الثأر ... الخ ) .
0.05	0.532	يدرس المدير الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة للأزمة ذات الصلة بالمدرسة .
0.05	0.448	يستفيد المدير من نوي الخبرة والاختصاص في المجتمع المحلي لتجنب الأزمات .
0.01	0.597	ينظم المدير لقاءات مع الطلبة لمناقشة الأزمات المدرسية التي قد يواجهونها.
0.05	0.500	يعالج المدير المشاحنات بين الطلاب ومعلميهم في المدرسة فور حدوثها .
0.05	0.498	يشجع المدير تبادل الزيارات بين مدرسته والمدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة لتجنبها.
0.05	0.484	يبادر المدير بالاتصال والتنسيق بالمؤسسات والهيئات التعليمية المسؤولة لتخفيف من الأزمات.
0.05	0.454	يعالج المدير انعكاسات المشاكل العائلية في الأسر على الطلاب .
0.01	0.638	يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية للمدرسين والعاملين في المدرسة حول كيفية التعامل مع الأزمات .
0.01	0.581	يشرف المدير على السجلات والملفات المدرسية لمتابعة الأزمات في المدرسة.
0.05	0.487	يشجع المدير اجتماع المعلمين بأولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم والعمل على حلها.
0.05	0.451	يضع المدير خطة لإدارة الأزمات مسبقاً يستخدمها حين وقوع الأزمة.
0.01	0.664	يوفر المدير أرشيفاً يتضمن الأزمات التي حدثت في المدرسة وكيفية التعامل معها .
0.01	0.675	يشرك المدير المدرسين بالمدرسة في تخطيط وتنفيذ برنامج مواجهة الأزمة.
0.01	0.657	يوفر المدير فريقاً متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمات في مدرسته.
0.01	0.578	يقوم المدير بعمل جدول أولويات يتسم بالدقة الفاعلة لمواجهة الأزمات.
0.01	0.578	يبادر المدير إلى جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة .
0.05	0.455	يعتمد المدير عنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.
0.01	0.658	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية كافية للمدرسين في مجال إدارة الأزمات.
0.05	0.457	يحدد المدير جملة من البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاختيار الأمثل.
0.01	0.627	يراعي المدير أهمية توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة .
0.01	0.637	يهيئ المدير المدرسين والطلبة نفسياً للتعامل الإيجابي مع الأزمات .
0.01	0.588	يستفيد مدير المدرسة من الخبرات السابقة في حل المشكلات الناتجة عن الأزمات.
0.01	0.793	يجسد المدير روح الفريق مع الآخرين عند وقوع الأزمة.
0.01	0.646	يستخدم مدير المدرسة قاعدة بيانات في حال حدوث أزمة داخل المدرسة.

0.01	0.804	يشكل مدير المدرسة فريقاً لإدارة الأزمات لمواجهة الأزمات التي تحيط بمدرسته.
0.01	0.583	يعمل المدير على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى الطلبة والعاملين بالمدرسة .
0.01	0.620	يوفر المدير جواً من التفاعل لدى الإدارة والمعلمين في حل الأزمات.
0.01	0.650	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية في مدرسته لمواجهة الأزمة.
0.01	0.636	يستعين المدير بالخبراء من خارج المدرسة في معالجة الأزمات.
0.05	0.455	يتبنى المدير سياسة الاتصالات الخارجية في مدرسته لمواجهة الأزمة.
0.05	0.558	يوظف المدير التقنيات الحديثة كالحاسوب للتعامل مع الأزمات.
0.01	0.566	يستثمر المدير الامكانات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
0.01	0.643	يتقن المدير مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.
0.05	0.489	يحد المدير من نشر الشائعات في الحديث عن الأزمة حتى لا تتفاقم .
0.05	0.511	يفعل مدير المدرسة مبدأ تفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمة عند حدوثها.
0.01	0.721	يشجع المدير المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.
0.01	0.788	يستعين المدير بالخبرات من داخل المدرسة في التعامل مع الأزمات.
0.05	0.527	يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة حين حدوث الأزمات.
0.05	0.521	يشبع المدير روح الطمأنينة بين العاملين بالمدرسة.
0.05	0.517	يفوض المدير المهام ويحدد المسؤوليات والصلاحيات عند حدوث الأزمة.
0.05	0.491	يقيم المدير الخطط والبرامج التي استخدمت في التعامل مع الأزمات.
0.05	0.516	يفعل المدير قنوات الاتصال بين المدرسة والإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.
0.05	0.457	يخصص المدير ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.
0.01	0.636	يسيطر المدير على الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.
0.05	0.504	يستثمر المدير المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
0.01	0.644	يستفيد المدير من دراسة أسباب الأزمة لتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.
0.05	0.529	يضع المدير خطة للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة بمعالجة الأزمات المستقبلية مستفيداً من سلبيات وإيجابيات الأزمة الأخيرة.
0.01	0.590	يشرك المدير السلطة لفريق العمل للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.
0.01	0.590	يحرص المدير على حضور دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات .
0.01	0.580	يفعل مدير المدرسة النشاطات الطلابية التي تحميهم من الصدمات .
0.01	0.666	يقوم المدير بالمتابعة المستمرة لآثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.
0.01	0.831	يقوم المدير بإعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات.
0.01	0.588	يوفر المدير شبكة معلوماتية تسهم في الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات في المستقبل.
0.05	0.525	يحدد المدير بالتعاون مع المدرسين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة.
0.05	0.523	يستخلص المدير الدروس والعبر من الأزمات التي يواجهها في مدرسته.

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.444

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.561

أ- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمات والدرجة الكلية لمجالها :

الجدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمات والدرجة الكلية للمجال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.05 دالة عند	0.470	ينظم المدير اجتماعات دورية مع المدرسين وأولياء الأمور لتفقد ومتابعة الأزمات الطلابية وإيجاد الطرق المناسبة لتجنبها .
0.01 دالة عند	0.755	ينشئ المدير صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على ما يقلقهم.
0.01 دالة عند	0.790	يساهم المدير في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية .
0.01 دالة عند	0.583	يعقد المدير ندوات ومحاضرات توعية وقائية لتخفيف الأزمات الطلابية في المدرسة.
0.01 دالة عند	0.700	يتعاون المدير مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل: ( التدخين ، المخدرات ، الثأر... الخ).
0.01 دالة عند	0.616	يدرس المدير الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة للأزمة ذات الصلة بالمدرسة .
0.01 دالة عند	0.639	يستفيد المدير من ذوي الخبرة والاختصاص في المجتمع المحلي لتجنب الأزمات .
0.01 دالة عند	0.783	ينظم المدير لقاءات مع الطلبة لمناقشة الأزمات المدرسية التي قد يواجهونها.
0.05 دالة عند	0.475	يعالج المدير المشاحنات بين الطلاب ومعلميهم في المدرسة فور حدوثها .
0.05 دالة عند	0.491	يشجع المدير على تبادل الزيارات بين مدرسته والمدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة لتجنبها.
0.01 دالة عند	0.747	يبادر المدير بالاتصال والتنسيق بالمؤسسات والهيئات التعليمية المسؤولة للتخفيف من الأزمات.
0.01 دالة عند	0.566	يعالج المدير انعكاسات المشاكل العائلية في الأسر على الطلاب .
0.05 دالة عند	0.531	يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية للمدرسين والعاملين في المدرسة حول كيفية التعامل مع الأزمات .
0.01 دالة عند	0.693	يشرف المدير على السجلات والملفات المدرسية لمتابعة الأزمات في المدرسة.
0.05 دالة عند	0.488	يشجع المدير اجتماع المعلمين بأولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم والعمل على حلها.

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.444

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.561

ب - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة والدرجة الكلية لمجالها.

### الجدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة والدرجة الكلية للمجال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة عند 0.01	0.565	يضع المدير خطة لإدارة الأزمات مسبقاً يستخدمها حين وقوع الأزمة
دالة عند 0.01	0.747	يوفر المدير أرشيفاً يتضمن الأزمات التي حدثت في المدرسة وكيفية التعامل معها .
دالة عند 0.01	0.759	يشرك المدير المدرسين بالمدرسة في تخطيط وتنفيذ برنامج مواجهة الأزمة.
دالة عند 0.01	0.677	يوفر المدير فريقاً متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمات في مدرسته
دالة عند 0.01	0.595	يقوم المدير بعمل جدول أولويات يتسم بالدقة الفاعلة لمواجهة الأزمات.
دالة عند 0.01	0.586	يبادر المدير إلى جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة .
دالة عند 0.01	0.581	يعتمد المدير عنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.
دالة عند 0.01	0.599	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية كافية للمدرسين في مجال إدارة الأزمات.
دالة عند 0.05	0.523	يحدد المدير جملة من البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاختيار الأمثل.
دالة عند 0.01	0.706	يراعي المدير أهمية توزيع الاداور عند وقوع الأزمة .
دالة عند 0.01	0.751	يهيئ المدير المدرسين والطلبة نفسياً للتعامل الإيجابي مع الأزمات .
دالة عند 0.05	0.557	يستفيد مدير المدرسة من الخبرات السابقة في حل المشكلات الناتجة عن الأزمات.
دالة عند 0.01	0.721	يجسد المدير روح الفريق مع الآخرين عند وقوع الأزمة.
دالة عند 0.01	0.767	يستخدم مدير المدرسة قاعدة بيانات في حال حدوث أزمة داخل المدرسة.
دالة عند 0.01	0.847	يشكل مدير المدرسة فريقاً لإدارة الأزمات لمواجهة الأزمات التي تحيط بمدرسته.

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.444

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.561



ج- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها والدرجة الكلية لمجالها.

#### الجدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها والدرجة الكلية للمجال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة عند 0.01	0.638	يعمل المدير على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى الطلبة والعاملين بالمدرسة .
دالة عند 0.01	0.679	يوفر المدير جواً من التفاعل لدى الإدارة والمعلمين في حل الأزمات.
دالة عند 0.01	0.742	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية في مدرسته لمواجهة الأزمة.
دالة عند 0.01	0.681	يستعين المدير بالخبراء من خارج المدرسة في معالجة الأزمات.
دالة عند 0.05	0.467	يتبنى المدير سياسة الاتصالات الخارجية في مدرسته لمواجهة الأزمة.
دالة عند 0.05	0.471	يوظف المدير التقنيات الحديثة كالحاسوب للتعامل مع الأزمات.
دالة عند 0.01	0.580	يستثمر المدير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
دالة عند 0.01	0.625	يتقن المدير مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.
دالة عند 0.05	0.463	يحد المدير من نشر الشائعات في الحديث عن الأزمة حتى لا تتفاقم .
دالة عند 0.01	0.605	يفعل مدير المدرسة مبدأ تفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمة عند حدوثها.
دالة عند 0.01	0.762	يشجع المديرون المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.
دالة عند 0.01	0.764	يستعين المدير بالخبرات من داخل المدرسة في التعامل مع الأزمات.
دالة عند 0.01	0.801	يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة حين حدوث الأزمات.
دالة عند 0.01	0.623	يشبع المدير روح الطمأنينة بين العاملين بالمدرسة.
دالة عند 0.01	0.730	يفوض المدير المهام ويحدد المسؤوليات والصلاحيات عند حدوث الأزمة.

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.444

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.561

د - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة والدرجة الكلية لمجالها.

### الجدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة والدرجة الكلية للمجال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة عند 0.01	0.576	يقيم المدير الخطط والبرامج التي استخدمت في التعامل مع الأزمات.
دالة عند 0.01	0.603	يُفعل المدير قنوات الاتصال بين المدرسة والإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.
دالة عند 0.05	0.453	يخصص المدير ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.
دالة عند 0.01	0.668	يسيطر المدير على الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.
دالة عند 0.01	0.644	يستثمر المدير المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
دالة عند 0.01	0.717	يستفيد المدير من دراسة أسباب الأزمة لتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.
دالة عند 0.01	0.656	يضع المدير خطة للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة بمعالجة الأزمات المستقبلية مستفيداً من سلبيات وإيجابيات الأزمة الأخيرة.
دالة عند 0.01	0.681	يشرك المدير السلطة لفريق العمل للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.
دالة عند 0.05	0.550	يحرص المديرون على حضور دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات .
دالة عند 0.05	0.472	يفعل مدير المدرسة النشاطات الطلابية التي تحميهم من الصدمات .
دالة عند 0.05	0.537	يقوم المدير بالمتابعة المستمرة لآثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.
دالة عند 0.01	0.859	يقوم المدير بإعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات.
دالة عند 0.01	0.617	يوفر المدير شبكة معلوماتية تسهم في الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات في المستقبل.
دالة عند 0.01	0.562	يحدد المدير بالتعاون مع المدرسين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة.
دالة عند 0.01	0.655	يستخلص المدير الدروس والعبر من الأزمات التي يواجهها في مدرسته.

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.444

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.561

وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (11) يوضح ذلك.

### الجدول (11)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المجالات	مجموع	الإجراءات التي يتبعها المدبرون لتجنب حدوث الأزمة	الإجراءات التي يتبعها المدبرون في التخطيط لمواجهة الأزمة	الإجراءات التي يتبعها المدبرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها	الإجراءات التي يتبعها المدبرون بعد انتهاء الأزمة
المجموع	1				
الإجراءات التي يتبعها المدبرون لتجنب حدوث الأزمة.	0.817	1			
الإجراءات التي يتبعها المدبرون في التخطيط لمواجهة الأزمة.	0.912	0.602	1		
الإجراءات التي يتبعها المدبرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.	0.877	0.588	0.751	1	
الإجراءات التي يتبعها المدبرون بعد انتهاء الأزمة.	0.919	0.603	0.884	0.795	1

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.444

(ر) الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.561

يتضح من الجدول (6،7،8،9،10،11) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث إن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة والتي عددها (60) فقرة .

### سادساً: ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

### 1- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى نصفين، فقرات ذات أرقام فردية، فقرات ذات أرقام زوجية، بحيث أصبح كل جزء مستقلاً بذاته، وتم احتساب معامل الارتباط بين النصفين

بمعادلة (بيرسون) فكان (0.897)، ثم طبقت معادلة (سبيرمان براون) فتبين أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (0.902).

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية؛ حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة (سبيرمان براون) والجدول (12) يوضح ذلك.

### الجدول (12)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة

وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المجال
0.921	0.894	15	الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة.
0.792	0.784	15	الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة.
0.853	0.852	15	الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.
0.835	0.826	15	الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة.
0.902	0.897	60	المجموع

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول (12) أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (0.792) وأن معامل الثبات الكلي (0.902) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمّن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2- طريقة ألفا كرونباخ:

حيث تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ؛ وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقية كما تستخدم كل عبارات الاستبانة. استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول (13) يوضح ذلك.

### الجدول (13)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة.	15	0.884
الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة.	15	0.903
الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.	15	0.877
الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة.	15	0.877
المجموع	60	0.959

يتضح من الجدول (13) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.884) وأن معامل الثبات الكلي (0.959) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### سابعاً: تطبيق الاستبانة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للاستخدام في الدراسة تم تطبيق الاستبانة كما يلي :

- 1- توجيه كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، حيث تم الموافقة على تطبيق الاستبانة. انظر الملحق رقم (6)
- 2- بعد تصوير الاستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم (36) مديراً ومديرة وذلك في العام الدراسي 2005-2006، حيث طلب من أفراد العينة الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعليه يوضح ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، وذلك باختيار إحدى الإجابات التالية (كبيرة جداً ، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

3-وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة تم تصحيح استجابات أفراد العينة، وذلك بإعطاء الإجابات الواردة في التدرج أمام كل عبارة (1-2-3-4-5) على التوالي؛ حيث صححت الاستبانة من درجة كلية مقدارها (300)درجة .

### ثامناً:المعالجات الإحصائية

1-استخدم الباحث النسب المئوية للمتوسط لقياس التباين في الاستجابات بين أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات،وذلك بعد تفريغها في جداول خاصة بكل مجال .

2-اختبار مان وتي .

3-التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية

4-تحليل التباين، التباين الأحادي (2 × 1 ANOVA One Way)

5-لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "pearson".

6- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط (سبيرمان بروان) للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة (جتمان) للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيراتها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة ، والتي قام الباحث بجمعها ؛حيث تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل في محاولة للإجابة عن أسئلة الدراسة .

### **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :-**

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في محافظة غزة**

**لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم ؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجالات ككل ولكل فقرة مع مجالها، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت معيار النسب المئوية التالية :

<u>النسبة المئوية</u>	<u>مستوى الدرجة</u>
80 فأكثر	كبيرة جداً
79.9-70	كبيرة
69.9-60	متوسطة
59.9-50	قليلة
أقل من 50	قليلة جداً

(الأشقر، 2003: 114 )

**كما توضحها الجداول التالية :**



جدول ( 14 )

نتائج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية للمجالات  
ككل لاستجابات المديرين

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	المجالات
4	78.556	8.048	58.917	2121	الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة
2	79.852	8.263	59.889	2156	الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة
1	83.407	6.492	62.556	2252	الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها
3	79.741	7.775	59.806	2153	الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة
	80.389	27.512	241.167	8682	مجموع

ترتيب كل مجال من مجالات الاستبانة تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب ( ن = 36 )

يتضح من الجدول ( 14 ) أن مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث قوتها، حيث إن مجال الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بلغ المتوسط الحسابي له (62.556) والوزن النسبي له (83.407%) احتل المرتبة الأولى، وذلك نظراً للاهتمام الكبير للمدراء بالإجراءات التي يتبعها أثناء الأزمة، على الرغم من أن هذا الاهتمام يجب أن يرتكز على مجالات أكثر أهمية للتعامل مع الأزمات، أما فيما يتعلق بمجال الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (59.889) بوزن نسبي قدره (79.852%) احتل المرتبة الثانية، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة بلغ المتوسط الحسابي له (59.806) والوزن النسبي له (79.741%) واحتل المرتبة الثالثة، وأما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة بلغ المتوسط الحسابي له (58.917) والوزن النسبي له (78.556%) واحتل المرتبة الرابعة، فيما دللت النتائج على أن ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت بنسبة (80.389%) .

وقد قام الباحث بترتيب هذه المجالات تنازلياً، وهي :-

- 1- مجال الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها .
- 2- مجال الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة .
- 3 - مجال الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة .
- 4- مجال الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن اهتمام المديرين منصب في الأمور التي تشكل لهم خطراً فعلياً نتيجة حدث ما بحيث يتطلب التعامل معه بشكل أوبأخر، أما المجالات التي تخص الوقاية

أو التخفيف من الأزمات في مرات لاحقة عن طريق إعداد الخطط والبرامج الكفيلة، فهي قليلة الاهتمام فيها، وذلك لانشغالهم بالأمور اليومية الروتينية وضيق الوقت وكثرة المهام الإدارية.

**أولاً: مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة**

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي، وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة.

**جدول رقم ( 15 )**

**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال**

**الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة**

م	الفقرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد
1	ينظم المدير اجتماعات دورية مع المدرسين وأولياء الأمور لتقيد ومتابعة الأزمات الطلابية وإيجاد الطرق المناسبة لتجنبها .	0	0	4	17	15	155	4.306	0.668	86.11	3
		0.00	0.00	11.11	47.22	41.67					
2	ينشئ المدير صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على ما يلقفهم.	3	9	11	9	4	110	3.056	1.145	61.11	15
		8.33	25.00	30.56	25.00	11.11					
3	يساهم المدير في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية .	2	3	10	14	7	129	3.583	1.079	71.67	12
		5.56	8.33	27.78	38.89	19.44					
4	يعقد المدير ندوات ومحاضرات توعية وقائية لتخفيف الأزمات الطلابية في المدرسة.	0	3	6	17	10	142	3.944	0.893	78.89	9
		0.00	8.33	16.67	47.22	27.78					
5	يتعاون المدير مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل ( التدخين، المخدرات ،النار... الخ ) .	1	3	7	16	9	137	3.806	1.009	76.11	10
		2.78	8.33	19.44	44.44	25.00					
6	يدرس المدير الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة لأزمة ذات الصلة بالمدرسة .	0	1	2	21	12	152	4.222	0.681	84.44	5
		0.00	2.78	5.56	58.33	33.33					
7	يستفيد المدير من ذوي الخبرة والاختصاص في المجتمع المحلي لتجنب الأزمات.	0	2	5	20	9	144	4.000	0.793	80.00	8
		0.00	5.56	13.89	55.56	25.00					
8	ينظم المدير لقاءات مع الطلبة لمناقشة الأزمات المدرسية التي قد يواجهونها.	0	0	8	18	10	146	4.056	0.715	81.11	7
		0.00	0.00	22.22	50.00	27.78					
9	يعالج المدير المشاحنات بين الطلاب ومعلميهم في المدرسة فور حدوثها .	1	0	0	8	27	168	4.667	0.756	93.33	1
		2.78	0.00	0.00	22.22	75.00					
10	يشجع المدير على تبادل الزيارات بين مدرسته والمدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة لتجنبها.	3	6	11	12	4	116	3.222	1.124	64.44	14
		8.33	16.67	30.56	33.33	11.11					

11	73.33	0.894	3.667	132	5	18	10	2	1	العدد	يبادر المدير بالاتصال والتنسيق بالمؤسسات والهيئات التعليمية المسؤولة للتخفيف من الأزمات.
					13.89	50.00	27.78	5.56	2.78	%	
4	84.44	0.832	4.222	152	16	13	6	1	0	العدد	يعالج المدير انعكاسات المشاكل العائلية في الأسر على الطلاب.
					44.44	36.11	16.67	2.78	0.00	%	
13	71.67	0.874	3.583	129	5	14	15	1	1	العدد	يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية للمدرسين والعاملين في المدرسة حول كيفية التعامل مع الأزمات.
					13.89	38.89	41.67	2.78	2.78	%	
2	87.22	0.931	4.361	157	21	10	2	3	0	العدد	يشرف المدير على السجلات والملفات المدرسية لمتابعة الأزمات في المدرسة.
					58.33	27.78	5.56	8.33	0.00	%	
6	84.44	0.681	4.222	152	12	21	2	1	0	العدد	يشجع المدير اجتماع المعلمين بأولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم والعمل على حلها.
					33.33	58.33	5.56	2.78	0.00	%	

ترتيب كل فقرة من الفقرات في المجال الأول "الإجراءات التي يتبناها المديرون لتجنب حدوث الأزمة تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والاحترافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب (ن = 36) يتضح من الجدول السابق رقم (15) أن المديرين يقومون بالممارسات المتعلقة بالإجراءات لتجنب الأزمة بشكل فعال، فقد بلغت نسبة المؤيدين للقيام بهذه الإجراءات نسبة عالية مقدارها (78.556%) وهذا يدل أن المديرين يقومون بممارسات تكفل تجنب حدوث أزمة مستقبلية في مدارسهم وإن كان هذا المجال أقل نسبة مقارنة بمثيلاته من الإجراءات الثلاثة الأخرى، فنجد أن الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يعالج المدير المشاحنات بين الطلاب ومعلمهم في المدرسة فور حدوثها" فقد حصلت على المرتبة الأولى بنسبة مئوية مقدارها (93.33%) وهي نسبة عالية جداً، ما يدل على أهمية تقليل التوتر الناتج عن الخلافات والصراعات داخل المدرسة، أما الفقرة التي حصلت على المرتبة الثانية فهي الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يشرف المدير على السجلات والملفات المدرسية لمتابعة الأزمات في المدرسة" فقد حصلت على نسبة مئوية مقدارها (87.22%) وهي نسبة عالية جداً، مما يؤكد أن المدير يقوم بالمتابعة الإدارية باستمرار لكل المجرىات التي تحدث في مدرسته من أرشفة الأزمات والاستفادة من الدروس والعبر والاعتماد عليها وقت الحاجة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى المراتب فهي الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يشجع المدير على تبادل الزيارات بين مدرسته والمدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة لتجنبها" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بنسبة مئوية مقدارها (64.44%) وهي نسبة متوسطة وهذا يدل أن المدير لديه أعباء كثيرة فهو يستغرق أكثر الأوقات بالأمور الروتينية والمهام اليومية ومراقبة الأنشطة المدرسية فمجال الوقت ضيق لدى المدير، أما الفقرة التي تليها فهي الفقرة رقم (2) والتي تنص على "ينشئ المدير صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على ما يقلقهم" احتلت المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة (61.11%) وهي نسبة متوسطة وهذا يدل على

أن المدير يقوم بالتعرف على أهم المشكلات التي تواجه طلابه من خلال المتابعة الدورية فهو يقوم بتفقد مدرسته بشكل مستمر للتعرف على الشكاوى التي تقلق طلبة في مدرسته؛ حيث يلجأ إلى محاولة إيجاد الحلول المناسبة في وقتها، بدون الانتظار إلى وضع صندوق ومن ثم معرفة مافيه، بل المدير يتطلع على أهم المجريات التي تحدث في مدرسته ويعالج الأحداث أول بأول .

### ثانياً: مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة.

جدول ( 16 )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة

م	الفقرة	العدد	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد
1	يضع المدير خطة لإدارة الأزمات مسبقاً يستخدمها حين وقوع الأزمة.	العدد	0	4	12	14	6	130	3.611	0.903	72.22	13
		%	0.00	11.11	33.33	38.89	16.67					
2	يوفر المدير أرشيفاً يتضمن الأزمات التي حدثت في المدرسة وكيفية التعامل معها .	العدد	2	3	12	13	6	126	3.500	1.056	70.00	14
		%	5.56	8.33	33.33	36.11	16.67					
3	يشرك المدير المدرسين بالمدرسة في تخطيط وتنفيذ برنامج مواجهة الأزمة.	العدد	0	1	6	16	13	149	4.139	0.798	82.78	7
		%	0.00	2.78	16.67	44.44	36.11					
4	يوفر المدير فريقاً متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمات في مدرسته.	العدد	0	4	4	18	10	142	3.944	0.924	78.89	9
		%	0.00	11.11	11.11	50.00	27.78					
5	يقوم المدير بعمل جدول أولويات يتسم بالدقة الفاعلة لمواجهة الأزمات.	العدد	0	2	14	12	8	134	3.722	0.882	74.44	11
		%	0.00	5.56	38.89	33.33	22.22					
6	يبادر المدير إلى جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة	العدد	0	0	3	20	13	154	4.278	0.615	85.56	4
		%	0.00	0.00	8.33	55.56	36.11					
7	يعتمد المدير عنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.	العدد	0	0	1	20	15	158	4.389	0.549	87.78	3
		%	0.00	0.00	2.78	55.56	41.67					
8	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية كافية للمدرسين في مجال إدارة الأزمات.	العدد	1	5	16	12	2	117	3.250	0.874	65.00	15
		%	2.78	13.89	44.44	33.33	5.56					

10	78.89	0.860	3.944	142	10	16	8	2	0	العدد	يحدد المدير جملة من البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاختيار الأمثل.	9
					27.78	44.44	22.22	5.56	0.00	%		
6	83.89	0.710	4.194	151	13	17	6	0	0	العدد	يراعى المدير أهمية توزيع الأدوار عند وقوع الأزمة.	10
					36.11	47.22	16.67	0.00	0.00	%		
5	84.44	0.681	4.222	152	13	18	5	0	0	العدد	يهيئ المدير المدرسين والطلبة نفسياً للتعامل الإيجابي مع الأزمات.	11
					36.11	50.00	13.89	0.00	0.00	%		
1	90.56	0.696	4.528	163	22	12	1	1	0	العدد	يستفيد مدير المدرسة من الخبرات السابقة في حل المشكلات الناتجة عن الأزمات.	12
					61.11	33.33	2.78	2.78	0.00	%		
2	88.33	0.732	4.417	159	19	14	2	1	0	العدد	يجسد المدير روح الفريق مع الآخرين عند وقوع الأزمة.	13
					52.78	38.89	5.56	2.78	0.00	%		
12	72.78	0.899	3.639	131	5	17	11	2	1	العدد	يستخدم مدير المدرسة قاعدة بيانات في حال حدوث أزمة داخل المدرسة.	14
					13.89	47.22	30.56	5.56	2.78	%		
8	82.22	0.785	4.111	148	12	17	6	1	0	العدد	يشكل مدير المدرسة فريقاً لإدارة الأزمات لمواجهة الأزمات التي تحيط مدرسته.	15
					33.33	47.22	16.67	2.78	0.00	%		

ترتيب كل فقرة من الفقرات في الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب (ن = 36).

يتضح من الجدول السابق رقم (16) أن المديرين يقومون بالممارسات المتعلقة بالإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة بشكل فعال، فقد بلغت نسبة المؤيدين للقيام بهذه الإجراءات نسبة عالية بلغت (79.852 %) فقد حصلت على المرتبة الثانية من الإجراءات التي اتبعتها الباحثة. هذا يدل أن المديرين يقومون بممارسات تهتم بالتخطيط لمواجهة الأزمة. أما بالنسبة للفقرات فنجد أن الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يستفيد مدير المدرسة من الخبرات السابقة في حل المشكلات الناتجة عن الأزمات." احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية مقدارها (90.56%) وهي نسبة كبيرة جداً، مما يؤكد أن مدير المدرسة يأخذ بالعبر والدروس المستفادة من مواقف حدثت فيها أزمات سابقة في الماضي ويستثمرها في مواقف مستقبلية قد تحدث للتقليل من المخاطر الناجمة عنها، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية بنسبة مئوية مقدارها (88.33%) هي الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يجسد المدير روح الفريق مع الآخرين عند وقوع الأزمة" وهذا يدل أن المدير يحث المدرسين والطلاب على روح التعاون والعمل كجسد واحد بالتشاور وتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم أثناء إعداد الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة، أما الفقرات التي حصلت على مرتبة متدنية، فهي الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يوفر المدير أرشيفاً يتضمن الأزمات التي حدثت في المدرسة وكيفية التعامل معها

" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بنسبة مئوية مقدارها (70.00%) فهي نسبة كبيرة، و يعزو الباحث ذلك لضيق الوقت لدى مدير المدرسة، حيث يشغل أغلب المديرين أوقاتهم بالأعمال والمهام الإدارية والنشاطات اليومية الأساسية.

أما الفقرة التي احتلت المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة رقم (8) والتي تنص على " يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية كافية للمدرسين في مجال إدارة الأزمات " بنسبة مئوية مقدارها (65.00%) فهي نسبة متوسطة نسبياً. يعزو الباحث ذلك إلى حداثة هذا الموضوع، وعدم توفر المراجع العربية الكافية في هذا المجال، بالإضافة إلى نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالتدريب النظري والعملي بسبب ندرة الإمكانيات المادية والفنية والبشرية المتمثلة بالطواقم المؤهل للإعداد مثل هذه البرامج داخل المدرسة، وعدم استجابة عدد كبير من المدرسين لأخذ مثل هذه الدورات بعد الدوام المدرسي نظراً لانشغالهم واكتفائهم بعملهم الرسمي، وعدم تأهيل المدير لمثل هذه البرامج، مثل إعداد اللقاءات؛ حيث يتطلب ذلك على كبير من الخبرة والدراية.

### ثالثاً: مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.

جدول ( 17 )

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها

م	الفقرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد
1	يعمل المدير على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى الطلبة والعاملين بالمدرسة .	العدد	0	0	1	7	28	4.750	0.500	95.00	2
		%	0.00	0.00	2.78	19.44	77.78	171			
2	يوفر المدير جواً من التفاعل لدى الإدارة والمعلمين في حل الأزمات.	العدد	0	0	1	8	27	4.722	0.513	94.44	3
		%	0.00	0.00	2.78	22.22	75.00	170			
3	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية في مدرسته لمواجهة الأزمة.	العدد	0	1	1	14	20	4.472	0.696	89.44	5
		%	0.00	2.78	2.78	38.89	55.56	161			

14	66.11	0.822	3.306	119	2	12	18	3	1	العدد	يستعين المدير بالخبراء من خارج المدرسة في معالجة الأزمات.	4
					5.56	33.33	50.00	8.33	2.78	%		
13	66.67	1.042	3.333	120	6	8	15	6	1	العدد	يتبنى المدير سياسة الاتصالات الخارجية في مدرسته لمواجهة الأزمة.	5
					16.67	22.22	41.67	16.67	2.78	%		
15	57.78	1.063	2.889	104	2	7	17	5	5	العدد	يوظف المدير التقنيات الحديثة كالحاسوب للتعامل مع الأزمات.	6
					5.56	19.44	47.22	13.89	13.89	%		
11	82.78	0.833	4.139	149	13	17	4	2	0	العدد	يستثمر المدير الامكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	7
					36.11	47.22	11.11	5.56	0.00	%		
7	87.78	0.549	4.389	158	15	20	1	0	0	العدد	يقن المدير مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.	8
					41.67	55.56	2.78	0.00	0.00	%		
4	91.67	0.649	4.583	165	24	9	3	0	0	العدد	يحد المدير من نشر الشائعات في الحديث عن الأزمة حتى لا تتفاقم .	9
					66.67	25.00	8.33	0.00	0.00	%		
10	82.78	0.961	4.139	149	14	17	2	2	1	العدد	يفعل مدير المدرسة مبدأ تفويض الصلاحيات لمواجهة الأزمة عند حدوثها.	10
					38.89	47.22	5.56	5.56	2.78	%		
12	81.11	0.791	4.056	146	11	17	7	1	0	العدد	يشجع المدير المديرون المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.	11
					30.56	47.22	19.44	2.78	0.00	%		
9	83.89	0.749	4.194	151	13	18	4	1	0	العدد	يستعين المدير بالخبرات من داخل المدرسة في التعامل مع الأزمات.	12
					36.11	50.00	11.11	2.78	0.00	%		
6	88.89	0.652	4.444	160	19	14	3	0	0	العدد	يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة حين حدوث الأزمات.	13
					52.78	38.89	8.33	0.00	0.00	%		
1	95.56	0.422	4.778	172	28	8	0	0	0	العدد	يشجع المدير روح الطمأنينة بين العاملين بالمدرسة.	14
					77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	%		
8	87.22	0.683	4.361	157	17	15	4	0	0	العدد	يفوض المدير المهام ويحدد المسؤوليات والصلاحيات عند حدوث الأزمة.	15
					47.22	41.67	11.11	0.00	0.00	%		

ترتيب كل فقرة من الفقرات والإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها  
تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب (ن = 36)



يتضح من الجدول السابق رقم (17) أن المديرين يقومون بالممارسات المتعلقة بالإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها بشكل كبير جداً وفعال؛ حيث احتل هذا المجال المرتبة الأولى من الإجراءات الأربعة، فقد بلغت نسبة المؤيدين للقيام بهذه الإجراءات نسبة عالية بلغت (83.407%)، وهي نسبة كبيرة جداً وهذا يدل على اهتمام المديرين في كيفية التعامل مع الأزمة في حال حدوثها، على الرغم من أهمية هذا المجال، إلا أن هذا الاهتمام يجب أن يركز على مجالات أخرى أكثر أهمية لتحسين مواجهة الأزمة، فالأولي بالدرجة الأولى تجنبها أو التخطيط لمواجهتها، بدلاً من حدوثها والتفكير في التعامل معها بكونها حدثاً لا بد من التعامل معه، أما بالنسبة للفقرات العالية فنجد أن الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يشيع المدير روح الطمأنينة بين العاملين في المدرسة." احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية مقدارها (95.56%) وهي نسبة كبيرة جداً، وهي أعلى نسبة مئوية احتلت من جميع فقرات الاستبانة ككل (أي من 60 فقرة) ويعزو الباحث أهمية هذا الدور لما يواجهه طلابنا من الخوف خلال الأزمات الكبيرة وخاصة خلال القصف، أو من خلال حدث طارئ غير متوقع كدخول مسلحين من قبل التنظيمات إلى داخل المدرسة أو إغناء إحدى الطالبات في وسط المدرسة، فالمدير يقوم بالتجول بالمدرسة ويحث على التشجيع والنصائح المطلوبة في تلك المواقف، ويوجه إلى المدرسين كيفية الطرق التي يتبعونها والسبل المقترحة، ويعطي الطلاب بعض الإرشادات من خلال التوعية، ويعقد جلسات مكثفة للتفهم وللتقليل من هيبه الحدث والرجوع بالأمور إلى مسارها العادي، أما الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية من الفقرات العالية بنسبة مئوية مقدارها (95.00%) وهي نسبة كبيرة جداً وهي الفقرة رقم (1) والتي تنص "يعمل المدير على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى الطلبة والعاملين بالمدرسة." مما يؤكد أن المدير يقوم بكافة الأشكال والإمكانات المتوفرة لديه في التقليل من حجم الصدمة التي واجهت مدرسته، فهو يقوم بتفهم الحاجات النفسية الداخلية لدى طلابه، ويقوم على تدارس الموقف بالتقليل من حجم الإرباك الناتج عن الحدث، وبت روح التعاون فيما بينهم بالمشاركة والتعاون وتشجيعهم على تخطي الموقف من خلال تجاهلهم للأزمة وعدم التفكير بها للعودة إلى الأمور العادية اليومية، أما الفقرات التي حصلت على مرتبة متدنية فهي الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يستعين المدير بالخبراء من خارج المدرسة في معالجة الأزمات" احتلت المرتبة الرابعة عشرة بنسبة مئوية مقدارها (66.11%) وهي نسبة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية التي تتوافر في المدرسة والتي تكلفتها أموالاً باهظة ومصاريف لا طاقة بها، وعدم وجود بند مصاريف يكفل لهم تغطية تلك النفقات .

أما الفقرة التي احتلت المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة رقم (6) والتي تنص على "يوظف المدير التقنيات الحديثة كالحاسوب للتعامل مع الأزمات بنسبة مئوية مقدارها (57.78%) وهي



نسبة ضعيفة، ويعزو الباحث ذلك إلى لجوء أكثر المدراء إلى الممارسات الكتابية العادية في تدوين المعلومات وأرشفتها، مما يكلفه جهداً وعبءاً، مما يسبب ضياع في الوقت نظراً لتجميع وتبويب المعلومات وتحليلها وتصنيفها واستخراجها وقت الحاجة .

#### رابعاً: مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة

وقد تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وذلك لغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة

#### جدول ( 18 )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة

م	الفقرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في البعد
1	يقيم المدير الخطط والبرامج التي استخدمت في التعامل مع الأزمات.	0	2	3	18	13	150	4.167	0.811	83.33	8
		0.00	5.56	8.33	50.00	36.11					
2	يُفعل المدير قنوات الاتصال بين المدرسة والإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.	1	0	10	15	10	141	3.917	0.906	78.33	11
		2.78	0.00	27.78	41.67	27.78					
3	يخصص المدير ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	6	10	14	5	1	93	2.583	1.025	51.67	15
		16.67	27.78	38.89	13.89	2.78					
4	يسيطر المدير على الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.	0	0	3	20	13	154	4.278	0.615	85.56	5
		0.00	0.00	8.33	55.56	36.11					
5	يستثمر المدير المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.	0	0	4	19	13	153	4.250	0.649	85.00	6
		0.00	0.00	11.11	52.78	36.11					
6	يستفيد المدير من دراسة أسباب الأزمة لتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.	0	0	2	17	17	159	4.417	0.604	88.33	2
		0.00	0.00	5.56	47.22	47.22					
7	يضع المدير خطة للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة بمعالجة الأزمات المستقبلية مستفيداً من سلبيات وإيجابيات الأزمة الأخيرة	0	2	9	14	11	142	3.944	0.893	78.89	10
		0.00	5.56	25.00	38.89	30.56					
8	يشرك المدير السلطة لفريق العمل للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.	3	2	8	21	2	125	3.472	1.000	69.44	13
		8.33	5.56	22.22	58.33	5.56					

9	81.11	0.791	4.056	146	11	17	7	1	0	العدد	يحرص المديرون على حضور دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات .	9
					30.56	47.22	19.44	2.78	0.00	%		
7	85.00	0.806	4.250	153	15	17	2	2	0	العدد	يفعل مدير المدرسة النشاطات الطلابية التي تحميهم من الصدمات .	10
					41.67	47.22	5.56	5.56	0.00	%		
3	88.33	0.649	4.417	159	18	15	3	0	0	العدد	يقوم المدير بالمتابعة المستمرة لأثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	11
					50.00	41.67	8.33	0.00	0.00	%		
12	75.56	0.832	3.778	136	7	16	11	2	0	العدد	يقوم المدير بإعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات.	12
					19.44	44.44	30.56	5.56	0.00	%		
14	66.67	0.956	3.333	120	3	13	15	3	2	العدد	يوفر المدير شبكة معلوماتية تسهم في الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات في المستقبل.	13
					8.33	36.11	41.67	8.33	5.56	%		
4	85.56	0.659	4.278	154	13	21	1	1	0	العدد	يحدد المدير بالتعاون مع المدرسين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة.	14
					36.11	58.33	2.78	2.78	0.00	%		
1	93.33	0.535	4.667	168	25	10	1	0	0	العدد	يستخلص المدير الدروس والعبر من الأزمات التي يواجهها في مدرسته.	15
					69.44	27.78	2.78	0.00	0.00	%		

ترتيب كل فقرة من الفقرات والإجراءات التي يتبناها المديرون بعد انتهاء الأزمة تبعاً لمجموع الاستجابات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب (ن = 77)

يتضح من الجدول السابق رقم (18) أن المديرين يقومون بالممارسات المتعلقة بالإجراءات التي يتبناها المديرون بعد انتهاء الأزمة بشكل كبير جداً، حيث احتل هذا المجال المرتبة الثالثة من الإجراءات الأربعة، فقد بلغت نسبة المؤيدين للقيام بهذه الإجراءات نسبة عالية بلغت (79.741%)، وهي نسبة كبيرة، وهذا يدل على اهتمام المديرين بالإجراءات التي يتبناها المديرين بعد انتهاء الأزمة، أما بالنسبة للفقرات العالية فنجد أن الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يستخلص المدير الدروس والعبر من الأزمات التي يواجهها في مدرسته " احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية مقدارها (93.33%) وهي نسبة كبيرة جداً وهذا يؤكد على حرص المدير على تقييم سير العمل المدرسي في ظل الأزمات المدرسية بطرق علمية مدروسة ومنظمة من خلال التغذية الراجعة، والعمل على التطوير والتحسين، ودراسة السلبيات والإيجابيات من كل حيثياتها للخروج بجملة النقاط متمثلة في التوصيات والمقترحات، وذلك

لتوخي حدوثها ولأخذ الاحتياطات وكافة الترتيبات اللازمة في مرات لاحقة، أو العمل لعدم تكرارها في مرات أخرى إذا حدثت بطريقة متشابهة أو مختلفة، وتوفير السبل المقترحة والممكنة للحيلولة من عدم تكرارها . أما الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية من الفقرات العالية بنسبة مئوية مقدارها (88.33%) وهي نسبة كبيرة جداً وهي الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يستفيد المدير من دراسة أسباب الأزمة لتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً " وهذا يؤكد أن المدير يقوم بدراسة الأزمة من جميع العوامل المتداخلة فيها سواء الاجتماعية أو النفسية أو البيئية المحيطة، ومدى تأثيرها المباشر على الطلبة والمدرسين ، فكل أزمة لها أسباب تختلف عن الأخرى في مداها. فيرى المدير أن معرفة الكوامن الخفية تودئ فعلياً في نهاية المطاف إلى أزمة حقيقية، فالمدير يستثمر كافة الطرق والوسائل والتجارب الإيجابية لاختيار البديل الأمثل الذي في صالح الأزمة وفائدتها .

إما الفقرات التي حصلت على مرتبة متدنية فهي الفقرة رقم (13) والتي تنص على " يوفر المدير شبكة معلوماتية تسهم في الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات في المستقبل"، احتلت المرتبة الرابعة عشرة بنسبة مئوية مقدارها ( 66.67%) وهي نسبة متوسطة ، يعزو الباحث ذلك إلى الاستقلالية التي تتبعها وزارة التربية والتعليم، بسبب إتباع نظام الإدارة المركزية من قبل السلطات التعليمية مما يجعل المدير - يسير غالباً - على نفس النهج، ينفرد في صنع القرارات بنفسه دون الرجوع إلى المشورة مع المدرسين في القرار، ويعانى المدير من عدم وجود آلية موحدة مما ينشئ تضارباً وتشويشاً في المفاهيم، وفي الغالب يرفض المدير القيام بإبلاغ المستويات الإدارية العليا للتخلص من المسؤولية.

أما الفقرة رقم (3) التي احتلت المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة بنسبة مئوية مقدارها (51.67%) وهي نسبة ضعيفة، والتي تنص على " يخصص المدير ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة، يعزو الباحث ذلك لما تترتب عليه تلك الآثار من أموال باهظة في الغالب، حيث يعانى المدير من عدم وجود بند خاص بمصاريف الأزمات، وإذا وجد فهناك إجراءات روتينية طويلة الأجل للحصول على تلك المصاريف؛ حيث تخصص الميزانية في مجملها للأنشطة الأساسية والضرورية .

**وخلاصة القول :** عند النظر للفقرات السابقة للمجالات الأربعة نجد أن معظم الفقرات حصلت على نسبة مئوية تتراوح ما بين (75-90%) أي درجة ممارسة المديرين والمديرات لمهارة إدارة الأزمات المدرسية لهذه الفقرات، معظمها، يتراوح ما بين كبيرة وكبيرة جداً، مما يؤكد على أن معظم المدراء في المدارس الحكومية لديهم الاستعداد التام لمواجهة الأزمات المدرسية بشكل فعال، وهم يستخدمون و يتبعون الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات بالشكل

المطلوب منهم ، نظراً لما تحمله الأزمات المدرسية من خسائر باهظة بالدرجة الأولى بالكادر البشري، الذي هو أهم عنصر من العناصر الأخرى في المدرسة، سواء أكانت المادية، بما تحمله من أموال ضخمة، أو غيرها، لذا أصبح على مدير المدرسة الثانوية والمدرسين وأولياء الأمور دور كبير في العمل في التقليل - بقدر المستطاع - من الأزمات المدرسية .

لذا أولت وزارة مديرية التربية والتعليم في غزة أهمية بذلك الأمر على الصعيد المحلي الداخلي ، أما على وجه الخصوص، في مدارسنا الفلسطينية في المرحلة الثانوية ، فكان الاهتمام لدى المدراء - ينصب من اللحظة الأولى التي يتبادر فيها نشوء مشكلة - سرعان ما يقومون بالإجراءات المطلوبة منهم من خلال تجنبهم للأزمة قبل حدوثها، أو التخطيط لها مسبقاً للقيام بالترتيبات اللازم عملها، والقيام بالخطط الكفيلة للتنبؤ بها ، أو من خلال الاستعداد للتعامل معها بشتى الطرق والسبل الكفيلة كونها أمراً حتمياً محققاً أصبح واقعاً، أو من خلال تقييم واقع الأزمة بعد حدوثها، حتى لا تتضخم لتصبح أزمة حقيقية يكون من الصعب حلها .

- اتفقت الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة منها : دراسة (أبو خليل، 2001)،
- دراسة ( المهدي، هيبية، 1999)، دراسة (الهباش، 2002)، دراسة (البيلاوي، 1999)،
- دراسة (القنّامي، 1995) .
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (سليمون، 2001).

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :-

وللإجابة عن هذا السؤال والذي ينص على :

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات ( النوع ،التخصص ،سنوات الخدمة).

أولاً: فيما يتعلق المتغير الأول وهو النوع(ذكور -إناث)

نتائج التحقق من صحة الفرض الأول:

نص الفرض الأول على أنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير النوع (ذكور ، إناث). وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار Mann-Whitney Test لعينتين مستقلتين والجدول ( 19) يوضح ذلك.

### الجدول ( 19 )

العدد ومتوسط الرتب ومجموع الرتب وقيمة (U) وقيمة (Z) وقيمة الدلالة ومستوى الدلالة

للتعرف إلى الفروق بين الذكور والإناث

الأبعاد	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة معامل مان ويتني U	Z	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة.	ذكر	16	20.000	320	136	0.767	0.443	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	17.300	346				
	المجموع	36						
الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة	ذكر	16	17.813	285	149	0.351	0.725	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	19.050	381				
	المجموع	36						
الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.	ذكر	16	20.219	323.5	132.5	0.878	0.380	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	17.125	342.5				
	المجموع	36						
الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة.	ذكر	16	18.094	289.5	153.5	0.208	0.836	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	18.825	376.5				
	المجموع	36						
مجموع	ذكر	16	19.188	307	149	0.350	0.726	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	17.950	359				
	المجموع	36						

يتضح من الجدول (19) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.443) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات "الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة" في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات يعزى لمتغير النوع .

يتضح من الجدول (19) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.725) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات "الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة" في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات يعزى لمتغير النوع.

يتضح من الجدول (19) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.380) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات "الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها ) في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات يعزى لمتغير النوع.

يتضح من الجدول (19) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.836) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات "الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة) في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات يعزى لمتغير النوع.

يتضح من الجدول (19) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.726) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات ، في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات، يعزى لمتغير النوع.

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب الذكور ومتوسطات رتب الإناث.

## نتائج التحقق من صحة الفرض باستخدام أسلوب "T. test" جدول (20)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير النوع (ذكور ، إناث).

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة.	ذكر	16	59.813	8.487	0.592	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	58.200	7.824		
الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة.	ذكر	16	59.250	9.719	0.410	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	60.400	7.111		
الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.	ذكر	16	63.750	7.066	0.987	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	61.600	6.004		
الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة.	ذكر	16	59.375	8.988	0.293	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	60.150	6.877		
المجموع	ذكر	16	242.188	32.803	0.196	غير دالة إحصائياً
	أنثى	20	240.350	23.306		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.04

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.75

يتضح من الجدول (20) أن قيمة "ت" المحسوبة أصغر من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأبعاد والدرجة الكلية، تعزى لمتغير النوع.

يعزو الباحث ذلك إلى أن البعد الجغرافي لبيئة المدارس الثانوية في محافظة غزة هو واحد تتشابه فيه كثير من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، فالمدارس الثانوية للذكور لا تبعد كثيراً عن المدارس الثانوية للإناث، وهذا يمكن اعتبار أن الأزمات المدرسية التي يتعرض إليها الطلبة والطالبات، تتسم في الغالب بنفس الخصائص والقوة، فالقصف الذي يحدث نتيجة استهداف منطقة قريبة، يحدث أزمة في العملية التعليمية في أغلب المدارس

ويعمل على إرباك الطلاب والطالبات معاً، وإن كان ليس بنفس التأثير عند مدارس الذكور ، فالأزمة أمر حتمي وطبيعي لكل مدرسة، واقع لا مفر منه، فالمدير مهما كان جنسه، ذكراً أو أنثى، فإنه يقوم بممارسة دوره الطبيعي الملقى عليه ، بإدارة الأزمة في مدرسته وبمواجهتها والتصدي لها بالإجراءات المطلوبة والأساليب الممكنة من خلال الاستعداد لها بتحديد الأولويات، وتوفير قدر من الإمكانيات المطلوبة للتغلب عليها، حيث لا تختلف الطرق التي يستخدمها المدراء والمديرات عند حدوث أزمة، فالممارسات الإدارية للزمات التي يتبعونها للوصول لتحقيق الهدف المرجو تكون في الغالب واحدة وتتشابه إلى حد كبير ، فكل من المدير والمديرة المشاكلة والأزمات التي يتفقان على تحملها بنفس المستوى.

انفتحت الدراسة مع عدد من الدراسات منها : دراسة ( أبو خليل، 2001 )،  
دراسة (المهدي، هبية، 1999)، دراسة ( ترمب Trump، 2000)، دراسة (مورياتي، 1993)،  
دراسة ( الشريدة، الأعرجي، 2000 ).

اختلفت الدراسة مع دراسة (سليمون، 2001)، دراسة (شحادة، 1990).



## ثانياً: فيما يتعلق بالمتغير الثاني وهو التخصص (علمي ، أدبي )

نتائج التحقق من صحة الفرض الثاني:

نص الفرض الثاني على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير التخصص (علمي ، أدبي)"  
وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار Mann-Whitney Test لعينتين مستقلتين والجدول (21) يوضح ذلك.

### الجدول ( 21 )

العدد ومتوسط الرتب ومجموع الرتب وقيمة (U) وقيمة (Z) وقيمة الدلالة ومستوى الدلالة للتعرف إلى الفروق بين التخصص العلمي والتخصص الأدبي

الأبعاد	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة معامل مان ويتني U	Z	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة.	علمي	14	13.643	191	86	-2.215	0.027	دالة عند 0.01
	أدبي	22	21.591	475				
	المجموع	36						
الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة.	علمي	14	12.893	180.5	75.5	-2.556	0.011	دالة عند 0.01
	أدبي	22	22.068	485.5				
	المجموع	36						
الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.	علمي	14	13.214	185	80	-2.409	0.016	دالة عند 0.01
	أدبي	22	21.864	481				
	المجموع	36						
الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة.	علمي	14	14.036	196.5	91.5	-2.034	0.042	دالة عند 0.01
	أدبي	22	21.341	469.5				
	المجموع	36						
المجموع	علمي	14	13.214	185	80	2.402	0.016	دالة عند 0.01
	أدبي	22	21.864	481				
	المجموع	36						

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب العلوم ومتوسطات رتب الآداب لصالح الآداب.

يتضح من الجدول (21) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.027) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك لا نقبل الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات (الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة) في محافظة غزة، لصالح تخصص الأدبي من وجهة نظر المديرين والمديرات.

يتضح من الجدول (21) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.011) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك لا نقبل الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات (الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة) في محافظة غزة، لصالح تخصص الأدبي، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

يتضح من الجدول (21) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.016) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك لا نقبل الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات (الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها) في محافظة غزة، لصالح تخصص الأدبي، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

يتضح من الجدول (21) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.042) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك لا نقبل الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات (الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة) في محافظة غزة، لصالح تخصص الأدبي من وجهة نظر المديرين والمديرات.

يتضح من الجدول (21) أن قيمة (Mann-Whitney) المحسوبة تساوي (0.016) وهي غير دالة عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، وبذلك لا نقبل الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، في محافظة غزة، لصالح تخصص الأدبي، من وجهة نظر المديرين والمديرات.

## نتائج التحقق من صحة الفرض باستخدام أسلوب "T. test"

### جدول (22)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمدبرات تبعاً لمتغير التخصص (علمي ، أدبي)

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة.	علمي	14	55.357	8.767	2.235	دالة عند 0.01
	أدبي	22	61.182	6.822		
الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة.	علمي	14	55.429	9.419	2.831	دالة عند 0.01
	أدبي	22	62.727	6.096		
الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.	علمي	14	59.143	6.503	2.740	دالة عند 0.01
	أدبي	22	64.727	5.599		
الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة.	علمي	14	56.857	6.982	1.880	غير دالة إحصائياً
	أدبي	22	61.682	7.816		
المجموع	علمي	14	226.786	29.279	2.721	دالة عند 0.01
	أدبي	22	250.318	22.476		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.04

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (34) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.75

يتضح من الجدول (22) أن قيمة "ت" المحسوبة أصغر من قيمة "ت" الجدولية في

البعد الرابع، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا البعد تعزى لمتغير التخصص.

وأن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأبعاد تعزى لمتغير التخصص، ولقد كانت الفروق لصالح الأدبي.

ويعزو الباحث ذلك إلى :-

كون المدير هو الذي يمتلك مؤهلاً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو الأقرب من واقع أصول علم الإدارة التربوية، ولديه قدر كبير من الخبرة والدراية بحوثات الأمور التربوية المتخصصة المتمثلة بالمدير المؤهل تربوياً في الغالب يفهم واقع الأزمات المدرسية

وأَسبابها، وكيفية الاستعداد لمواجهة الأزمات، أو طريقة التصرف في التعامل مع الأزمات، كونه على إطلاع دائم بأهم المشكلات التربوية، فهو يُشرك في تنفيذ الخطط الصادرة عن التربية والتعليم، ويحث على الالتزام بتعليماتها، فيقيم عمله من خلال مشاوراته مع أولياء الأمور وتدارس كافة الاحتمالات الممكنة.

اتفقت الدراسة مع كثير من الدراسات منها: دراسة (أوريفيكي Orifici ، 2000 )، دراسة (إفيريت Everett ، 1991 )، دراسة (فنك Fink ، 1989 ) .

اختلفت الدراسة مع عدد من الدراسات منها : دراسة (أبو خليل، 2001 )،

ودراسة (المهدي، هببة، 1999)، دراسة (الشريفة، الأعرجي، 2000) .

ثالثاً: فيما يتعلق بالمتغير الثالث وهو سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)"

نتائج التحقق من صحة الفرض الثالث:

نص الفرض الثالث على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمديرات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)"

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. ويوضح جدول (23) ذلك:

### جدول (23)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 36)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة.	بين المجموعات	18.343	2	9.172	0.135	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2248.407	33	68.134		
	المجموع	2266.750	35			
الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة.	بين المجموعات	168.014	2	84.007	1.248	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2221.542	33	67.319		
	المجموع	2389.556	35			
الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.	بين المجموعات	5.787	2	2.894	0.065	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1469.102	33	44.518		
	المجموع	1474.889	35			
الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة	بين المجموعات	157.612	2	78.806	1.328	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1958.027	33	59.334		
	المجموع	2115.639	35			
المجموع	بين المجموعات	729.693	2	364.847	0.467	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	25761.307	33	780.646		
	المجموع	26491.000	35			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 35) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.28

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 35) وعند مستوى دلالة (0.01) = 5.29

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع مجالات الاستبانة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأبعاد، تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

يتضح من الجدول (23) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (0.135) وهى غير دالة عند مستوى ( $0.05 \geq \infty$ )، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات (الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة) في محافظة غزة، من وجهة نظر المديرين والمديرات، يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (23) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (1.248) وهى غير دالة عند مستوى ( $0.05 \geq \infty$ )، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات (الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة) في محافظة غزة، من وجهة نظر المديرين والمديرات، يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (23) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (0.065) وهى غير دالة عند مستوى ( $0.05 \geq \infty$ )، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات (الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها) في محافظة غزة، من وجهة نظر المديرين والمديرات، يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (23) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (1.328) وهى غير دالة عند مستوى ( $0.05 \geq \infty$ )، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات (الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة) في محافظة غزة، من وجهة نظر المديرين والمديرات، يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (23) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي (0.467) وهى غير دالة عند مستوى ( $0.05 \geq \infty$ )، وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل ، أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، من وجهة نظر المديرين والمديرات، يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

والملاحظ أن خبرة المديرين والمديرات لم يكن لها أي دور في ممارستهم لإدارة الأزمات، فصاحب الخبرة الطويلة يتساوى مع صاحب الخبرة القليلة، يعزي الباحث ذلك .

- لكون المديرين مطلعين على واقع أصول علم الإدارة التربوية، ولديهم قدر كبير من الخبرة والدراية بحوثات الأمور التربوية المتخصصة المتمثلة بإدارة الأزمات المدرسية وممارستها الإدارية، ومطلعين على أهم المستجدات التربوية الحديثة نظراً لإقبال المديرين على دورات برامج متقدمة في إدارة الأزمات المدرسية، ويتابعون أهم المتطلبات والمتغيرات التربوية الجديدة المحلية والعالمية، ويعقدون اللقاءات الضرورية التي تتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والدراية، وبذلك تساوت درجات الفروق في استخدام الإجراءات الأربعة السابقة لدى ممارسة المديرين والمديرات لإدارة الأزمة بين الذين أخذوا الخبرة بعدد سنوات خدمتهم والذين اكتسبوا هذه الخبرة بالدورات الحديثة.

اتفقت الدراسة مع دراسة ( أبو خليل، 2001)، دراسة ( المهدي، هيبه، 1999)،  
دراسة ( الشريدة، الأعرجي، 2000).

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :-

السؤال الثالث: ما أهم الأزمات التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية في محافظة غزة ؟

النسبة المئوية	التكرار	أهم الأزمات التي يمكن أن تعترض عمل مدير المدرسة الثانوية
24.8%	31	1-الوضع السياسي:- (اعتداءات الاحتلال المتمثلة في الغارات، والاجتياحات المظاهرات والتدخلات الخارجية بسبب الأحداث السياسية، الوضع والفلتان الأمني).
23.2%	29	2-المشكلات العائلية:- (انعكاس المشاكل العائلية على تحصيل الطلاب، المشاكل الاقتصادية وأثرها على الطلاب المشاكل الاجتماعية والأخلاقية والأزمات النفسية، تسرب الطالبات والطلاب، اكتظاظ الفصول الدراسية،الفترة المسائية للدوام المدرسي، ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلاب، الغياب المتكرر لدى الطلبة والمعلمين).
19.2%	24	3-عدم تعاون أولياء الأمور:- (اعتداء أولياء الأمور على الهيئة التدريسية، التنشئة السلبية من قبل بعض الأسر).
13.6%	17	4-عدم انضباط الطلاب:- (تجمع الطلاب على أبواب المدرسة، تبادل الألفاظ الخارجة بين الطلاب، اكتساب الطلاب العنف والشخصية الحادة، الاشتباكات بين الطلاب والهيئة التدريسية والمجتمع المحلي،وجود مدارس البنين بالقرب من مدارس البنات، الإشاعات المغرضة بحق المدرسة، عدم إدراك الطلاب لقيمة الانتماء للمدرسة والمحافظة على ممتلكاتها).
10.4%	13	5-عدم توفر المؤهلات العلمية والخبرة الكافية:- (قلة توفر الإمكانيات الموارد المادية لتنفيذ بعض المشاريع، عدم توفر برامج توعية من قبل وسائل الإعلام، الرسوم المدرسية وتكلفتها الباهظة ).
8.8%	11	6-القوانين واللوائح الوزارية التي تحد من العقاب:- ( التأخير المتعمد لبعض الطلاب، عدم انضباط الطلاب خارج المدرسة).
100%	125	المجموع

بعد توزيع السؤال، المتمثل في أهم الأزمات التي يتعرض لها مدير المدرسة الثانوية، على عينة الدراسة وعددهم (36) مديراً ومديرة في محافظة غزة، تبين أن تأثير الأوضاع السياسية يوتر بشكل مباشر على العملية التعليمية، من خلال الاعتداءات المتمثلة في الغارات والاجتياحات، وتعد المشكلات العائلية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية احد المحاور الأساسية في تفاقم الأزمات من خلال انعكاس المشاكل على محيط المدرسة، وقلّة توافر الإمكانيات الموارد المادية والبشرية.



## النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:-

السؤال الرابع:- ما العوامل التي يمكن أن تعيق مدير المدرسة عند

التخطيط لمواجهة الأزمات في المدرسة؟

النسبة المئوية	التكرار	العوامل التي تعيق عملك كمدير مدرسة خلال التخطيط لمواجهة الأزمات
27.3%	30	1-الروتين الإداري:- (الإجراءات الإدارية الكثيرة ،عدم وجود قوانين تعليمية صارمة للحد من هذه الأزمات، عدم وجود الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرار، قلة المرونة في التعامل لدى بعض المعلمين، فقر الإدارة التربوية لدورات في مجال إدارة الأزمات، الوقت وضغط العمل).
21.8%	24	2- المشكلات الأسرية والمستوى الاجتماعي :- (عدم تعاون أولياء الأمور أو تقبلهم لمشاكل أبنائهم، صعوبة التواصل مع المجتمع المحلي،تأثر الطلاب بالجو العائلي والقبلي على صعيد مجتمعهم، عدم دراية ثقافة أسرة الطالب، قلة تعاون الجهات المسؤولة).
19.1%	21	3- قلة البرامج المتوفرة لدى المدرسة:- (عدم وجود الإمكانيات لمواجهة الأزمة، عدم قبول الخبراء والاستفادة من خبراته،عدم وجود قاعدة بيانات للمدرسة واضحة)
17.3%	19	4-اللامبالاة عند بعض المدرسين:- (عدم قدرة المخطط على فهم الحالة النفسية للطلاب،عدم وجود مرشدة تربوية بشكل دائم في المدرسة،عدم تقبل الطلاب للنصائح).
14.5%	16	5-عدم افتناع المعلمين بالعمل بروح الفريق:- (عدم التفويض ببعض القضايا الحساسة، صعوبة الحصول على معلومات صحيحة).
100%	110	المجموع

بعد توزيع السؤال الرابع ، المتمثل في العوامل التي تعيق عمل مدير المدرسة خلال التخطيط على عينة الدراسة وعددهم (36) مديراً مديرة في محافظة غزة الى تبين "فقر الإدارة التربوية لدورات في مجال إدارة الأزمات" يعزو الباحث ذلك الى أن علم إدارة الأزمات علم جديد ،ولصعوبة توافر المراجع العربية في إدارة الأزمات ،وعدم المقدرة على إعداد هذه البرامج بسهولة ، بسبب التكلفة الباهظة التي تكلفها هذه البرامج .

ويرى الباحث إن المعوقات التي تقلل من كفاءة التخطيط لمواجهة الأزمات تعزى إلى:-  
نقص المعلومات وعدم كفايتها للتنبؤ بالأزمات ،عدم التناسق، وعدم سيادة روح الفريق بين الأعضاء ،وعدم كفاية الموارد المادية و المالية المتاحة لتنفيذ الخطة ، والغموض في بعض القرارات مما يسبب إرباكاً وتخبطاً أثناء التنفيذ ، وعدم تحديد المسؤولية فيما يتعلق بمواجهة الأزمة،و ضغط الوقت الذي قد يدفع متخذ القرار إلى التسرع واتخاذ القرار غير السليم.

## ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، فقد حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة جداً مقدارها (80.389%) أما بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الإجراءات، التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، على نسبة مئوية مقدارها (83.407%) وهي نسبة كبيرة جداً، احتلت الترتيب الأول. أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة فقد حصلت على نسبة مئوية مقدارها (79.852%) وهي نسبة كبيرة واحتلت الترتيب الثاني، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها (79.741%) وهي نسبة كبيرة واحتلت الترتيب الثالث، وأما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة على نسبة مئوية مقدارها (78.556%) واحتلت الترتيب الرابع والأخير، وهذا يدل على أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال .

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة، حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة، تعزى لمتغير النوع (مديرين ،مديرات).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة، حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. (1-5 سنوات ، 5-10 سنوات ، 10 سنوات فما فوق)؟

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة، حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة، تعزى لمتغير التخصص لصالح الأدبي.

وبالإشارة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بالدرجة الكبيرة على اتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسؤولياتهم المنوطة بهم تجاه الجميع، والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم " وإذا حكمتكم بين الناس أن تحكموا بالعدل " (النساء:58)، ولقوله (صلى الله عليه وسلم): "إن الله سائل كل راع عما استرعاه أحفظ أم ضيع " وهذا -وإن دل- فإنما يدل على رغبة صادقة كامنة لدى المدراء في أداء واجبهم على أكمل وجه وبدون تخاذل أو تقاعس، وخاصة في ظل إدارة الأزمات التي هي واجب وطني أمام طلابنا ومدرسينا وأولياء الأمور والمهتمين والحريصين .

## التوصيات والمقترحات

### أولاً: التوصيات

- 1- ضرورة أن يتبادل المدير الزيارات مع المدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة، دون انغماس بالأمر الروتينية، والمهام اليومية والإدارية، بتفويض بعض صلاحياته واختصاصاته لبعض العاملين في المدرسة .
- 2- ضرورة إنشاء المدير صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على ما يقلقهم و على أهم المشكلات التي تواجه طلابه لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة في وقتها .
- 3- ضرورة أن يوفر المدير أرشيف معلومات يتضمن الأزمات التي تحدث في مدرسته لمعرفة كيفية التعامل معها، وأن يكون لديه دراية بعلم إدارة الأزمات .
- 4- ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدرسين في مجال إدارة الأزمات، وحثهم على حضورها عند عقدها، والعمل على تحفيزهم بالانتظام بها ، لمواكبة التطور المستمر حتى يستطيع المدير الموازنة بين متطلبات إدارة الأزمات والمتغيرات المحلية والعالمية .
- 5- ضرورة أن يستعين المدير بالخبراء من خارج المدرسة في معالجة الأزمات، وذلك بتوفير المتخصصين في إدارة الأزمات، وتوفير الطاقم المؤهل لإعداد مثل هذه البرامج من خلال امتلاكهم المهارات الفنية العالية .
- 6- الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية لتفعيل دور الإدارة التعليمية في وزارة التربية والتعليم ، وذلك لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية، التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية .
- 7- ضرورة إنشاء مراكز لإدارة الأزمات خارج المدرسة، والتي تلعب دوراً محورياً في عملية صنع القرارات لتقديم البدائل والاختيارات المتعددة لاتخاذ القرار .
- 8- ضرورة أن يوظف المدير التقنيات الحديثة والمعاصرة كالحاسوب، للتعامل مع الأزمات ليكون لديه القدرة على تجميع وتبويب معلوماته وتحليلها وتصنيفها واستخراجها وقت الحاجة .
- 9- لابد أن يوفر المدير شبكة معلوماتية تساهم في الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات.
- 10- ضرورة تخصيص ميزانية مستقلة للمدرسين لمعالجة آثار الأزمة، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والفنية والبشرية من خلال إقرار بند خاص بمصاريف الأزمات بما يكفل تغطية النفقات الناتجة عن الأزمة .

## المقترحات :-

- 1-دراسة إدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري الإسلامي.
- 2-دراسة إدارة الأزمات في مراحل التعليم الأساسية العليا والدنيا .
- 3-دراسة برنامج مقترح لتطوير أداء إدارة الأزمات المدرسية في محافظات غزة .
- 4-تصور مقترح لمواجهة بعض الأزمات في المدارس الثانوية في محافظات غزة .
- 5-دراسة إدارة الأزمات من جوانب الأكثر تخصصاً من خلال الدراسات الميدانية ، من خلال جوانب متعددة لإدارة الأزمات.
- 6-إجراء دراسات مماثلة على المدارس الفلسطينية في مجالات أخرى غير المجالات التي شملتها الدراسة للتعرف على جميع المجالات التي يمكن أن تخدم إدارة الأزمات المدرسية .
- 7-دراسة بين واقع إدارة الأزمات المدرسية في فلسطين وواقع إدارة الأزمات المدرسية في الدول المتقدمة .

وفى الختام أرجو من الله العلى القدير، السميع، البصير، أن تكون هذه الدراسة مصباح نور وإضافة عملية متواضعة، ومساهمة بسيطة مع الدراسات السابقة التي هدفت إلى توضيح أهم الممارسات الإدارية التي يتبعها المدبرون والمديرات للاستعداد لإدارة الأزمات في مدارسهم الثانوية الحكومية لتحقيق آمال وأهداف شعبنا الفلسطيني من أجل بناء وطنهم ودولتهم إن شاء الله .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

# مراجع البحث

## مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

- 1- القرآن الكريم .
- 2- إبراهيم، أحمد، (2001). إدارة الأزمات التعليمية: منظور علمي، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر.
- 3- أبو خليل، محمد إبراهيم (2001). موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد السابع، العدد (21)، القاهرة، ص 259-318
- 4- أبو الوفاء، عبد العظيم ،جمال ، سلامة . (2000). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، ط1، المكتبة التربوية القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- 5- أبو حطب، فؤاد ، وصادق ، أمال (1991). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط1 ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- 6- أبو قحف ، عبد السلام، (2002). دليل المدير إدارة الأزمات في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح العقود الإدارية - إدارة الأزمات ، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 7- أحمد، أحمد (2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس - الأسباب والعلاج ، ط1 ، القاهرة : دار الفكر العربي.
- 8- أحمد، أحمد (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثانية ، ط1، الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- 9- أحمد، أحمد (2000). الأزمة التعليمية منظور عالمي، الاسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع بالشاطبي .
- 10- أحمد ، حافظ (2003). إدارة المؤسسات التربوية ، ط1 ، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- 11- الأصفهاني (1969)، المفردات (القاهرة : الحلبي ).
- 12- الأعرجي ، حسين ، ودقاسة، مأمون (2000). إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الرابع ، معهد الإدارة العامة: الرياض ، ص 107-168
- 13- الأعرجي ، عاصم (1995) . سرية أو عننية المعلومات في الأزمات ، الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني، ص(303-317) .

- 14- الأشقر، ياسر (2003). دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- 15- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (1999). تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق)، غزة: مطبعة الرنتيسي .
- 16- الأغا، رياض، نهضة (1996). الإدارة التربوية وأصولها (نظرياتها وتطبيقاتها)، ط1، غزة: مطبعة منصور .
- 17- الالباني، محمد (ب.ت). السلسلة الصحيحة، الجزء 2، الجزء السابع، المجلد 2، مكتبه المعارف، الرياض.
- 18- أفدى، عطية (1994). اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية .
- 19- البيلاوي، فيولا، (2001). ضغوط الحياة في الأسرة، مدخل لإرشاد الأزمات، المؤتمر السنوي الثامن لمركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، الأسرة في القرن الحادي والعشرون، تحديات الواقع وآفاق المستقبل، المجلد الثاني في الفترة من 4-6 نوفمبر .
- 20- البدري، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة .
- 21- البرادعي، عرفان (1988). مدير المدرسة الثانوية -صفاته -مهامه -أساليب اختياره -إعداده، ط1 دمشق: دار الفكر .
- 22- البريدي، عبدالله (1999). الإبداع يخلق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- 23- البزاز، حسن (2001): إدارة الازمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- 24- برنامج التعليم المفتوح ( 1993 ) . مبادئ الإدارة . القدس : برنامج التعليم المفتوح .
- 25- بهاء الدين، حسين، (1997). التعليم والمستقبل، مطابع الأهرام التجارية، القاهرة: دار المعارف .
- 26- بهجت، أحمد (1993).فاعلية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسطنة عمان، دراسات تربوية، مج(8)، ج(54)، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ص228-ص304.
- 27- الثبيتي، جويبر ماطر، (1999). توقع الكوارث التنظيمية الإدارية بين نظرية ابن خلدون والنظرية الغربية، مجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد السادس والستون، السنة السابعة عشرة، الكويت: مجلس النشر العلمي، ص138-ص199.
- 28- خطاب، عابدة (1992). أصول الإدارة، القاهرة: مكتبة عين شمس.

- 29- الخضيرى، محسن(ب.ت). إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط 2، القاهرة : مكتبة مدبولي.
- 30-الخميسي، السيد سلامة (2002). قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية، ط1، الاسكندرية :دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر.
- 31-الحبيب ، فهد (1993).مسئوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، مجلة دراسات تربوية مج (8)، ج(56)، القاهرة: عالم الكتب، ص75-ص114.
- 32-الحبيب،فهد(1996). دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم التربوية والدراسات الإسلامية) ،مج(8) ،القاهرة:عالم الكتب ،ص43-ص85
- 33- الحملاوي ، محمد (1995). التخطيط لمواجهة الأزمات ، عشر كوارث هزت مصر، القاهرة : مكتبة عين شمس
- 34- الحملاوي، محمد، (1995). إدارة الأزمات -تجارب محلية وعالمية ، ط1، القاهرة: مكتبة عين شمس
- 35- الحملاوي، محمد (1996). مباريات يمارسها المديرون المستهدفون للأزمات ، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المنعقد في 12-13 أكتوبر، ووحدة إدارة الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس : القاهرة .
- 36-الحملاوي،محمد،(1996). إدارة الأزمات والكوارث ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ، د ص 1 .وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس : القاهرة.
- 37- الحملاوي، شريف، منى، محمد ، (1997). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات في الفترة من 25 - 26 أكتوبر 1997م، ووحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ،جامعة عين شمس : القاهرة.
- 38- الحويطي، موسى ،(1996). تقويم فعاليات القرارات الإدارية في ظل الأزمة ، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات في الفترة من 12- 13 أكتوبر، ووحدة بحوث الأزمات، الجزء الأول ، كلية التجارة، جامعة عين شمس : القاهرة .
- 39- الحويطي، موسى(1998). دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات ،سيناريو الموقف الإداري ،المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، ووحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ، من 3 إلى 4 أكتوبر، جامعة عين شمس:القاهرة.
- 40-حافظ ،إجلال و آخرون: (1996). أصول الإدارة ، القاهرة : مكتبة عين شمس.



- 41-حجي،أحمد(1998).الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط2 ،القاهرة:دار النهضة المصرية.
- 42-الرازي ، محمد (1967) . مختار الصحاح .دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان .
- 43-الرفاعي ، الطاهر فلوس (1997).الأساليب العلمية في إدارة الأزمات،بحث مقدم إلى المؤتمر التاسع عشر ، تونس: الأمانة العامة لمجلس وزارة الداخلية العرب.
- 44-دياب ، إسماعيل (2001) . الإدارة المدرسية ، ط1، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر .
- 45-السيسي،محمود ،سلامة ،محمد (1998). تصور مقترح لدور الخدمة الاجتماعي المدرسية في مواجهة مشكلة العنف لدى طلاب المرحلة الثانوية ،المؤتمر الدولي للعلوم الاجتماعية ، ودورها في مكافحة جرائم العنف والتطرف في المجتمعات الإسلامية ، الجزء3 ، جامعة القاهرة 4-6-1998 .
- 46- سالم الشيخ، سوسن (2003).إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام ،ط1، القاهرة: دار النشر للجامعات .
- 47- سليمان، عرفات ( 1988 ) . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري لإسلامي والمعاصر القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- 48-سليمان ،عرفات (1985).استراتيجية الإدارة والتنظيم ،ط2، القاهرة :مكتبة الأنجلو المصرية.
- 49-سليمون، ريم (2001).الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية ،دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس التربوي، كلية التربية، جامعة طنطا :القاهرة .
- 50- الشريدة، الأعرجي، (2000) . "إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى الأردن: عمان، مجلة الإدارة العامة ، المجلد السادس، العدد الاول ، معهد الإدارة العامة: الرياض ،ص93-ص139 .
- 51-الشريدة، الأعرجي، (2000) .العلاقة بين متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذ القرار في المدارس الثانوية ،كلية التربية ،قسم الإدارة وأصول التربية ،الأردن :جامعة اليرموك .
- 52-الشعلان ، فهد (1999). إدارة الأزمات الأسس-المراحل -الآليات ،ط1، السعودية : فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر .
- 53- الشناوي، أحمد ( 1976 ) . القيادة الإدارية الحديثة القاهرة : دار المعرفة .

- 54- الشيخ سالم ،فؤاد وآخرون (1985).المفاهيم الإدارية الحديثة ،ط4، الأردن:مركز المكتب الأردني.
- 55- شاهين، محمد،(2000). الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية ، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث في الفترة من 28 - 29 أكتوبر 2000م ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة ،جامعة عين شمس: القاهرة.
- 56- شريف ،منى (1996).التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة ،"دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية"المؤتمر الأول لإدارة الأزمات والكوارث ،وحدة بحوث العمليات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 12-13 أكتوبر ، القاهرة 1996.
- 57- شريف ، منى (1997).إطار مقترح لسيناريو أزمة مستقبلية محتملة، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة:جامعة عين شمس.
- 58- شريف ،منى (1998).إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ،القاهرة .
- 59-الصبحي،عبدالفتاح (1997).تدريب المديرين على إدارة الأزمة ، العدد(79) ،نوفير،القاهرة: مجلة الثقافة العالمية.
- 60-صالح ،سامية (1994). استراتيجيات مواجهة العنف ،رؤية نقدية دراسة تطبيقية،القاهرة : مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر .
- 61-صالح ، سامية (2003).استراتيجيات مواجهة العنف"رؤية نقدية ودراسة تطبيقية"،القاهرة: مؤسسة الطوبجي للتجارة والنشر .
- 62-الطويل ،هاني (1992).الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1 ، عمان :دار وائل للطباعة والنشر .
- 63-الطيب،حسن،(1990).إدارة الكوارث،مجلة الإدارة العلمية،العدد65،يناير.
- 64-الطيب،حسن،(1990).إدارة الأزمات منهج اقتصادي، ط 1 ،القاهرة: مكتبة مدبولي.
- 65-طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، ط1، عمان : دار الفرقان .
- 66-العاجز، فؤاد ( 2002 ) .العوامل المؤدية إلى تفشي العنف لدى طلبة المرحلة الثانوية في مدارس محافظات غزة ،مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد العاشر ، العدد الثاني ،حزيران ، غزة : كلية التربية .
- 67-العماري،عباس(1993) إدارة الأزمات في عالم متغير ،القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- 68-العمامرة ،محمد،(2001).مبادئ الإدارة المدرسية ،ط3، عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- 69- عابدين ،محمد(2001).الإدارة المدرسية الحديثة،عمان:الشروق للنشر والتوزيع،عمان .
- 70- عامر، عبد الوهاب ،سعيد،علي (1994).الفكر الإداري في التنظيم والإدارة ،القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- 71- عامر،أحمد (1992).إدارة الأزمة وتفسير الظواهر الإدارية، محاضرة من مجلة الأمن والحياة،العدد118،السنة العاشرة ، الرياض: مجلة الأمن.
- 72- عامر، أحمد ،(1996).القائد في موقف الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات في الفترة من 12-13 أكتوبر،الجزء الأول، وحدة إدارة الأزمات، كلية التجارة ،جامعة عين شمس: القاهرة.
- 73- عامر،سامح (1997).دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي(الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات ،دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة الزقازيق: بنها.
- 74- عبد اللطيف، رشاد، (1986). التدخل المهني في تنظيم المجتمع ،مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ،العدد32،السنة التاسعة أكتوبر،ص72-ص116.
- 75- عريفج، سامي(2001).الإدارة التربوية المعاصرة،ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 76- عثمان ،فاروق(1998).سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية: منشأة المعارف.
- 77- عشاوي،سعد الدين ،(1994). الاتصالات وإدارة الأزمات ، مجلة الأمن والحياة ، الرياض،العدد (140) ، السنة الثانية عشرة.
- 78- عطوي ،جودت (2001).الإدارة المدرسية الحديثة ،مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1،الأردن : الناشر دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 79- عامر ،حامد (1992). من قضايا الأزمة التربوية -وجهة نظر ، مركز ابن خلدون للدراسات ، القاهرة : دار سعاد الصباح.
- 80- عامر،سامي (1993). المباني المدرسية ومدى وفائها بأغراض العملية التعليمية في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة الإسكندرية: القاهرة.
- 81- عليوة،السيد(1992).المنهج العربي في إدارة الأزمات والطوارئ ،المؤتمر الخامس للتدريب والتنمية الإدارية في العالم العربي ، القاهرة .

- 82- عليوة، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع .
- 83- غزالة، وسام، (1998). تأثير الأزمات والكوارث على الموارد البشرية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات في الفترة من 3- 4 أكتوبر، الجزء الثالث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.
- 84- فرج ،محمد، (1997). سيكولوجية إدارة الازمات فريق إدارة الأزمات (الذكاء، الإبداع، الثبات ) ، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الازمات في الفترة من 25-26 أكتوبر، وحدة بحوث الازمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس :القاهرة.
- 85- القثامي ، جميل، (1995). نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- 86- القواسمة، محمد (1989). المعلومات واتخاذ القرارات ،رسالة المكتبة، مارس، مج24، العدد 114.
- 87- كامل، عبد الوهاب (2000). استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية القاهرة :،مكتبة الأنجلو المصرية ، مطبعة جامعة القاهرة :طنطا.
- 88- كامل، عبد الوهاب (2003). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية ،ط1، عمان الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 89- اللوزي ،موسى ،(1999). التطوير التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة ،عمان ،الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 90- المجالس القومية المتخصصة(1993). تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي ،الدورة العشرين .
- 91- المهدي، هيبية (1999). الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة.
- 92- مايله، حسين (2002). تصور مستقبلي لدور تنظيمات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات التربوية بمصر ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، أكتوبر 2002 ، وحدة بحوث الازمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس :القاهرة.
- 93- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، (1999). طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
- 94- محسن ،عون (1999). مظاهر العنف لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالاكنتاب النفسي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية :كلية التربية .

- 95-مرسي،محمد منير(1996).الإدارة التعليمية-أصولها وتطبيقاتها واتجاهاتها، القاهرة: دار النهضة العربية .
- 96-مرسي، محمد،(2001).الإدارة المدرسية الحديثة ،ط1، القاهرة :عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة .
- 97-مرعي، توفيق (1983). الكفايات التعليمية في ضوء النظم ،ط1 ،عمان : دار الفرقان
- 98-مطاوع،إبراهيم وحسن أمينة (1980).الأصول الإدارية للتربية،القاهرة: دار المعارف.
- 99-منسي ، حسن ، (1996).إدارة الصفوف ، ط1 ،إربد، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- 100-منصور ،فاروق(1993).الأزمة ذات الطبيعة الإدارية ، ندرة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ،اتحاد جمعيات التنمية الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة.
- 101-مركز الدراسات الوطنية ،دور المدير في مواجهة الأزمات ،برنامج تنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين في مجال الدعوة الإسلامية محافظة المنوفية :وسط الدلتا .
- 102-نشوان ،يعقوب(1992).الإدارة والإشراف التربوي،ط3،عمان ،الأردن: دار الفرقان .
- 103-نشوان ،يعقوب (2001).السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ،غزة :مطبعة دار المنارة.
- 104-الهندي ،على (1989) . "كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال" ،المجلد 11، مؤسسة الرسالة،بيروت.
- 105 - هلال،محمد (1985).مهارات إدارة الأزمات ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة
- 106-هلال،محمد (1996) .مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، ط2 الجزء (9)، القاهرة: مركز سلسلة مهارات تطوير الأداء والتنمية.
- 107-وزارة التربية والتعليم (2006) .مديرية التربية والتعليم ، مذكرة قسم التخطيط .

## ثانياً: المراجع الأجنبية: -

- 1- Austen, Alan Patrick,(1991). "The dilemma of decision-making: reflections of Suffolk county superintendents" , Columbia University Teachers college.
- 2- B.Y Kooi (1965)"A Factor analysis of Classroom disturbance inter Correlations. **American Educational Research journal**I,Vol.2,p83.
- 3- Brock, Stephen E, and others(1996)"Preparing for crisis in the schools: **A Manual for Building schools Crisis Response Teams**,"Brandon:clinical Psychology Publishing com .
- 4- Callahan, Connie J,(2000). "school counselors : untapped Resources for safe-school:, **principal leadership**, vol. (1),pp132-197
- 5 - Carol , Nation (1988) " Managing Crisis". **National association of elementary school principals** vol. 6 , No. 3,pp189-239
- 6- Edwards. William Scott, :**Training Secondary school Administrators For Crisis Management**," university of Georgia.
- 7-Ellickson saner (1997).Profiles of violent Youth substance Use and other concurrent problems **American Journal of Public Health** vol 87, Number 6, Page 5 :1985-1991.
- 8 -Everett Susan M ,(1991). "Crisis Management in school" master of education Requirements, Colorado state university.
- 9-Elementary Schools Elementary(1998) **Secondary Education**, Program Implementation . Responding to crisis at a school a resource aid packet.
- 10- Fink Steven,(1986). " Crisis Management" **American Management, new York , association**, vol(7), no(1), 1986,pp-11-13.
- 11- Hoggen, Donovan,(1995). "**the place Crisis intervention model : motional first-aid**" Alberta Canada.
- 12- Hermam,Jerry.J"(1994).**Crisis Management: A Guide To School Crisis and Action Taken** ,M.S.Corwin Press,Inc
- 13-Herman, Jerry(1994). Crisis Management :**A guide to school Crises** and Auction taken the practicing administrators leadership series .
- 14- Johnson, Karin, Denise,(1990). "ASurvey of crisis management plans offered in Texas secondary school", **university of Houston**, summer1990.
- 15-Jorgen, Habermas (1963)"What Does A Crisis Mean Today".**Social Research**,Vol40.

- 16- Gullet ,David, Douglas long(1996)."**What are the Attributer and Douglas Of the School Intervention Team**".NaSSP Bulltin.Vol80.Part580p.p 104-113.
- 17-Massey-Joseph-Eric,(2001). Managing organizational legitimacy: communication strategies for organizations in crisis. **journal of business communication**, vol(38), no(2) apr 2001, pp153-182.
- 18-Mouthur, M. V.(1995). " crisis Management". In: HM Singh (ed) fundamentals of **educational management**, vikas publishing house PVT LTD.
- 19-Moriarty,Anthony and Others et al ,(1993)"**A Clear Plan School Crisis Management** ",N.A.S.S.P Bulletin Vol.77,No.Apr
- 20-Najor, Michele A motschell, Melissa.(2001)." The client centered apptoachasa foundation for teaching the introductory course in public relations". **Public relations review**, vol(27),no.(1), sep 2001, pp.3-25.
- 21-Nichales, Smiar, "coll head: crisis management for administrators" **child welfare**, vol(71), no.(2), 1992, pp. 147-156
- 22-Orifice, J . Michael,( 2000) "Developing an effective crisis management plan: the role of a project manager:, **school business affairs**, vol.(66), no (9) , sep
- 23-Rock, Marcial,(2000). "Effective crisis management planning : creating a collaborative framework", **education and treatment of children** vol(23), no(3).
- 24-Robert F .Littejohn (1983).**Crisis Management : A Team Approach**,(New York ,AMA ,Management Briefing),P10.
- 25-Ruris,J.R(1991)."**Crisis Intervention Teams in the School**". **Psychology in the Schools** p.p331-339
- 26-Pearson Christine Mandy Ian I.I Mitroff, (1993)"Form Crisis Prone To Crisis Prepared :A Framework **For crisis Management** " ,**The Academy of Management ,Executive** ,Vol (7),no.(1),February,pp48-59.
- 27-Paine,Cathy,Sprague,Jeffrey (1999)." Crisis Prevention And Response: Is School Prepared?" Oregon School Study Council 217,Education Building,**1571College of Education**, University of Oregon Eugene.Occs, Bulletin.p.p25
- 28-Snyder, timothy,(1993). "**when tragedy strikes: executive educator**, vol. (15), no(7).
- 29-School Mental Health Project, Center for Mental Health in Schools(1999)" School Interventions to youth suicide Technical Assistance Sampler ,Crisis Intervention

- ,Elementary Secondary Education** , California Univ Los Angeles ,(minimal fee to cover copying, copying ,postage, and handling
- 30-Shrestha,Bijaya.(1990)"Crisis management in the schools: new aspects of professionalism" ,**University of Oregon.Issn-0095-6696**
- 31-Thompson, rosemary,(1990)." strategies for crisis management in the schools"**nassp bulletin** vol (73) no(5).
- 32-Trump, Kenneth S (2000)".**Class room killers ? hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis**" California,
- 33-Townsend, Rene(1993)."Coping with Controversy", **School Administor**,Vol .50,No.,Oct,pp154-198
- 34-Watson James A(2001). " emergency response teams in action" **school – planning and management**, vol (40), no(7) jul2001 pp 29-33
- 35-Wilson Barbara Goil (1993)." **crisis management : a case study of three American universities**" **university of Pittsburgh**
- 36-William G. and Herbert R.Hengest (1982). Contemporary Educational Administration.(MacMillan Publishing Co .USA
- 37-Ziolkowsky George h and Donald j willower (1990). " school superintendents crisis management and institutional organizations theory" **journal of educational administration**, vol(29)no (2) part2.p.p50-60.



# الملاحق

## ملحق رقم (1)

كشف بأسماء المدارس الثانوية الحكومية للبنين التي طبقت عليها عينة  
الدراسة في مديرية التربية والتعليم بغزة

مسلسل	اسم المدرسة	الموقع
1	أبو ذر الغفاري للبنين	الشيخ رضوان
2	جلوس الثانوية للبنين	الشيخ رضوان
3	شهداء الشاطئ الثانوية للبنين	الشاطئ
4	الشارقة الثانوية للبنين	الشاطئ
5	الكرمل الثانوية للبنين	الشفاء
6	خليل الوزير الثانوية للبنين	الرمال
7	معروف الرصافي الثانوية للبنين	الرمال
8	فلسطين الثانوية للبنين	الرمال
9	السوافير الثانوية للبنين	الأنصار
10	زهير العلمي الثانوية للبنين	تل الهوى
11	عبد الفتاح حمود الثانوية للبنين	الدرج
12	يافا الثانوية ا الثانوية للبنين	الدرج
13	يافا الثانوية ب الثانوية للبنين	الدرج
14	جمال عبد الناصر الثانوية للبنين	الشجاعية
15	شهداء الشجاعية الثانوية	الشجاعية
16	تونس الثانوية للبنين	المنطار

ملحق رقم (2)

كشف بأسماء المدارس الثانوية الحكومية للبنات التي طبقت عليها عينة  
الدراسة في مديرية التربية والتعليم بغزة

الموقع	اسم المدرسة	مسلسل
الشيخ رضوان	الهدى الثانوية للبنات	1
أبراج	خالد العلمي الثانوية للبنات	2
النصر	زهرة المدائن الثانوية أ للبنات	3
النصر	زهرة المدائن الثانوية ب للبنات	4
النصر	رامز فاخرة الثانوية للبنات	5
الرمال	بشير الرئيس الثانوية أ للبنات	6
الرمال	بشير الرئيس الثانوية ب للبنات	7
الشاطئي	كفر قاسم الثانوية للبنات	8
أصدقاء المريض	احمد شوقى الثانوية للبنات	9
كلية التربية	الجليل الثانوية للبنات	10
تل الهوى	تل الزهور الثانوية للبنات	11
الشجاعية	الزهراء الثانوية الثانوية أ للبنات	12
الشجاعية	الزهراء الثانوية الثانوية ب للبنات	13
المحطة	فهد الصباح الثانوية للبنات	14
الزيتون	هاشم الشوا الثانوية أ للبنات	15
الزيتون	هاشم الشوا الثانوية ب للبنات	16
الدرج	دلال المغربي الثانوية أ للبنات	17
الدرج	دلال المغربي الثانوية ب للبنات	18
الشجاعية	الشجاعية الثانوية للبنات	19
موقف السيارات	خليل النوبانى الثانوية للبنات	20

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الدكتور /..... حفظه الله .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

#### الموضوع / تحكيم استبانة

يسعدني أن أضع بين أيديكم فقرات هذه الاستبانة والتي تشكل أداة قياس ميدانية في صورتها الأولية لجمع المعلومات لإجراء دراسة أكاديمية بعنوان: "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية، وهذه الاداء مكونة من (64) فقرة، موزعة على المجالات الأربعة التالية :-

أولاً: الإجراءات التي يتبعها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة.

ثانياً: الإجراءات التي يتبعها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها.

ثالثاً: الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة.

رابعاً: الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة.

إن اهتمامكم بتقويم فقرات هذه الاستبانة سيكون له مردوده الايجابي والفعال في تطويرها قبل توزيعها على عينة الدراسة، لذا يرجى من سيادتكم التكرم إبداء رأيكم في الاستبانة بوضع إشارة (/) في الحقل الذي تختارونه أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وكتابة أي ملاحظات ترونها في الفراغ المخصص وذلك من حيث :-

- ملائمة كل فقرة لمجالها.

- دقة الفقرة علمياً.

- طول أو قصر الفقرة .

- حذف أو إضافة أو تعديل على الفقرات.

- من حيث الصياغة والأسلوب .

- وما ترونه مناسباً .

شاكرين لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم ،،،

الباحث

حسام الدين حسن حمدونة

الجامعة الإسلامية - غزة

الرقم	الفقرات	تنتمي	لا تنتمي	ملائمة	غير ملائمة
	<b>أولاً: الإجراءات التي يتبناها المديرين في التخطيط لمواجهة الأزمة</b>				
-1	يتوافر لدى المدير قاعدة بيانات يمكن استخدامها في حالة حدوث أزمة داخل المدرسة.				
-2	يشرف المدير على السجلات والملفات المدرسية المتعلقة بالأزمة للمتابعة الأزمات في المدرسة .				
-3	يشكل مدير المدرسة فريق لإدارة الأزمات لمواجهة الأزمات المحتملة.				
-4	يخطط المدير السيناريوهات المحتملة عند وقوع الأزمة.				
-5	يوجد قسم يختص بالإدارة بالأزمات متنوع التخصصات في المدرسة.				
-6	يتوافر لدى المدير دليل يتضمن أنواع الأزمات التي حدثت في المدرسة وكيفيه التعامل معها .				
-7	يشارك المدير المدرسين بالمدرسة على تحديد الاحتياجات من تخطيط وتنفيذ برامج الاستعداد لمواجهة الأزمات .				
-8	ي طرح المدير جملة من البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاختيار الامثل.				
-9	يضع المدير خطة للإدارة الأزمات مسبقاً يستخدمها حين وقوع الأزمة .				
-10	يلم مدير المدرسة الثانوية بأصول علم إدارة الأزمات.				
-11	يقوم المدير بعمل جدول أولويات يتسم الدقة الفاعلة لمواجهة الأزمات.				
-12	يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة حين حدوث الأزمات .				
-13	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية كافية في مجال إدارة الأزمات.				
-14	يحرص المدير على تنمية الصفات الانفعالية للمدرسين والطلاب بالمدرسة عن حدوث ازمات.				
-15	يعمل المدير على سرعة جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها.				
-16	يستفيد مدير المدرسة من الخبرات السابقة في حل المشاكل الناتجة عن الأزمات				
	<b>ثانياً: الإجراءات التي يتبناها المديرين للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها</b>				
-1	يحرص المدير على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى الطلاب بالمدرسة .				
-2	يتحلى مدير المدرسة بالثبات والصبر أمام مؤشرات الأزمة.				
-3	يوجد المدير جواً من التفاعل والدينامكية والمشاركة لدى الإدارة والمعلمين في حل الأزمات .				
-4	يأخذ المدير عنصر الوقت كعاملاً مهماً في اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.				
-5	يوجد لدى المدرسة وسائل نداء صوتية تصلح للتوجيه والإرشاد في حالة وقوع أزمة.				
-6	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية في مدرسته لمواجهة الأزمة.				

7-	يستعين مدير المدرسة بالخبراء وأهل العلم والمشورة في معالجة الأزمات.		
8-	يؤمن المدير بضرورة الاداور والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار أثناء حدوث الأزمة .		
9-	يتمتع المدير بمهارات وخصائص تؤهله في السيطرة على الأزمة.		
10-	يعمل المدير على تجاهل الأزمة حين حدوثها.		
11-	يستعين المدير بالتقنيات الحديثة كالحاسب والانترنت والخبرات الخارجية للتعامل مع الأزمات.		
12-	يعمل المدير بسرعة على استغلال الامكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.		
13-	يبادر المدير بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات عند حدوث الأزمة.		
14-	يعمل المدير على عدم نشر الشائعات في الحديث عن الازمة حتى لا تتفاقم حدوثها.		
15-	يفعل مدير المدرسة مبدأ تفويض الصلاحيات لنقليل من عواقبها أثناء الأزمات		
16-	يشجع المدير على المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة .		
	<b>ثالثاً: الإجراءات التي يتبعها المديرين بعد انتهاء الأزمة .</b>		
1-	تستخلص المدرسة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها .		
2-	يفعل المدير قنوات الاتصال بين المدرسة والإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة .		
3-	يضع المدير ميزانية مستقلة لفريق الازمات لمعالجة آثار الازمة.		
4-	يسيطر المدير على الأضرار التي ترتبت على حدوث الأزمة والحد من انتشارها .		
5-	يستفيد المدير من المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.		
6-	يستفيد المدير من دراسة أسباب الأزمة لتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.		
7-	يستعد المدير بوضع خطة للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة بمعالجة الأزمات المستقبلية مستفيداً من سلبيات وإيجابيات الأزمة الأخيرة.		
8-	يفوض المدير السلطة لفريق العمل للتعامل مع الأزمات لمعالجتها مستقبلياً .		
9-	يقيم المدير كفاءة الخطط والبرامج الازموية في التعامل مع الأزمات بدقة عالية بقصد تحسينها لمنع حدوث ازمات مستقبلية.		
10-	يحرص المديرين على حضور دورات تدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات.		
11-	يحدد المدير بالتعاون مع المدرسين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الازمة .		
12-	يقوم المدير بالمتابعة المستمرة لآثار الازمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل .		
13-	يقوم المدير بإعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات.		
14-	يوجد المدير شبكة معلوماتية تسهم في الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات في المستقبل		
15-	يقوم المدير على إشاعة روح الطمأنينة بين العاملين بالمدرسة .		

				يعمل مدير المدرسة على التفريغ المستمر للطلبة من آثار الصدمات عن طريق أنشطة ترفيهية .	16-
				<b>رابعاً: الإجراءات التي يتبعها المديرين لتجنب حدوث الأزمة.</b>	
				تعقد اجتماعات دورية بين المديرين والمدرسين وأولياء الأمور لتفقد ومتابعة الأزمات الطلابية وإيجاد الطرق المناسبة لتجنبها .	1-
				يعمل مدير المدرسة على إنشاء صندوق شكاوى للطلاب .	2-
				يساهم المدير في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع المؤسسات الحكومية المعنية.	3-
				يقوم المدير بعقد ندوات ومحاضرات توعية وقائية لتجنب الأزمات الطلابية في المدرسة .	4-
				يقوم المدير بالتعاون مع مجالس الآباء على مكافحة العادات والتقاليد السيئة الضارة مثل ( التدخين ، الثأر ، المخدرات ) .	5-
				يقوم المدير بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة للأزمة ذات الصلة بالمدرسة .	6-
				يستفيد المدير من نوى الخبرة والاختصاص في المجتمع المحلي لتجنب الأزمات .	7-
				ينظم المدير لقاءات مع الطلبة لمناقشة الأزمات المدرسية التي يواجهونها .	8-
				يعالج المدير المشاحنات بين الطلاب ومعلميهم في المدرسة .	9-
				يشجع المدير على تبادل الزيارات بين المدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة لتجنبها .	10-
				يقوم المدير بالاتصال والتنسيق بالمؤسسات والهيئات التعليمية المسؤولة لتجنب من الأزمات .	11-
				يعالج المدير انعكاس المشاكل العائلية بين الأسر وأثرها على الطلبة في المدارس .	12-
				يتعاون المدير مع أولياء الأمور لإيجاد الحل المناسب للطلاب المتمردين عن النظام المدرسي .	13-
				يشجع المدير اجتماع المعلمين بأولياء الأمور لمناقشة مشاكل أبنائهم والعمل على حلها .	14-
				يقوم المدير بتعبئة كافة الجهود والامكانيات لتجنب أي أزمة في مدرسته بأكبر قدر ممكن.	15-
				يرشد المدير العاملين في المدرسة إلى كيفية التواصل مع المجتمع المحلي خلال تجنب الأزمة .	16-

## ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

م	المحكم	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور/ فؤاد على العاجز	أستاذ أصول التربية	الجامعة الإسلامية
2	الأستاذ الدكتور / محمد الحلو	أستاذ علم النفس	الجامعة الإسلامية
3	الأستاذ الدكتور / عزو عفانة	أستاذ المناهج وطرق التدريس	الجامعة الإسلامية
4	الأستاذ الدكتور / محمود أبو دف	أستاذ أصول التربية	الجامعة الإسلامية
5	الأستاذ الدكتور / عامر الخطيب	أستاذ أصول التربية	جامعة الأزهر
6	الأستاذ الدكتور / نظمي أبو مصطفى	أستاذ أصول التربية	جامعة الأقصى
7	الدكتور / صهيب الأغا	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة الأزهر
8	الدكتور / زياد الجرجاوي	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة القدس المفتوحة
9	الدكتور / محمد الأغا	أستاذ أصول التربية المساعد	الجامعة الإسلامية
10	الدكتور / حمدان الصوفي	أستاذ أصول التربية المساعد	الجامعة الإسلامية
11	الدكتور / عليان الحولي	أستاذ أصول التربية المشارك	الجامعة الإسلامية
12	الدكتور / سناء أبو دقة	أستاذ علم النفس المساعد	الجامعة الإسلامية
13	الدكتور / فتحية اللولو	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	الجامعة الإسلامية
14	الدكتور / ناجي سكر	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة الأقصى
15	الدكتور / تيسير نشوان	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	جامعة الأقصى
16	الدكتور / رزق شعت	أستاذ أصول التربية المشارك	جامعة الأقصى
17	الدكتور / صلاح حماد	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة الأقصى
18	الدكتور / سهيل دياب	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة القدس المفتوحة
19	الدكتور / إبراهيم المشهراوي	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	جامعة القدس المفتوحة
20	الدكتور/ أسامه حمدونة	أستاذ علم النفس المساعد	جامعة الأزهر
21	الدكتور / علي نصار	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	جامعة الأزهر
22	الدكتور / جميل الطهراوي	أستاذ علم النفس المساعد	الجامعة الإسلامية



## ملحق رقم (5)

### الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة بعنوان : ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة

الأخ.الأخت/ مدير مدرسة.....حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بتطبيق استبانة بهدف التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة ، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية ، وقد اشتملت الاستبانة على أربعة مجالات وهي :-

أولاً: الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة.

ثانياً: الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة.

ثالثاً: الإجراءات التي يتبعها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها .

رابعاً: الإجراءات التي يتبعها المديرون بعد انتهاء الأزمة .

ويتضمن كل مجال على 15 فقرة ، فأرجو التكرم بقراءة هذه الفقرات ووضع علامة صح في الخانة التي ترونها مناسبة .

علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

بيانات عامة :

- 1- جنس المدير ( ) ذكر ( ) أنثى
- 2- عدد سنوات الخدمة في التعليم ( ) 1— 5 سنوات ( ) 5— 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر
- 3- التخصص (المدير) ( ) علمي ( ) أدبي

الباحث  
حسام الدين حسن حمدونة  
الجامعة الإسلامية - غزة

## أداة القياس المعتمدة من قبل لجنة المحاكمين

### استبانة حول ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمضمون هذه الفقرة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>أولاً الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة</b>						
1	ينظم المدير اجتماعات دورية مع المدرسين وأولياء الأمور لتفقد ومتابعة الأزمات الطلابية وإيجاد الطرق المناسبة لتجنبها .					
2	ينشئ المدير صندوق شكاوى للطلاب للتعرف على ما يقلقهم.					
3	يساهم المدير في تشكيل لجان الإصلاح لفض النزاعات بالطرق الودية بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي المعنية .					
4	يعقد المدير ندوات ومحاضرات توعية وقائية لتخفيف الأزمات الطلابية في المدرسة.					
5	يتعاون المدير مع مجالس الآباء في الحد من العادات والتقاليد الضارة مثل ( التدخين ، المخدرات ، الثأر... الخ).					
6	يدرس المدير الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة للأزمة ذات الصلة بالمدرسة .					
7	يستفيد المدير من ذوى الخبرة والاختصاص في المجتمع المحلي لتجنب الأزمات .					
8	ينظم المدير لقاءات مع الطلبة لمناقشة الأزمات المدرسية التي قد يواجهونها.					
9	يعالج المدير المشاحنات بين الطلاب ومعلميهم في المدرسة فور حدوثها .					
10	يشجع المدير على تبادل الزيارات بين مدرسته والمدارس الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة لتجنبها.					
11	يبادر المدير بالاتصال والتنسيق بالمؤسسات والهيئات التعليمية المسؤولة للتخفيف من الأزمات.					
12	يعالج المدير انعكاسات المشاكل العائلية في الأسر على الطلاب .					
13	يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية للمدرسين والعاملين في المدرسه حول كيفية التعامل مع الأزمات .					
14	يشرف المدير على السجلات والملفات المدرسية لمتابعة الأزمات في المدرسة.					
15	يشجع المدير اجتماع المعلمين بأولياء الأمور لمناقشة مشكلات أبنائهم والعمل على حلها.					
<b>ثانياً: الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة</b>						
1	يضع المدير خطة لإدارة الأزمات مسبقاً يستخدمها حين وقوع الأزمة					
2	يوفر المدير أرسيف يتضمن الأزمات التي حدثت في المدرسة وكيفيه التعامل معها .					
3	يشرك المدير المدرسين بالمدرسة في تخطيط وتنفيذ برنامج مواجهة الأزمة.					
4	يوفر المدير فريقاً متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمات في مدرسته					
5	يقوم المدير بعمل جدول أولويات يتسم بالدقة الفاعلة لمواجهة الأزمات.					
6	يبادر المدير الى جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالأزمة .					

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمضمون هذه الفقرة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
7	يعتمد المدير عنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.				
8	يوفر مدير المدرسة برامج تدريبية كافية للمدرسين في مجال إدارة الازمات.				
9	يحدد المدير جملة من البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاختيار الأمثل.				
10	يراعى المدير أهمية توزيع الادوار عند وقوع الازمة .				
11	يهيئ المدير المدرسين والطلبة نفسياً للتعامل الإيجابي مع الأزمات .				
12	يستفيد مدير المدرسة من الخبرات السابقة في حل المشكلات الناتجة عن الأزمات.				
13	يجسد المدير روح الفريق مع الآخرين عند وقوع الازمة.				
14	يستخدم مدير المدرسة قاعدة بيانات في حال حدوث أزمة داخل المدرسة.				
15	يشكل مدير المدرسة فريق لإدارة الأزمات لمواجهة الأزمات التي تحيط مدرسته.				
<b>ثالثاً: الإجراءات التي يتبناها المديرون للتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها</b>					
1	يعمل المدير على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى الطلبة والعاملين بالمدرسة .				
2	يوفر المدير جواً من التفاعل لدى الإدارة والمعلمين في حل الأزمات.				
3	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية فى مدرسته لمواجهة الأزمة.				
4	يستعين المدير بالخبراء من خارج المدرسة في معالجة الأزمات.				
5	يتبنى المدير سياسة الاتصالات الخارجية فى مدرسته لمواجهة الأزمة.				
6	يوظف المدير التقنيات الحديثة كالحاسوب للتعامل مع الأزمات.				
7	يستثمر المدير الامكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.				
8	يُتقن المدير مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.				
9	يحد المدير من نشر الشائعات فى الحديث عن الازمة حتى لا نتفاقم .				
10	يُفعل مدير المدرسة مبدأ تفويض الصلاحيات لمواجهة الازمة عند حدوثها.				
11	يشجع المديرون المبادرات الذاتية الموقفية في وقت الأزمة.				
12	يستعين المدير بالخبرات من داخل المدرسة فى التعامل مع الازمات.				
13	يتخذ المدير قرارات حاسمة وسريعة حين حدوث الأزمات.				
14	يشيع المدير روح الطمأنينة بين العاملين بالمدرسة.				
15	يفوض المدير المهام ويحدد المسئوليات والصلاحيات عند حدوث الأزمة.				
<b>رابعاً: الإجراءات التي يتبناها المديرون بعد انتهاء الأزمة</b>					
1	يقيم المدير الخطط والبرامج التي استخدمت في التعامل مع الأزمات.				
2	يُفعل المدير قنوات الاتصال بين المدرسة والإدارات التعليمية لمعالجة آثار الأزمة.				
3	يخصص المدير ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الازمة.				
4	يسيطر المدير على الآثار التي ترتبت على حدوث الأزمة.				
5	يستثمر المدير المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.				

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمضمون هذه الفقرة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
6	يستفيد المدير من دراسة أسباب الأزمة لتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.					
7	يضع المدير خطة للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة بمعالجة الأزمات المستقبلية مستفيداً من سلبيات وإيجابيات الأزمة الأخيرة.					
8	يشرك المدير السلطة لفريق العمل للتعامل مع الأزمات مستقبلياً.					
9	يحرص المدبرون على حضور دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات .					
10	يفعل مدير المدرسة النشاطات الطلابية التي تحميهم من الصدمات .					
11	يقوم المدير بالمتابعة المستمرة لأثار الازمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.					
12	يقوم المدير بإعداد الخطط المستقبلية للتعامل مع الأزمات.					
13	يوفر المدير شبكة معلوماتية تسهم في الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات في المستقبل.					
14	يحدد المدير بالتعاون مع المدرسين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الازمة.					
15	يستخلص المدير الدروس والعبر من الأزمات التي يواجهها في مدرسته.					

-- أهم الأزمات التي يمكن أن تعترض عملك كمدير مدرسة :-

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....
- 5- .....
- 6- .....
- 7- .....
- 8- .....
- 9- .....
- 10- .....

-- العوامل التي تعيق عملك كمدير مدرسة خلال التخطيط لمواجهة الأزمات :-

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....
- 5- .....
- 6- .....
- 7- .....
- 8- .....
- 9- .....
- 10- .....