

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



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

درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة
لإدارة الأزمات وسبل تطويرها

إعداد الطالب

محمد ديب الأشقر

الرقم الجامعي / 120060276

إشراف

الأستاذ الدكتور/ عليان عبد الله الحولي

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

جمادى الأولى / 1431 هـ

مايو / 2010 م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد ديب محمد الأشقر لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات
وسبل تطويرها

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 27 جماد أول 1431هـ، الموافق 2010/05/11م الساعة
الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. عليان عبد الله الحولي	مشرفاً ورئيساً	
أ.د. فؤاد علي العاجز	مناقشاً داخلياً	
أ.د. ماجد محمد الفراء	مناقشاً داخلياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.
واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

آيات قرآنية بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

”وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عَجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنَّ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ (43) قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ (44) وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ (45) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عَجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49)“

(يوسف: 43-49)

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء...

إلى سبب وجودي ...

أمي وأبي...

إلى الذين هينوا لي الظروف لإتمام بحثي...

زوجتي وأولادي وأحبائي ...

إلى المشاعل التي أضاعت طريق بحثي...

مشرفي ومعلمي وزملائي وأصدقائي ...

إلى الذين عبّوا لي الطريق بأبحاثهم وكتبهم ومقالاتهم...

طلاب العلم...

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الذي يقول الحق وهو يهدي السبيل، والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم النبيين وإمام المرسلين، أما بعد...

قد شارفت على إنهاء كتابة موضوع الدراسة وما كان لهذا العمل أن يتم إلا بفضل الله وتوفيقه، ثم بفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين...

وانطلاقاً من قول الرسول الأمين (صلى الله عليه وسلم): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" انطلاقاً من هذا الهدى النبوي أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى إدارة الجامعة الإسلامية، وعمادة الدراسات العليا، وكلية التربية التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الماجستير.

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى جميع الأساتذة الأفاضل، خاصة الأستاذ الدكتور/ عليان عبد الله الحولي الذي شرفني بالإشراف على هذه الدراسة، والذي غمرني بفيض علمه، وكثير نصحه، وحسن معاملته، وجميل صبره.

كما أتقدم بالتقدير العميق والعرفان إلى عضوي المناقشة لقبولهما مناقشة هذه الدراسة: الأستاذ الدكتور/ فؤاد عي العاجز، والأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفراء، فإنني بحمد الله سأكون محظوظاً بهما وسأستأنس بملاحظتهما القيمة، وآرائهما السديدة لتزيد هذه الدراسة بهاء وجمالاً.

كما وأشكر دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية، ووزارة العمل، ووزارة التربية والتعليم العالي، وجمعية اتحاد الكنائس الشرقية، والقائمين على كلية غزة السياحية وكلية الدراسات المتوسطة والكلية الجامعية للعلوم المهنية والتطبيقية والكلية العربية لما أبدوه من مساعدة في الجانب التطبيقي للدراسة.

وأخيراً أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع أفراد أسرتي الذين ضحوا من أجلي ووفروا لي الجو الملائم للدراسة والبحث، لتخرج هذه الدراسة إلى حيز الوجود، وإلى كل من ساعد في إخراج هذا العمل على هذا النحو أتقدم بجزيل الشكر والامتنان.

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آيات قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ط	فهرس الملاحق
ي	ملخص الدراسة
ل	Abstract
7-1	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها
1	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
88-8	الفصل الثاني : الإطار النظري
9	تمهيد
66-9	إدارة الأزمات
9	الأزمة لغوياً
10	الأزمة اصطلاحاً
11	المشكلة
12	الكارثة
12	التمييز بين المشكلة والأزمة
13	الفرق بين الأزمة والكارثة
14	إفرازات الأزمة
15	المزايا المحتملة للأزمة
15	شروط توافر الأزمة
16	أسباب الأزمات
18	تصنيفات الأزمات
19	مصنوفة الأزمات

الصفحة	الموضوع
20	عناصر الأزمة
20	مراحل الأزمات
22	دورة حياة الأزمة
23	مقياس تأثير الأزمة ومصفوفة التخطيط البياني
24	إدارة الأزمات
25	الإدارة بالأزمات
26	التمييز بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
27	مداخل دراسات الأزمات
29	مناهج تشخيص الأزمات
30	القواعد التي تقوم عليها إدارة الأزمات
31	أساسيات التعامل مع الأزمات
32	مراحل إدارة الأزمة
36	المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات
38	طرق التعامل مع الأزمات
38	الطرق التقليدية
40	الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات
42	الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات
43	التعامل مع إشارات الإنذار
48	نظام الوقاية ضد الأزمات
49	متطلبات إدارة الأزمات
50	المصادر البشرية
50	قائد فريق إدارة الأزمة
52	فريق إدارة الأزمات
54	مراحل عمل فريق إدارة الأزمات
55	جمهور الأزمة
56	مشاركة المجتمع في معالجة الأزمة
57	المصادر المادية
58	غرفة عمليات إدارة الأزمات
59	المعلومات
61	الاتصالات
62	احتياجات إدارية
63	تدريب فريق إدارة الأزمة
64	التخطيط لإدارة الأزمة

الصفحة	الموضوع
65	خطة إدارة الأزمة
66	عوامل نجاح إدارة الأزمة
88-67	التدريب المهني والتعليم التقني ومؤسساته في محافظات غزة
74-68	أولاً: واقع التدريب المهني في محافظات غزة
68	التدريب المهني ومركز التدريب المهني
68	أهداف التدريب المهني
69	نشأة وتطور التدريب المهني في محافظات غزة بفلسطين
71	موقع التدريب المهني في السلم التعليمي
71	جهات الإشراف على التدريب المهني
71	نبذة عن مراكز التدريب بمحافظات غزة
88-74	ثانياً: واقع التعليم التقني في محافظات غزة
74	التعليم التقني والكلية التقنية
74	نشأة وتطور التعليم التقني في محافظات غزة بفلسطين
75	نشأة وتطور كلية العلوم والتكنولوجيا
76	أهداف كلية العلوم والتكنولوجيا
77	نشأة وتطور كلية مجتمع تدريب خانيونس
77	برامج الدبلوم في كلية مجتمع تدريب خانيونس
78	أهداف كلية مجتمع تدريب خانيونس
78	نشأة وتطور كلية مجتمع تدريب غزة
79	الأهداف الإستراتيجية لكلية مجتمع تدريب غزة
80	نشأة وتطور كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية
81	أهداف كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية
81	برامج الدبلوم في كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية
82	نشأة وتطور كلية فلسطين التقنية
82	أهداف كلية فلسطين التقنية
83	نشأة وتطور الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
84	أهداف الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
86	نشأة وتطور كلية الدراسات المتوسطة
88	نشأة وتطور كلية رفح العربية
125-89	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
90	الدراسات العربية
111	الدراسات الأجنبية
121	تعقيب الباحث على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
134-126	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
127	منهج الدراسة
127	مجتمع الدراسة
130	عينة الدراسة
130	أداة الدراسة
131	خطوات بناء الدراسة
131	صدق أداة الدراسة
133	ثبات أداة الدراسة
134	الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة
170-135	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
136	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
153	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
153	1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
155	2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
160	3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
162	4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
163	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
168	التوصيات
170	المقترحات
195-171	المراجع
171	المراجع العربية
179	المراجع الأجنبية
199-181	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
	جدول (1-2) يوضح خصائص المنظمات المستهدفة للأزمات	1.
	جدول (1-2) يبين برامج الدبلوم في كلية العلوم والتكنولوجيا لعام 2010/2009م	2.
	جدول (2-2) يبين برامج الدبلوم في كلية مجتمع تدريب غزة لعام 2010/2009م	3.
	جدول (3-2) يبين برامج الدبلوم في كلية فلسطين التقنية لعام 2010/2009م	4.
	جدول (4-2) يبين برامج الدبلوم في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 2010/2009م	5.
	تابع جدول (4-2) يبين برامج الدبلوم في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 2010/2009م	6.
	جدول (5-2) يبين برامج كلية الدراسات المتوسطة للعام 2010-2009م	7.
	جدول (6-2) يبين برامج كلية المجتمع العربية للعام 2010-2009م	8.
	جدول رقم (1-4) يبين توزيع مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في الكليات التقنية ومراكز التدريب المهني بمحافظات غزة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2009م	9.
	جدول رقم (2-4) يبين وصفاً لمجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة - جهة الإشراف - نوع المؤسسة التعليمية - التخصص في التوجيهي)	10.
	جدول رقم (3-4) يبين وصفاً لحجم الاسترداد حسب متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة - جهة الإشراف - نوع المؤسسة التعليمية - التخصص في التوجيهي)	11.
	جدول رقم (4-4) يبين المراحل الخمس للأداة وعدد فقرات كل مرحلة قبل تعديلات المحكمين	12.
	جدول رقم (5-4) يبين المراحل الخمس للأداة وعدد فقرات كل مرحلة بعد تعديلات المحكمين	13.
	جدول رقم (6-4) يبين صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين متوسط تقدير كل مرحلة ومتوسط تقدير كل الاستبانة.	14.
	جدول رقم (7-4) يبين الثبات للأداة ومراحلها.	15.
	جدول (1-5) يبين المتوسط المرجح ودلالة الاتجاه لقيمه.	16.
	جدول رقم (2-5) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	17.
	جدول رقم (3-5) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة الاستعداد والوقاية.	18.

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
	جدول رقم (4-5) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة احتواء الأضرار.	19.
	جدول رقم (5-5) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة استعادة النشاط.	20.
	جدول رقم (6-5) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة التعلم.	21.
	جدول رقم (7-5) يبين نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية.	22.
	جدول رقم (8-5) يبين نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير جهة الإشراف.	23.
	جدول رقم (9-5) يبين نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير جهة الإشراف.	24.
	جدول رقم (10-5) يبين نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير جهة الإشراف.	25.
	جدول رقم (11-5) يبين نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير جهة الإشراف.	26.
	جدول رقم (12-5) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية.	27.
	جدول رقم (13-5) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع التخصص في التوجيهي.	28.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الجدول
	شكل (1-2) يوضح أسباب نشوء الأزمات	.1
	شكل (2-2) يوضح مصفوفة الأزمات	.2
	شكل (3-2) يبين مراحل نشوء الأزمة	.3
	شكل (4-2) يوضح المدخل الإداري والسلوكي لنشأة الأزمات	.4
	شكل (5-2) يوضح مراحل إدارة الأزمات	.5
	شكل (6-2) يوضح عناصر برنامج إدارة الأزمة	.6
	شكل (7-2) يبين أنواع الضغوط الواقعة على متخذ القرار بشأن الأزمة	.7
	شكل (8-2) يوضح مصفوفة إشارات الإنذار	.8
	شكل (9-2) يوضح الإشارات السلوكية للإنذار المبكر في المؤسسة عن الأزمات	.9

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
182	الاستبانة في صورتها الأولية قبل تعديل المحكمين	1
189	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	2
190	الاستبانة في صورتها النهائية بعد تعديل المحكمين	3
195	أسماء الكليات التقنية والمهنية التي طبقت عليها الاستبانة	4
196	رسالة موجهة إلى رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية لتسهيل مهمة طالب ماجستير	5
197	رسالة موجهة إلى وزارة التربية والتعليم العالي لتسهيل مهمة طالب ماجستير	6
198	رسالة موجهة إلى وزارة العمل	7
199	رسالة موجهة لكلية مجتمع غزة السياحية	8

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ومتغير جهة الإشراف (حكومة، وكالة، خاصة أو أهلية)، ومتغير نوع المؤسسة التعليمية (مركز تدريب مهني، كلية تقنية)، ومتغير التخصص في التوجيهي (علمي، أدبي)، وعرض سبل تطوير ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010/2009) وعددهم (95) رئيساً من كافة التخصصات، وكان حجم الاسترداد (76) استبانة، وذلك بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة، وتكونت الاستبانة من (62) فقرة توزعت على خمسة مجالات عبارة عن مراحل لإدارة الأزمة وهي: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم.

وتأكد الباحث من صدق الأداة وثباتها، واستخدم التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية واختبار (كروسكال ولس)، واختبار (مان وتني) لاستخراج النتائج. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بلغ متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (54.8%)، ومرحلة الاستعداد والوقاية (55.4%)، ومرحلة احتواء الأضرار (63.4%)، ومرحلة استعادة النشاط (65.6%)، ومرحلة التعلم (57.8%)، وبلغ المتوسط الكلي للاستبانة (59.6%) أي بدرجة متوسطة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (عدد سنوات الخدمة، نوع المؤسسة التعليمية، ونوع التخصص في التوجيهي) في المراحل الخمس.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة

الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (وكالة، خاصة أو أهلية) في المرحلة الأولى والمرحلة الخامسة ولصالح جهة الإشراف (خاصة أو أهلية).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (حكومة، خاصة أو أهلية) في المراحل الخمس ولصالح جهة الإشراف (خاصة أو أهلية).

5- اقتراح تصور لتعزيز ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة، من خلال النتائج، والدراسات السابقة، والإطار النظري، ليمثل مرجعاً ودليلاً يسترشدون به.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بالتالي:

- 1- عقد ندوات وورش عمل لإدارات الكليات التقنية والمهنية لزيادة وعيهم بضرورة التخطيط لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية وليس بالعشوائية والعفوية.
- 2- ضرورة إجراء تجارب وهمية لإدارة أزمات لأن الناس في وقت الأزمات لا يستطيعوا أن يفعلوا سوى ما تدربوا عليه قبل حدوث الأزمات.
- 3- إطلاع إدارات الكليات التقنية والمهنية على الأبحاث التربوية في مجال إدارة الأزمات.
- 4- عقد دورات تدريبية لفرق إدارة الأزمات لزيادة خبراتهم وتفعيل دورهم في مواجهة الأزمات المحتملة.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات في موضوع إدارة الأزمات في الكليات التقنية والمهنية والمدارس والجامعات من جوانب أخرى وزوايا نظر جديدة.

Abstract

This study aimed at identifying the percentage of practice of the technical and vocational faculty administrations in managing the crises in Gaza Governorates from the viewpoint of its heads of departments. Besides, It aimed at finding out statistical differences in the average practice of the technical and vocational faculty administrations in managing the crises in Gaza Governorates from the viewpoint of the sample study which is due to the variable years of experience (less than five years, from five to ten years, and more than ten years), the variable of the supervisory authority (Government, UNRWA, Private or National), the variable of Educational Institution Type (Training Center, Technical Faculty), and the variable of Branch of Study in Tawjihi (Science Branch, and Literary Branch), and showing the ways of developing the practice of Technical and vocational faculty administrations in managing crises in Gaza Governorates.

The researcher used the analytic descriptive technique where the target group is formed out of all heads of departments in the technical and vocational faculties in Gaza governorates for the scholastic year (2009/2010) and their number is (95) from all majors. The number of responses is (76) with a percent of (80%) from the target group of study, The questionnaire included (62) statements distributed on (5) domains, which were stages for managing the crisis: Signal Detection, Prevention/Preparation, Contain-ment Damage Limitation, Recovery, Learning.

The researcher made sure of the validity of the article, and its reliability, The researcher used the Frequencies, averages, percentages, the test of (Kruskal-Wallis) and test of (Mann-Whitney) to get results.

The results of the study were summarized as follows:

The average practice of the technical and vocational faculty administrations in managing crises in Gaza Governorates from the viewpoint of heads of Departments in the stage of Signal Detection (54.8%), the stage of Prevention/ Preparation (55.4%), the stage of Containment Damage Limitation (63.4%), the stage of Recovery (65.6%), the stage of Learning (57.8%), and the total average of the questionnaire is (59.6%) which is considered Moderately.

- 1- There are no statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the average practice of technical and vocational faculty administrations in managing crises in Gaza Governorates from the viewpoint of the study sample which is due to the following variables (year of experience, the type of educational institution, and the branch of Tawjihi) in the five stages.
- 2- There are statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the average practice of technical and vocational faculty administrations in managing crises in Gaza Governorates from the

viewpoint of the study sample due to the variable of supervisory authority (UNRWA, Private or National) in the first and fifth stages for the sake of the supervisory authority (Private or National).

- 3- There are statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the average practice of technical and vocational faculty administrations in managing crises in Gaza Governorates from the viewpoint of the study sample due to the variable of supervisory authority (Public, Private or National) in the five stages for the sake of the supervisory authority (Private or National).
- 4- Suggesting an outlook for enhancing the average practice of technical and vocational faculty administrations in managing crises in Gaza Governorates through results, previous studies, and the theoretical frame to represent a reference and a guiding.

In the light of the previous results, the study recommended the following points:

- 1- Holding training courses and workshops for the technical and vocational administrations to increase their awareness of the necessity of planning to manage crises scientifically, not randomly.
- 2- The necessity of making imaginary experiments to manage crises as people cannot do except what they have learned before the time of crises.
- 3- Familiarizing the technical and vocational administrations with the educational research in the field of dealing with crises.
- 4- Holding training courses for running crises teams to enrich their experiences and activate their role in facing the various crises.
- 5- Conducting further studies in the subject of dealing with crises in the technical and vocational faculties, schools and universities from different viewpoints and aspects.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

مقدمة

مما لا شك فيه أننا نعيش في عصر سريع التغير في كل المجالات وهذا التسارع يلقي بعبء ثقيل على راسمي السياسيات و متخذي القرار ويتطلب منهم مجاراة هذه التغيرات والإيفاء بمتطلبات التطور من أجل النهوض بالواقع وتحقيق مستقبل أفضل للأجيال القادمة.

ولعل من أبرز ملامح العصر الذي نعيشه تلك التغيرات المذهلة والمتلاحقة في شتى المجالات وتأتي الاستجابات لهذه التغيرات متفاوتة ومتباينة كما وكيفا من مجتمع لآخر ومن فئة لأخرى بل ومن فرد لآخر وإزاء تلك الاستجابات لهذه التغيرات فإن أهمية التعليم مسألة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن بداية التقدم الحقيقي هو التعليم وأن كل الدول التي تقدمت شرقاً وغرباً تقدمت من بوابة التعليم بل إن الدول المتقدمة نفسها تضع التعليم في أولوية برامجها وسياساتها (بهاء الدين، 1997: 13).

وفي ضوء علم المستقبليات فإن قاعدة معلومات ومعارف تحمي مدرسة المستقبل من السقوط إلى الهاوية أصبح مطلباً حتمياً في ظل التغيرات العميقة حول العالم من العولمة الاقتصادية والتجارية والثقافية والسلوكية وثورة الاتصال والمعلومات، وإن المدرسة الآن تعاني من هزات عميقة قد تحدث شرخاً لا يمكن إصلاحه بالنسبة لوظائف المدرسة المتكاملة بمعنى توقع ارتفاع الأزمات المدرسية والمجتمع الحضاري هو الذي يعيش بلغة العصر لغة المعلومات والبيانات التي تنتبأ بحركة التربية المستقبلية (كامل، 2000: 5).

وقد بدأ الفكر الإداري مع منتصف الستينات يحدثنا عن الأزمات ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها والمشاعر المصاحبة لها والآثار المترتبة عليها وأوجهها وكيفية إدارتها ويحاول الفكر الإداري المعاصر التوصل إلى النظريات ومداخل وأفكار تسهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر ولم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية موحدة خاصة بإدارة الأزمات ولكنها مجرد محاولات ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة (عامر وعبد الوهاب، 1994: 35-38).

إن الأزمات التعليمية لم تعد حكرًا على النظم التعليمية النامية بل إن النظم التعليمية المتقدمة تعصف بها الأزمات ويرجع ذلك إلى القصور عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم الإدارية والتكنولوجيا الإدارية الجديدة وعدم الاستفادة من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا وتتميز النظم التعليمية القادرة على وضع توقعات الأزمات والإعداد لمواجهتها بأنها أكثر قدرة من غيرها على تجاوز الأزمات، وإن تجاوز الأزمات لا يكون إلا من خلال القوانين العلمية و العقلانية الفكرية والاستعداد والتخطيط المسبق الفعال والخبرة والدراسة في معالجة بوادر الأزمات واحتوائها منذ البداية وهذا الدور يجب أن تضطلع به كل المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر وخاصة الكليات التقنية والمهنية (أحمد، 2003: 4).

ولا شك أن الواقع الذي نعيشه اليوم تحت الحصار تسبب في العديد من الأزمات للكليات المهنية والتقنية منها على سبيل المثال نقص المواد اللازمة للتدريب، ومنها نقص الوقود وانقطاع التيار الكهربائي لساعات طويلة، وتعرض بعض الكليات التقنية والمهنية للقصف المباشر من قبل الاحتلال الإسرائيلي وتدمير قاعات ومختبرات دراسية في بعضها، والمناكفات السياسية التي تسببت في أزمة استتلاف عدد كبير من محاضري الكليات الحكومية.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأزمات وجد أن العديد من الدراسات تناولت دور الإدارة في إدارة الأزمات، حيث سعت الدراسات لتطويره، وانقسمت الدراسات السابقة إلى أربعة أنواع من حيث أهدافها، دراسات هدفت إلى تعريف الأزمات التي يمكن أن تمر بها المؤسسات التعليمية على اختلاف مراحلها وطبيعتها والأسباب التي أدت إلى نشوئها مثل دراسة (عودة، 2008)، ودراسات هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة المديرين لمهارات وأساليب إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية ومدى توافر نظام إدارة الأزمات في مدارسهم مثل دراسة (حمدونة، 2006)، ودراسات هدفت إلى تعريف أساليب وخطوات وعمليات واستراتيجيات إدارة الأزمات والخطط والحاجات التدريبية والاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات مثل دراسة ماثيا (Mathai, 2002)، ودراسات هدفت إلى تحليل أزمات حدثت في الماضي للاستفادة منها والتنبؤ بأزمات مستقبلية ووضع الخطط لمواجهتها مثل دراسة فنك (Fink, 1989).

كما اطلع الباحث على العديد من الدراسات المتعلقة بالتعليم التقني والمهني المحلية والدولية ومن هذه الدراسات ما بحث في مشكلات التعليم التقني والمهني كدراسة (العاجز، 2008) وأخرى بحثت في الصعوبات التي تواجه التعليم التقني كدراسة (حمدان وأبو عاصي، 2008) ودراسات بحثت في واقع التعليم التقني كدراسة (النيرب، 1998)، ومن خلال استعراض نتائج

الدراسات المتعلقة بالتعليم التقني والمهني نجد أن التعليم التقني والمهني يعاني من مشاكل كثيرة وفي جوانب متعددة، وأن تجاهل هذه المشكلات قد يؤدي إلى ظهور الأزمات التي تعصف بمؤسسات التعليم التقني والمهني.

وقد وجد الباحث ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت (إدارة الأزمات) في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الكليات التقنية والمهنية، ويرى الباحث بحكم عمله كرئيس قسم في كلية مجتمع تدريب غزة مدى أهمية امتلاك الإدارات في الكليات التقنية والمهنية لمهارة إدارة الأزمات وتوظيفها بفاعلية، ومن هنا يرى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة وذلك من أجل تعزيز وتطوير الأدوار الإيجابية والعمل على تحسين الأدوار التي فيها ضعف، وزيادة وعي وكفاءة إدارات الكليات التقنية والمهنية بإدارة الأزمات.

مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث في كلية مجتمع تدريب غزة ومشاهدته ومعايشته للمهام والوظائف التي تقوم بها الإدارات ومن خلال احتكاكه المباشر بزملاء له يعملون في كليات تقنية ومهنية مختلفة بمحافظة غزة ويتحدثون عما يعايشونه في هذه الكليات يشعر الباحث بوجود الكثير من الأزمات متعددة الجوانب والآثار السلبية في عمل هذه الكليات ووجود مشكلة في إدارة الأزمات. وتأسيساً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات؟ وما سبل تطويرها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لمدى ممارسة إدارات كلياتهم لإدارة الأزمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة والجهة المشرفة ونوع المؤسسة التعليمية ونوع التخصص؟
- 3- ما سبل تطوير ممارسات إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات؟

فرضيات الدراسة

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لمدى ممارسة إدارات كلياتهم لإدارة الأزمات تعزى لعدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لمدى ممارسة إدارات كلياتهم لإدارة الأزمات تعزى للجهة المشرفة (حكومة - وكالة - خاصة).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لمدى ممارسة إدارات كلياتهم لإدارة الأزمات تعزى لنوع المؤسسة التعليمية (كلية تقنية، مركز تدريب مهني).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لمدى ممارسة إدارات كلياتهم لإدارة الأزمات تعزى لنوع التخصص في التوجيهي (علمي، أدبي).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام.
- 2- الكشف عن أثر كل من: (عدد سنوات الخدمة، الجهة المشرفة، ونوع المؤسسة التعليمية، ونوع التخصص في التوجيهي) في درجات تقدير رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لمدى ممارسة إدارات كلياتهم لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام.
- 3- الوقوف على سبل تطوير دور إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة في إدارة الأزمات.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- قد تكشف هذه الدراسة عن واقع إدارة الأزمات في الكليات التقنية والمهنية وبالتالي حث الجهات المسؤولة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- 2- تتناول موضوعاً هاماً للدراسة وخاصة أننا نعيش مرحلة تكثرت فيها الأزمات وأن مهارة إدارة الأزمات تساهم في تفادي الآثار السلبية للأزمات والرجوع إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن.
- 3- قد تفيد الدراسة كل من: (الإداريين، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام في الكليات والجامعات، وطلبة الدراسات العليا، وأصحاب القرار).
- 4- قد تسهم هذه الدراسة في تطوير بعض الممارسات الإدارية الواجب امتلاكها قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.
- 5- قد تدفع هذه الدراسة بعض الباحثين لعمل بحوث ودراسات تتناول موضوع الأزمات التعليمية في مؤسسات المجتمع الفلسطيني.

حدود الدراسة

- 1- الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة في إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام.
- 2- الحد المؤسسي: اقتصرت هذه الدراسة على الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة التي خرجت طلبة وهي (مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، ومراكز التدريب المهني التابعة لكنائس الشرق الأوسط، والكليات التابعة لوكالة الغوث، والكليات التقنية الحكومية، وكلية الدراسات المتوسطة، وكلية مجتمع غزة، وكلية المجتمع العربية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية).
- 3- الحد الزمني: يتم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي (2009م/2010م).
- 4- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام العاملين في الكليات التقنية والمهنية.
- 5- الحد المكاني: محافظات غزة.

مصطلحات الدراسة

1- الإدارة: يعرفها أبو شيخة، والقريوتي (1993: 99) بأنها: بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعة مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة ضمن وقت محدد بكفاءة وفاعلية.

ويعرفها أحمد (2003: 11) بأنها: عملية الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها، وأنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى، وأن السلوك الإنساني هو العنصر الأساسي والمحرك والموجه للعمل الإداري، ومن ثم فإن الإدارة هي علم وفن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة. ويعرف الباحث الإدارة إجرائياً: استثمار إدارة الكليات التقنية والمهنية لجهود العاملين واستقطاب تعاونهم واستغلال الموارد المادية المتاحة بأقصى درجة ممكنة من أجل تحقيق أهداف كلياتهم التقنية والمهنية مستفيدة من الأفكار والفلسفات والنظريات الحديثة في علم الإدارة

2- الأزمة: يعرفها حجي (1998: 53) 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 وطبيعة الأزمة أنها موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه.

ويعرفها تورنتون (Torington, 1989: 90) بأنها: " حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات في مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف.

ويعرف الباحث الأزمة إجرائياً: بأنها حدث مفاجئ غير متوقع يصيب الكليات التقنية والمهنية وتتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول تختلط فيه الأسباب بالنتائج وتزيد فيه التهديدات وتقل فيه الفرص وتجعل إدارة الكليات التقنية والمهنية في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه وقد تفقدها قدرتها على السيطرة والتصرف وتتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة.

3- إدارة الأزمات: يعرفها الخضيرى (د. ت: 13) بأنها: " إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية 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. ويعرفها الحملوي وشريف (1995: 121) بأنها: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية 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 ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة. ويتبنى الباحث تعريف الحملوي لإدارة الأزمات.

3- رئيس القسم: ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه الشخص الذي يرأس وحدة إدارية أو علمية أساسية تتضمن مجموعة من الموظفين وتعد مستقلة نسبياً وذات مسؤولية مباشرة عن التعليم أو البحث أو التطبيق في مجال معرفي متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية المتقاربة ويقوم بالأعمال الإدارية أو الفنية أو كليهما معاً في الكلية، بغرض تطوير زملائه المسئول عنهم من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

4- الكلية التقنية: هي مؤسسة تعليمية تتولى التعليم الجامعي المتوسط (فوق الثانوية ودون الدرجة الجامعية) وتتبع التعليم العالي، ومدة الدراسة فيها سنتان أو ثلاث سنوات وتهدف إلى إعداد العاملين في فئة مستوى التقني (مصطفى، 2001: 30).

الكلية المهنية: استعمله الباحث للدلالة على "مركز التدريب المهني": هي مؤسسة تعليمية، تتولى الإعداد المهني الموجه لإعداد العمالة في مستويات العمل الأساسية، تكون مدة الدراسة فيها سنتين أو ثلاث سنوات للحاصلين على شهادة الصف التاسع الأساسي، أو العاشر الأساسي أو من هم في سنهم (مصطفى، 2001: 31).

الفصل الثاني

إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة

إفrazات الأزمة

المزايا المحتملة للأزمة

أسباب الأزمات

تصنيفات الأزمات

عناصر الأزمة

مراحل الأزمات

مقياس تأثير الأزمة

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

مداخل دراسات الأزمات

مناهج تشخيص الأزمات

القواعد التي تقوم عليها إدارة الأزمات

أساسيات التعامل مع الأزمات

مراحل إدارة الأزمات

المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات

طرق التعامل مع الأزمات

نظام الوقاية من الأزمات

متطلبات إدارة الأزمات

مراحل فريق إدارة الأزمات

خطة إدارة الأزمات

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الأساس التربوي الذي استند عليه الباحث في دراسته، فهو قاعدة من المعلومات أكسبته فكرة عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، واعتمد عليه في بناء أدواتها وتفسير نتائجها، وسيعرض الباحث هذا الفصل في محورين المحور الأول مخصص عن إدارة الأزمات والمحور الثاني عن التعليم التقني والمهني في قطاع غزة، وسيقوم الباحث بتناولهما موضعاً مفهوماً الأزمة وأهم أسباب حدوثها وطرق التعامل معها، وكذلك سيتناول الباحث التعليم التقني والمهني من حيث المفهوم، والأهداف، والواقع ونشأة مؤسساته وتطورها ونبذة عن نظمها الدراسية وبرامجها.

المحور الأول: إدارة الأزمات

ويتناول هذا المحور موضوع الأزمات والمفاهيم المتعلقة بها وأسبابها وتصنيفاتها ومراحلها وطرق التعامل معها.

الأزمة لغوياً:

بالإطلاع على الأدب التربوي في مجال إدارة الأزمات وبعض القواميس العربية والأجنبية، نجد أنها تحتوي على تعريفات مختلفة للأزمة، فنجد أن تعريف الأزمة في لسان العرب كما يلي: الأزمة: تعني الشدة والقحط وتطلق على السنة المجدبة. (ابن منظور، 1968: 16) وفي المعجم المحيط تعريف الأزمة كما يلي:

(الأزمة - الأزمة): تعني الضيق والشدة ويقال أزمة مالية أو أزمة اقتصادية أو أزمة مرضية،

أزمت عليهم السنة: اشتد قحطها (مجمع اللغة العربية، 1972: 16)

يتمحور معنى الأزمة في المعاجم العربية على الشدة والقحط بينما في المعاجم الأجنبية يتضمن نقطة تحول للأفضل أو للأسوء فتعريف الأزمة في المورد كما يلي:

الأزمة (Crisis): تغير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوء أو في الأمراض الحمية الحادة ومنها أزمة سياسية أو اقتصادية وتعتبر مرحلة من مراحل العمل القصصي أو المسرحي تتضارب فيها العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب. (البعليكي والبعليكي، 2002: 231)

وفي قاموس أكسفورد تعرف الأزمة (Crisis): بأنها وقت الخطر العظيم والصعوبات، لحظة تتغير الأشياء عندها للأفضل أو للأسوء (اكسفورد، 1999: 179)

الأزمة (Crisis) اصطلاحاً:

أما بالنسبة للباحثين في علم الإدارة فقد تعددت مفاهيم الأزمة؛ لذلك نجد صعوبة في الحصول على تعريف محدد لها ولكن يمكن التعرف عليها من خلال خصائصها. ويمكننا القول أن الأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو دون فرص لتجنبها وكل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وبذور الفشل (أبو قحف وعيتاني، 1999: 101) وينفق هذا التعريف مع تعريف أبو قحف (د.ت: 79) جزئياً حيث عرفها بأنها: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المؤسسات على البقاء. وهي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على وتهدد بقاء الناس ومنظمات العمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية.

ويعرف تورنتون (Toriington, 1989: 90) الأزمة بأنها: حدث مفاجئ غير متوقع تتشابه فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول فيما يحدث من تطورات في المستقبل وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف.

ويعرفها هلال (2004: 9) بأنها: نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المؤسسة أو النظام نفسه.

ويعرفها حريز (2007: 15) بأنها: تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.

ويعرف حجي (1998: 53) الأزمة 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. وطبيعة الأزمة أنها موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه.

من خلال عرض التعريفات السابقة للأزمة نجد أن مفهوم الأزمة يتضمن السمات التالية:

1. التغيرات المفاجئة.
2. عدم توقع الأحداث.
3. صعوبة تجنب الأزمة.
4. تحتوي الأزمة على تهديدات وفرص.
5. تهدد الأزمة الافتراضات الأساسية للمؤسسة.
6. تتشابه الأسباب بالنتائج وتختلط الأمور.
7. الحيرة والعمل في ظل دائرة من عدم التأكد.
8. ضيق الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة.
9. تنصدر الأزمة سلم الأولويات للإدارة العليا وترتك أنشطة المؤسسة.

المشكلة (Problem)

تعتبر المشكلة من المفاهيم القريبة من مفهوم الأزمة والتي كثيراً ما يحدث خطأً بينهما لذلك من الأهمية عرض تعريفات للمشكلة حتى يتضح الفرق بينهما.

فيعرف أبو قحف و عيتاني (1999: 104) المشكلة بأنها: موقف غامض في حاجة إلى تفسير أو حالة من عدم التوازن أو الاتساق بين ما تم وبين ما يجب أن يتم أو هي انحراف الأداء المخطط (ما يجب أن يكون) عن الأداء الفعلي (ما حدث فعلاً).

ويعرفها هلال (2004: 10) بأنها: تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج السمات التالية للمشكلة:

- أنها موقف غامض.
- أنها حالة التوتر وعدم الرضا.
- صعوبة لا بد من تخطيها.
- حالة غير مرغوب فيها.
- عائق يحول بين الفرد وتحقيق الهدف.

ويرى الباحث أن المشكلة تختلف عن الأزمة وأن المشكلة قد تكون سبب للأزمة وتتشترك المشكلة مع الأزمة في أنهما تشكلان ضغطاً على الفرد حيث يشعر بانفعال شديد حيالهما وتهددان أهدافه إلا أن الأزمات والمشكلات ليست شيئاً سيئاً أو سلبياً تماماً ولكنها أحد العوامل

الهامة الدافعة للابتكار والتطوير والممارسات الناجحة في الأزمات والمشكلات تصنع أناساً أفضل.

الكارثة (Disaster)

وهي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة وسنورد فيما يلي بعض تعريفاتها لينضح الفرق بينها وبين الأزمة:
فيعرفها الخضيرى (د ت: 59) بأنها: حالة أحدثت فعلاً مدمراً نجم عنها ضرراً سواء في الماديات أو غير الماديات أو فيهما معاً.

التمييز بين المشكلة والأزمة

في الواقع العملي كثيراً ما يتشابه مفهوم المشكلة ومفهوم الأزمة ويرجع هذا التشابه إلى عدد من الأسباب من بينها: أن عنصر الغموض والنتائج أو الآثار غير المرغوبة يمثلان قاسماً مشتركاً بين المفهومين كما أن الأزمة أو المشكلة ربما تكون نتيجة لخلل ما في إنجاز الوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات) أو قصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة (أبو قحف وعيتاني، 1999: 104)

يرى أبو قحف (د.ت: 80) الفروق بين المشكلة والأزمة في التالي:

- أن كثيراً من المشاكل من الممكن التنبؤ بها ومن ثم يمكن الإعداد لمواجهة هذه المشاكل سواء بمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية أما بالنسبة للأزمات فإن كثيراً منها أو معظمها لا يمكن التنبؤ بها كما أن عنصر المفاجأة هو العامل المسيطر على حدوثها ونتائجها.
 - وأن كل أزمة تحتوي على بذور للنجاح كما تحتوي على بذور للفشل، والمشكلة غالباً تحتوي على بذور الفشل.
- ويضيف الخضيرى (د ت: 62) الفرق التالي:
- أن التعامل مع الأزمة يحتاج إلى قمة السرعة والدقة في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها والأزمة لا يمكن تحملها لوقت يزيد عن ثلاثة أيام بخلاف المشكلة يمكن تحملها لوقت طويل.

- ويضيف أبو قحف وعبتاني (1999: 107) الفرقين التاليين بين المشكلة والأزمة:
- أن المشكلات هي دائماً نتائج لعوامل أو مقدمات أو معوقات معينة أما الأزمات فهي أحياناً تكون نتيجة أما في معظم الحالات فهي أحداث تقع في دائرة عدم التيقن تنتج آثاراً سلبية مدمرة.
 - وأن الأزمة قد تأخذ شكل المشكلة من حيث الخصائص والسبب والنتيجة في بعض الأحيان، حيث أنه على الرغم من إمكانية توقع الأزمة إلا أنها تحدث بشكل مفاجئ.
 - يمكن أن تكون المشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً لذلك يجب حلها بشكل دوري ودائم وعلى المدير أن يتقن مهارة إدارة الأزمات وتحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة والسريعة والاقتصادية (حريز، 2007: 16).
 - المشكلة تحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها بجانب القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عنها أما الأزمة فإن دورة حياتها تمر سريعة للغاية فلا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها لمدة طويلة (هلال، 2004: 10).

الفرق بين الأزمة والكارثة

كما بينا الفرق بين مفهوم الأزمة والمشكلة نتناول الآن توضيح الفرق بين مفهوم الأزمة ومفهوم الكارثة.

يوجد خلط كبير بين الكارثة والأزمة نظراً للارتباط الشديد بين المفهومين فالمشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة تتحول إلى كارثة والكوارث هي غالباً الأسباب الرئيسة المسببة للأزمات (حريز: 2007: 16).

في الحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي ذاتها الأزمات، وتحدث الأزمات كنتائج للكوارث، والكارثة تستجلب تعاطف جميع الأطراف الداخلية والخارجية للمساعدة وهذا بخلاف الأزمة حيث يكون هناك أطراف مؤيدة لتصاعد الأزمة، وفي حالة الكارثة تتوحد الجهود في الدولة الواحدة على المستوى القومي بينما في حالة الأزمة تتعارض مصالح الأطراف (الخضيري، د ت: 59).

إفرازات الأزمة

ويرى البزار (2001: 70) أن للأزمة إفرازات حددها كما يلي:

- الاندفاع نحو أنماط تنظيمية جديدة بعيدة عن الأنماط التقليدية المألوفة في العمل التنظيمي.
- وجود عنصر المفاجأة في غالب الأحوال، ثم محاولة الاستحواذ على بؤر الاهتمام وتحويل الأنظار والجهود باتجاه معين.
- غياب كثير من المعلومات ونفعها، بل وفي أحيان كثيرة غيابها كلياً.
- حدوث نقطة تحول حقيقية في أحداث متشابكة ومتداخلة.
- تمتك عنصر الصدمة المفاجئة في بادئ الأمر ثم تتحول إلى توترات بدرجات مختلفة.
- ويضيف توفيق (2004: 18) المجموعة التالية من إفرازات الأزمة:
 - التعرض للمراقبة الشديدة الفاحصة من جانب وسائل الإعلام أو الحكومة.
 - التعارض مع العمليات العادية للعمل.
 - تعريض الصورة العامة الإيجابية التي تتمتع بها المؤسسة أو مسئولها حالياً للخطر.
 - الإضرار بنتائج أعمال المؤسسة بأي صورة من الصور.
 - تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها (حريز، 2007: 35).

ويضيف الخضيرى (د ت: 64) مجموعة أخرى من إفرازات الأزمة:

- يشكل الضغط الأزموى تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري و استمراره في أدائه الوظيفي، ولأهدافه ، ولأمنه واستقراره.
- خروج متطلبات معالجة الأزمة عن الطرق و الوسائل العادية المعتادة في مواجهة المشكلات، والمواقف الحرجة الأخرى.
- شعور متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة والعجز، وعدم القدرة على التعامل معها.
- فقد متخذ القرار الإداري ثقته في نفسه، وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه.
- أمام حالة انعدام التوازن، وفقد القدرة على الرؤية يصبح متخذ القرار عرضة للاستهواء.
- ظهور قوى مؤيدة لقوى الأزمة وروافد جديدة مدعمة لها، لم تكن تظهر من قبل.
- ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلق، والتوتر، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء.
- صعوبة تحمل الكيان الإداري للموقف الأزموى لمدة طويلة بل إن البعض يحددها فقط لمدة ثلاثة أيام، والبعض يحددها لمدة أسبوع.

المزايا المحتملة للأزمة

إن للأزمة جانباً إيجابياً وآخر سلبياً فإن الأزمة تعد خطراً وفرصة في نفس الوقت وبالتالي فإن الجانب المدمر في الأزمة يعتبر شرطاً لا بد منه لتطوير المؤسسة (الحملوي، 1995: 34)

كما أن الأزمات تخلق إلى جانب التحديات فرصاً لا تكون متاحة في أي وقت آخر لذا هناك سبع ميزات تنتج عن الأزمة وهي كما يراها توفيق (2004: 102-103) كالتالي:

1. ميلاد الأبطال.
2. تسريع التغيير.
3. مواجهة المشكلات الكامنة.
4. إمكانية أن يتغير الأفراد.
5. وضع استراتيجيات جديدة.
6. نشوء أنظمة للإنذار المبكر.
7. ظهور مزايا تنافسية جديدة.

شروط توافر الأزمة

يرى الحملوي (1995: 29) أن وجود الأزمة يتطلب توافر شرطان على الأقل هما:

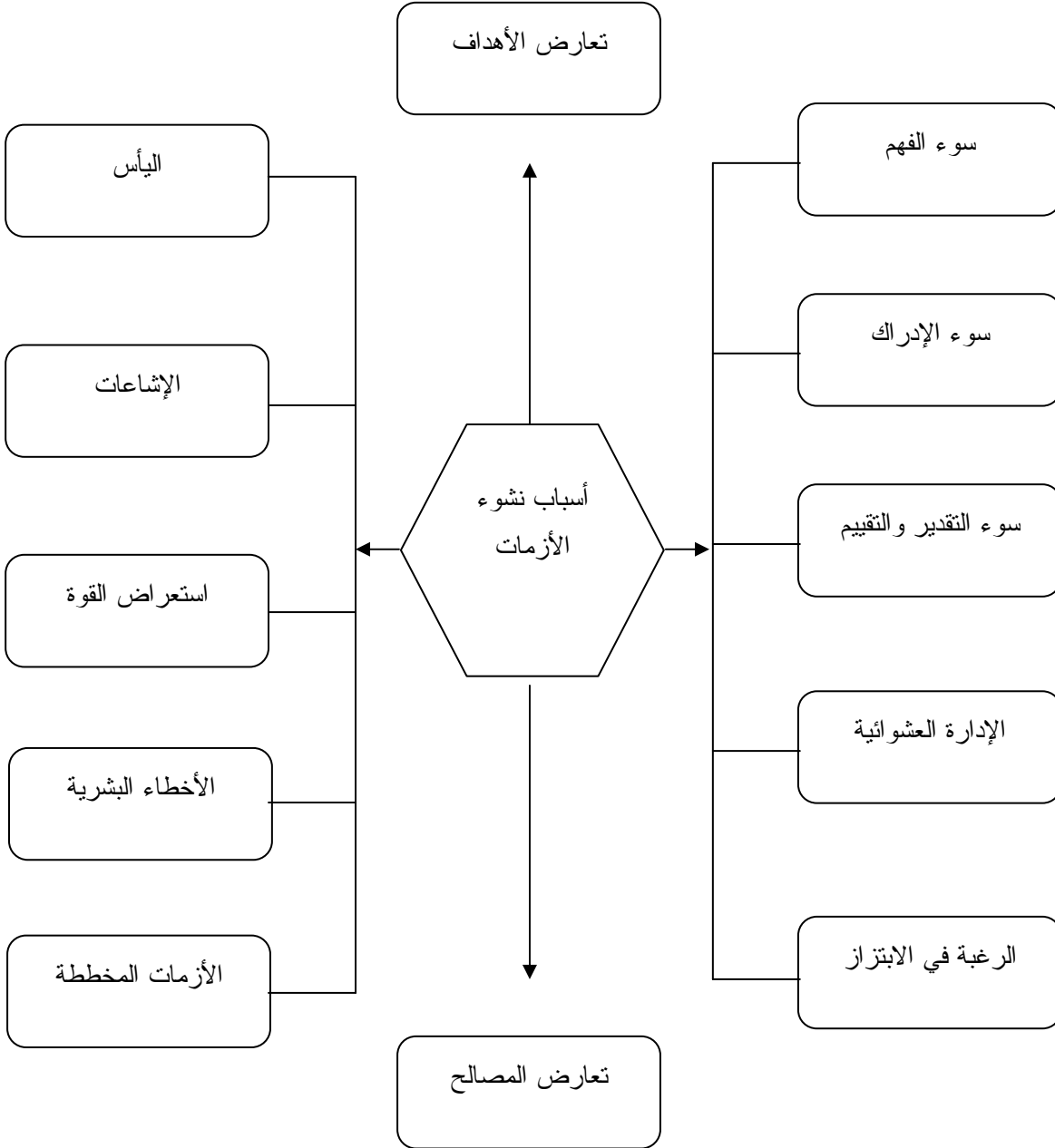
- الأول : أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تخنل معه وحدته بالكامل.
- الثاني: تصيح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجئون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات وبالتالي فالأزمة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المؤسسة واستمرارها.

أسباب الأزمات

يرى أبو قحف (د.ت: 79) أن من أسباب الأزمات:

- 1- غياب السياسات أو الخطط أو عدم الرشد في اتخاذ القرارات أو لأسباب أخرى عديدة قد تخرج عن سيطرة الإدارة.
- ويضيف أبو قحف وعيتاني (1999: 101) الأسباب التالية:
- 2- الإهمال التاريخي والفسل المفاجئ في النظام.
- 3- تسرب معلومات هامة وأحياناً سرية كإستراتيجية أو خطة جديدة أو مشروع جديد.
- ويرى توفيق (2007: 6) أن من أسباب الأزمة:
- 4- تهديدات نفسية: يقوم بها أفراد مختلون خارجون عن المجتمع تحدث اضطراباً نفسياً لأفراد المؤسسة.
- 5- الأمراض المهنية: وتشمل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية.
- ويرى هلال (2004: 39-49) أن أسباب الأزمات هي:
- 6- المعلومات الخاطئة والتفسير الخاطئ للأمر.
- 7- ضعف المهارات القيادية وسوء الإدارة.
- 8- الجمود والتكرار والبحث عن الحلول السهلة.
- ويرى مهنا (2004: 28-29) أن من أسباب الأزمات:
- 9- تبلور رأي عام لدى أفراد المؤسسة لا تستطيع إدارة المؤسسة مقاومته.
- 10- رد فعل لقرارات وسياسات وقوانين سابقة معمول بها منذ فترة طويلة ولم تخضع للتغيير أو التعديل.
- 11- التزام إدارة المؤسسة بعقود لفترات طويلة يكتشف أفراد المؤسسة أنها شروطها مجحفة.
- ويضيف هلال (2004: 67-71) أسباباً لظهور الأزمات في مجال النشاط التعليمي هي كما يلي:
- 12- عدم تلبية التخصصات المختلفة لاحتياجات المجتمع.
- 13- انخفاض مستوى التحصيل للطلبة في مراحل التعليم المختلفة وأثره على فشلهم في تأدية واجباتهم الوظيفية مستقبلاً.
- 14- تخلف المناهج وعدم تحديثها وأثره على تطور المجتمع.
- 15- ضعف التمويل الحكومي والخاص في تحقيق مستوى التعليم المطلوب كماً وكيفاً.
- 16- فشل نظم التعليم ومحتواها في خدمة المجتمع وحمايته من التطرف واللامبالاة.

ويرى الخضيرى (د ت: 28) أن أسباب نشوء الأزمات هي كما في الشكل التالي:



شكل رقم (2-1) يوضح أسباب نشوء الأزمات

ويرى الباحث أن الشكل السابق يرجع جزء كبير من أسباب الأزمات إلى سوء تعامل العنصر البشري مع الأزمات على صعيد الاستعداد وعلى صعيد احتواء الأزمة بل ويتضمن جزء آخر افتعال الأزمات.

تصنيفات الأزمات

الخطوة الأولى في الإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية كما يلي:

تصنيف الخضيرى (د. ت: 71-72) للأزمات:

* من حيث مراحل التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد. - الأزمة في مرحلة النمو.
- الأزمة في مرحلة النضج. - الأزمة في مرحلة الانحسار.
- الأزمة في مرحلة الاختفاء.

* من حيث معدل تكرار حدوثها: متكرر الحدوث، وغير متكررة الحدوث

* من حيث عمق الأزمة: سطحية هامشية التأثير، وعميقة هيكلية التأثير

* من حيث شدتها: - أزمات عنيفة، وأزمات هادئة.

* من حيث الشمول والتأثير على الكيان الإداري: شاملة، جزئية

* من حيث محورها: أزمات مادية، وأزمات معنوية، وأزمات تجمع بين النوعين السابقين.

وأضاف حريز (2007: 25-27) التصنيف التالي للأزمات:

* من حيث النطاق الجغرافي: أزمات محلية، وأزمات قومية، وأزمات دولية.

* من حيث حجم الأزمة: أزمات صغيرة، وأزمات متوسطة، وأزمات كبيرة.

* من حيث المدى الزمني لظهورها وتأثيرها: أزمات انفجارية سريعة، وأزمات بطيئة طويلة.

* من حيث طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

- تهديد خارجي ضد المعلومات - تهديد خارجي ضد اقتصاد المؤسسة

- تهديدات نفسية - مجموعة متعلقة بالأعطال والفسل

- الخسائر الفادحة - وأمراض مهنية.

* من حيث أسباب الأزمات: أزمات ناتجة عن:

- أخطاء إدارية وفنية. - الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية. - كوارث الطبيعة.

* من حيث طبيعة أطراف الأزمة: أطراف داخلية، وأطراف خارجية.

وأضاف متروف وآخرون (Mitroff, et al, 1987: 287) التصنيف التالي للأزمات:

* من حيث نوع الأزمة: أزمات فنية، أزمات اقتصادية، أزمات بشرية، أزمات اجتماعية،

أزمات تنظيمية.

مصفوفة الأزمات

لتحديد وتقييم الأزمات المحتملة يتم إعداد أسوء سيناريو وهذا يعتبر أمراً مفيداً للغاية وينبغي على قيادات المؤسسات الإدارية أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة التالية: ما أسوء شيء يمكن أن يحدث للمنظمة الآن ومستقبلاً؟ هل حدث هذا الشيء للآخرين؟ فإذا ما نوقشت مثل هذه الأسئلة فإنها تمكن من تقييم قدرة المؤسسة على مواجهة أزمة محتملة (توفيق، 2007: 23).

- ووضع توفيق (2007: 24) نموذجاً يساعد في تحليل الأزمات يقوم على معيارين هما:
- **شدة الخطورة (ش):** ويقصد بها حجم الموارد المعرضة للخطر ويتوقف عليها استمرارية المؤسسة حيث تقسم من واحد إلى تسع درجات وتعطى درجات للأكبر خطورة.
 - **درجة التحكم (ت):** ويقصد بها المقدرة على التأثير على نتيجة الأزمة ويمكن أن تقسم من واحد إلى تسع درجات حيث تعطى تسع درجات للأساليب الأكثر فعالية في التحكم.
- وقد صمم توفيق (2007: 24) الشكل التالي لمصفوفة الأزمات:

مرتفعة	(2)	(1)
درجة التحكم (ت)	(ش ⁻ ، ت ⁺)	(ش ⁺ ، ت ⁺)
منخفضة	(4)	(3)
	(ش ⁻ ، ت ⁻)	(ش ⁺ ، ت ⁻)
	شدة الخطورة (ش)	مرتفعة

شكل (2-2) يوضح مصفوفة الأزمات

1. **المربع (ش⁺ ، ت⁺):** يشير إلى خطورة عالية ودرجة تحكم عالية، وهذه الأزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع القائد أن يسيطر على نتائجها.
2. **المربع (ش⁻ ، ت⁺):** يشير إلى خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية، ويشمل الأزمات غير الحادة والتي يمكن إدارتها بكفاءة.
3. **المربع (ش⁺ ، ت⁻):** يشير إلى خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة، ويمثل هذا الأزمة التي لا يستطيع القائد التحكم فيها إلا بقدر محدود والتي يمكن أن تهدد المؤسسة بأكملها.
4. **المربع (ش⁻ ، ت⁻):** يشير إلى خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة.

عناصر الأزمة

حصر مهنا (2004: 27-28) عناصر الأزمة في التالي:

1. أطراف الأزمة: وهم الفاعلون الرئيسيون للأزمة والمتعاملون معها وقد تكون الأزمة ثنائية أو ثلاثية أو متعددة الأطراف.
 2. موضوع الأزمة: وهو الذي يحدد سبب الأزمة ويرتبط بتعارض القيم والمصالح ولا يرتبط ارتباطاً مباشراً مع أسباب اندلاعها فقد تكون الأزمة اقتصادية أو سياسية أو تعليمية ولكن ترتبط ارتباطاً مباشراً بحقيقة التعارض في القيم والمصالح بين الأطراف.
 3. أسباب الأزمة: ويقصد بها العوامل المباشرة التي أدت إلى ظهور الحاجة لإدارتها وقد يكون تصميم إستراتيجية الأزمة على أساس تفجيرها لسبب بعيد كل البعد عن أسبابها الموضوعية.
 4. حدود الأزمة ونفقاتها: ويقصد بها المقدرة التأثيرية للأزمة في النظم وفي قوة المؤسسة وتكاليف الأزمة نتيجة حتمية لتعارض الأهداف بين الأطراف الفاعلة.
- ويرى الباحث أن الأزمة بعناصرها الأربعة تتصف بسرعة التغير والتبدل وعدم الثبات ويلعب عامل الزمن الدور الرئيس في تغير وتبدل عناصر الأزمة ويتوقف اتساع هذه العناصر أو انحسارها على طريقة إدارة الأزمة.

مراحل الأزمات

يرى توفيق (2004: 25-33) أن الأزمة تتكون من أربع مراحل مختلفة ومتميزة هي:

- 1) مرحلة الأزمة التحذيرية: وهي مرحلة الإنذار وهي نقطة التحول الحقيقية.
- 2) مرحلة الأزمة الحادة: وتمثل هذه المرحلة نقطة اللاعودة.
- 3) مرحلة الأزمة المزمنة: وهي معايشة نتائج الأزمة بسلبياتها وإيجابياتها.
- 4) مرحلة تسوية الأزمة: وتمثل انحسار الأزمة وزوال مسبباتها وآثارها وإعادة الأوضاع إلى الوضع الطبيعي.

وقد فصل الخضيرى (د ت: 56-58) مراحل نشوء الأزمات كالتالى:

- 1- مرحلة بؤرة الأزمة: وهى مصدرها الرئيسى الذاتى والخارجى.
- 2- إيجاد المناخ المحابى أو توافره: تعمل القوى الصانعة على إيجاد مستفيدة من الظروف الموائية داخل الكيان مثل سيادة حالة اللامبالاة والاعتراب وسوء العلاقات وتعارض المصالح والفساد الإدارى والجهل والتجهيل والدكتاتورية.
- 3- استخدام العوامل المساعدة: وهى التنظيمات غير الرسمية وحثها على عزل متخذ القرار.
- 4- عدم إحساس وتغاضى عن بؤرة قوى الأزمة: وفيها يقلل متخذ القرار من شأن مؤشرات الأزمة ويقول أن الزمن كفى بمعالجته.
- 5- سيادة مظاهر التوتر والقلق: مرحلة تكون فيها قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الكيان الإدارى والجميع ينتظر الإشارة.
- 6- حدوث العامل المرتقب (العامل X): وهو الشرارة التى تفجر الأزمة.
- 7- انفجار الأزمة: تنفجر الأزمة مخلفة حالة من عدم التوازن وفقد الرؤيا وتشابك الآراء وزيادة التعقيد بحيث يصعب حصر أبعاد الأزمة أو قياس حجمها ويصاحب ذلك انهيار فى معنويات متخذ القرار وفقدانه الثقة فى قدرته على المواجهة وتنداعى الأحداث وتتكشف أطراف الصراع واتجاهاتهم.

إن مصدر الأزمة هو بؤرة من عدم الاستقرار داخل الكيان الإدارى تنشأ نتيجة تجمع نقاط مبهمه ودوائر مغلقة من عدم المعرفة وعدم التأكد وبمعنى آخر نقاط لا يخرقها جهاز المعلومات لدى الكيان الذى نشأت فيه الأزمة ونتيجة لعدم المعرفة ووجود مناخ محابى ومؤيد وعوامل مساعدة سواء متغيرة أو ثابتة وسواء مستقلة أو تابعة تتوالد قوى الضغط وتتجمع فى بؤرة الأزمة ومع عدم الإحساس بها تصبح كالبالون المنتفخ ينتظر حادث ما يطلق عليه الحادث X لينفجر، ووفقاً لذلك يتحدد بعدين للأزمة هما:

البعد الأول: المأزق الأزموى الحاد: حيث يضع متخذ القرار فى مأزق حاد.
البعد الثانى: انكسار العلاقة التاريخية المعتادة: ويتعلق بالخروج عن كل ما هو معتاد بين أطراف الأزمة وبالتناقض والتعارض بين تلك المصالح والالتزامات التى كانت سائدة قبل الأزمة وبين التى تسود أثناء الأزمة.

دورة حياة الأزمة

يرى هلال (2004: 22-36) أن الأزمة تمر بالمراحل التالية:

1. الاحتكاك: ويتمثل في تعارض الآراء والأمزجة.
2. المواقف الساخنة: تغيير في سلوك الأفراد المشاركين بدرجات متفاوتة حسب درجة اقترابهم من الموقف.
3. اشتعال الموقف: يسببه تجاهل التغييرات الحادثة وتركها دون اتخاذ إجراءات محددة.
4. التصادم: صعوبة تحمل التغييرات الحادثة ولجوء كل طرف إلى تحطيم مصادر قوة الخصم.
5. التدهور: ويظهر في صورة خسائر مادية وبشرية وزيادة الأطراف المعنية بالأزمة.
6. التخبط في القرارات: ترك اتخاذ القرار يجعل الأزمة تحدد مصيرنا ويمثل القرار المشكلة الأولى وقت الأزمة لأن متخذ القرار لم يتعود على بيئة وظروف الأزمة وضغوطها ولم يعد يستطيع التفكير بشكل طبيعي بل عليه الاستفادة من خبرة ورأي الآخرين.
7. التفكك: ويعتبر أول إفرزات الأزمة وهو الخلل في القدرة على الاستمرار أو الأداء بالشكل المعتاد ومن صورته زعزعة الثقة و تهديد الشرعية و تأثر القيم والاتجاهات .
8. إعادة النظر: في الأهداف والوسائل المستخدمة والأولويات والمعايير المستخدمة في التقييم ويتم ذلك تحت ضغط الظروف الجديدة فهذه المرحلة تمثل نقطة التحول.
9. اختيار أهداف بديلة: وتبدأ بالتخلص من مشكلات الحاضر وآثار الماضي ويجب أن تكون الأهداف البديلة ممكنة التحقيق وواقعية وقابلة للقياس وتنطوي على تحديات تتجاوز آثار الأزمة السابقة.
10. التطوير: الأزمة فيها فرصة إلى جانب الخطر وعلينا أخذ العبرة من الأزمة التي حدثت وتطوير إمكاناتنا المادية والبشرية والتصدي للأزمات المقبلة في الوقت المناسب.

من خلال عرض دورة حياة الأزمة لهلال يرى الباحث أن الحديث يدور عن أزمة سببها العنصر البشري حيث يظهر تعارض المصالح والأهداف الذي يفجر الأزمة فيما بعد ويكون ذلك بمثابة فرصة سانحة للتغيير والتطوير بعد ذلك وتفادي مسببات الأزمة مستقبلاً وأخذ العبرة.

إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وأصبح علماً له أسسه وقواعده ومبادئه ولم يعد يوظف أثناء حدوث الأزمات فحسب بل تعدى توظيفه في الحد من الأزمات أو الحد من نتائجها إذا ما كانت لا محالة حاصلة بل واستثمار الفرصة التي تصاحب الأزمة والاستفادة منها في عمليتي الإصلاح والتغيير إذا تطلب الأمر ذلك.

وبالإطلاع على بعض تعريفات إدارة الأزمات في الأدب التربوي نجد أن الباحثين في هذا المجال حددوا تعريفات لإدارة الأزمات اتفقوا في بعض الجوانب واختلفوا في البعض الآخر وفيما يلي بعض التعريفات:

أورد أبو قحف وعيتاني (1999: 110) تعريفين أحدهما تقليدي والآخر حديث لإدارة الأزمات: المفهوم التقليدي لإدارة الأزمة: هي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.

المفهوم الحديث لإدارة الأزمة: هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحياتها أو بقاءها في السوق.

نلاحظ أن التعريف التقليدي ينظر بمنظور سلبي لإدارة الأزمة حيث نستنتج بأنه يتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها متجاهلاً مرحلة هامة هي التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، ومن التعريف الحديث نستنتج أنه على المديرين التفكير فيما لا يتم التفكير فيه.

ويعرفها حريز (2007: 35) بأنها: عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

ويعرف الخضير (د.ت: 13) إدارة الأزمات بأنها: إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية 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 بؤر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها.

ويعرفها الحملاوي، وشريف (1995: 121) بأنها: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية 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 ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

من خلال التعريفات السابقة نتلمح السمات التالية لإدارة الأزمات:

- أنها عملية التخطيط للتغلب على الأزمة.
- عملية التدريب على التنبؤ بالأزمات.
- عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات وتتضمن مجموعة من الاستعدادات والجهود.
- إدارة علمية تقوم على العلم والمعرفة.
- استثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- مجموعة الأساليب التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية.
- حماية للأفراد والممتلكات والحفاظ على استمرارية أداء المؤسسة لرسالتها.

الإدارة بالأزمات

يوجد نوع آخر من الإدارة ذات صلة بالأزمات إنها الإدارة بالأزمات حيث عرفها الخضيرى (د ت: 23) بأنها: نوع من صناعة المؤامرات وتستخدم فيها أعلى درجات المكر وأشد درجات الخداع وممارسة كافة أنواع الضغوط لتحقيق جملة أهداف وليس هدفاً واحداً كما هو الحال في الأزمة العادية ويساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والتشكك وعدم الاستقرار.

ويضيف الخضيرى (د ت: 17) بقوله الأزمة ليست وليدة تفاعل ذاتي فحسب بل يمكن صناعتها وعرف صناعة الأزمة بأنها: فن مستحدث للسيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم فضلاً عن تحريك الثوابت الراسخة فيما يتصل بالقواعد المستقرة والأسس المتعارف عليها ومن خلال صناعتها تجنى المكاسب وتتحقق الأهداف.

ويرى الباحث أن هذا النوع من الإدارة تستخدمه بعض الكيانات الإدارية كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة.

التمييز بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

في الحقيقة أسلوب الإدارة بالأزمات يعتبر أسلوباً لا يتماشى مع روح العصر ومع ازدياد الوعي وارتفاع مستويات المعيشة والثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات وأنها لا تتم إلا في كيانات تسلطية بوليسية وغالباً ما تكون في الإدارات الوسطى والتنفيذية (الخصيري، د: 25).

وفي هذا الصدد ينبغي التمييز بين مفهومين: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العملية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها على حين تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل (مهنا، 2004: 15).

وقد حدد الخصيري (د: 14-25) الفروق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات بالتالي:

- 1) تعمل إدارة الأزمات من خلال هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث المتباعدة لوقف تصاعدها وإبقاء الحال على ما وصلت إليه الأزمة وحرمانها من أي روافد جديدة قد تكسبها أثناء هذا التصاعد، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على عكس ذلك من حيث افتعال الأحداث والعمل على تصاعدها وجذب روافد لها وإجبار الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة على الانصياع لتأثيرها.

- 2) الإدارة بالأزمات هي إدارة وقتية ترتبط بالحدث الأزموي وتنتهي بانتهاء هذا الحدث والذي لا يتعدى تأثيره تأثير الصفحة على وجه الكيان الإداري أي هامشي التأثير شديد الضجة يترك داخل الكيان الإداري مرارة الإهانة ولكنه يتناسى مع الزمن وتضيع معالمه مع ضجيج الأحداث ولكنه يصيب مستعمليه بالاستهواء (سيطرة الرؤية الشخصية الجزئية للقائد على إجماليات وخصوصيات الأفراد في الكيان الإداري) وهذا بخلاف إدارة الأزمات التي يحضر لها قبل حدوث الأزمات.

- 3) عملية إدارة الأزمات قد يكون لها طابع إيجابي في حين الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه المؤسسات ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضاً وعواقبه وخيمة.

4) وتختلف عملية إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات؛ إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقيف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره (حريز: 2007: 35).

مداخل دراسة الأزمات

اقترح جوتشوك (Gattschalk, 1993: 412-427) مَدْخلاً للتخطيط لإدارة الأزمات من واقع مراجعته لـ (13) نموذجاً افتراضياً للأزمات وهو كالتالي:

(1) مدخل رسالة المؤسسة:

- تحليل ودراسة رسالة المؤسسة يساعد على توفير إطار عمل لبناء خطة الأزمة.
- توضيح معايير وقيم المؤسسة للأفراد يمكنهم من فهم متطلبات خطة المواجهة.
- شرح الموقف كاملاً للأطراف التي قد تتضرر من الأزمة.
- ترتيب الأهداف وفقاً لأولوياتها مراعية سمعة المؤسسة وسلامة العملاء ومصالحهم.
- يجب أن تتضمن الخطة مستويات ومعايير الأداء وفريق عمل مدرب ونموذج افتراضي لأزمة للتدريب عليه وقائمة مختصرة بالأزمات السابقة.

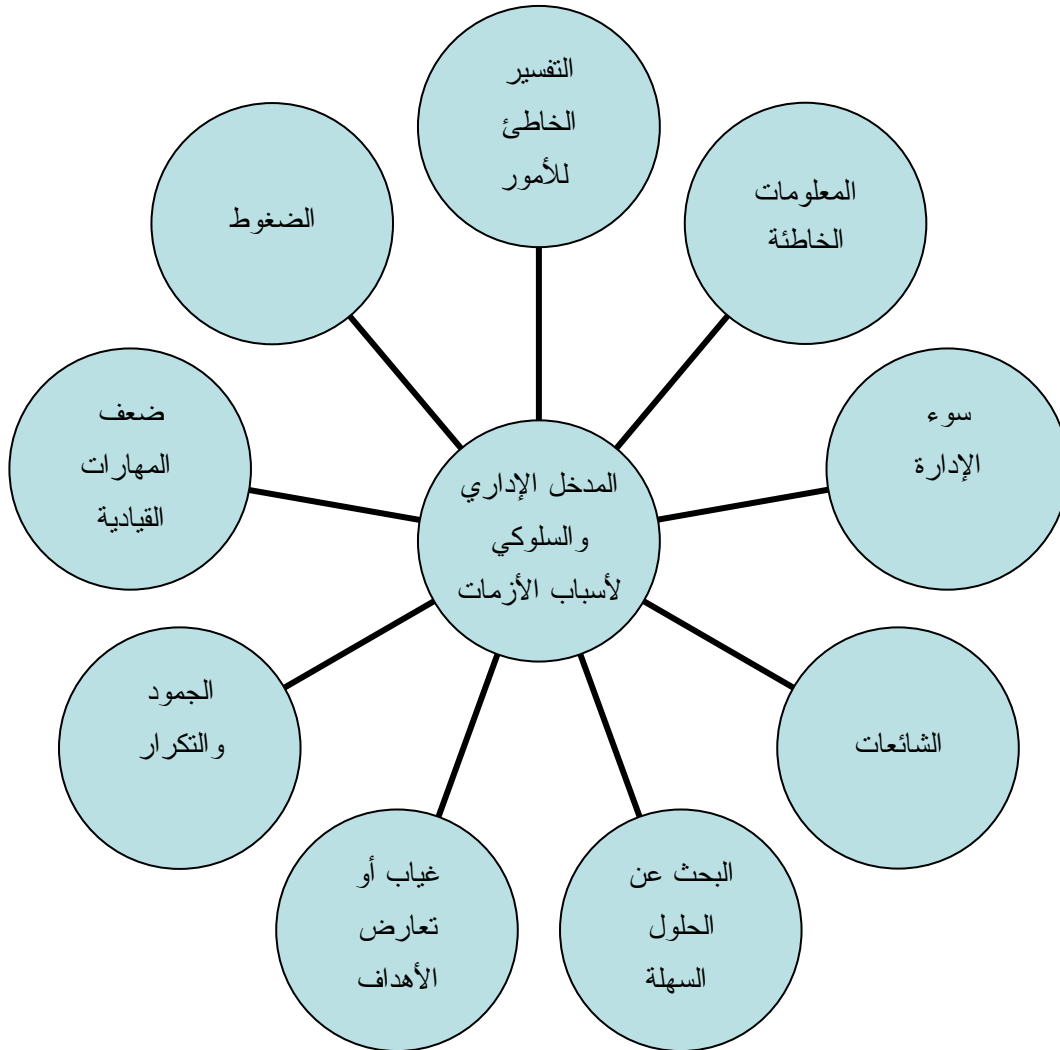
(2) المدخل التاريخي: تاريخ الأزمات (الأزمات السابقة) والأزمات المتوقعة:

ويتم من خلاله تحليل الأزمات السابقة وتحديد الأزمات المرتقبة وتصنيفها وفق معايير محددة مثلاً إلى أزمات يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها وأزمات داخلية وأزمات خارجية أو وفق أي من المعايير التالية: النوع، درجة الخطورة، احتمالية الحدوث، ردود الفعل، حدة الأزمة، الأطراف التي سوف تتأثر، وعمل دراسة ميدانية تتعرض فيها لكل المجالات أو النقاط المعرضة لحدوث أزمات مع تحديد التصرفات المناسبة مستعينة بمقابلات مع كبار المديرين وقوائم استقصاء، ومن ثم تعرف الأزمة ومستواها ومرحلتها الراهنة وتحديد الأطراف الواجب أن تبلغ بحدوث الأزمة ليأخذ كل دوره (أبو قحف وعيتاني، 1999: 122-125).

(3) المدخل الإداري والسلوكي للأزمات

عندما نتحدث عن الأسباب التي تؤدي إلى وجود الأزمات كنتيجة لأحداث أخرى سبقتها فإن الأزمة في حقيقة الأمر سوف تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها، وعندما تحدث الأزمات في إحدى الكيانات التنظيمية بشكل متكرر فإن ذلك خلافاً إدارياً يستوجب ضرورة التغيير وكما ذكرنا من قبل أن الإدارة تواجه العديد من المشكلات اليومية أو الدورية التي تسعى إلى حلها وهذا شيء طبيعي ولكن الإدارة لا تتحمل العديد من الأزمات حيث أن الأمر يختلف من قوة التأثير والخلخلة التي تحدثها في الكيان والتي يصعب التغاضي عنها أو التماس الأعذار بالنسبة لها (هلال، 2004: 39).

ويجمل هلال (2004: 50) المدخل الإداري والسلوكي لنشأة الأزمات في الشكل التالي:



شكل (2-4) يوضح المدخل الإداري والسلوكي لنشأة الأزمات

يرى الباحث أن الشكل السابق يجمع معظم السلوكيات الإدارية التي تكون سبباً في الأزمات داخل الكيانات الإدارية لاسيما الكليات التقنية والمهنية وعلى إدارتها أن تبتعد عن الممارسات الخاطئة وتحصن نفسها بالممارسات الصحيحة لتفادي الأزمات ذات المنشأ السلوكي ويجب الاهتمام بتدريب العنصر البشري من خلال ورش العمل وغيرها في المجالات التي هم بحاجة لتحسين ورفع كفايتهم وخبرتهم فيها ولتحسينهم من الوقوع في الممارسات الخطأ نتيجة نقص الخبرة.

(4) المدخل الإيكولوجي (علم البيئة) للأزمات

تحتاج جهود التخطيط والاستعداد لمواجهة وإدارة الأزمات إلى قدر كبير من المعلومات وإلى تنظيمها وتجهيزها للاستخدام عند الحاجة إليها وترتيب الأولويات وتنظيم عمليات التنفيذ ويعتمد المدخل الإيكولوجي على إطار وإرشادات للبحث والدراسة ويتم ذلك في حدود كيان معين ويهدف إلى توفير مؤشرات للتعرف على إمكانية التنمية من خلال الموارد المتاحة ويهتم بالمتغيرات التنظيمية ويتم فيه العمل على إدخال أفكار جديدة تؤثر على الخطط الحالية والمستقبلية ويتم تحديد المشكلات بمشاركة القادة والعاملين ويرى هذا المدخل أن أي مجتمع أو أي كيان أو منظمة أنه يتألف من ثلاثة مكونات رئيسة هي: المكون البشري، والمكون المصنوع، والمكون الطبيعي (هلال، 2004: 62).

مناهج تشخيص الأزمات

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها وبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً وأساس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك وفيما يلي عرض لمناهج تشخيص الأزمات كما يراها الخضير (د ت: 88-94):

1. المنهج الوصفي التحليلي.
2. المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات.
3. منهج النظم.
4. المنهج البيئي.
5. منهج دراسة الحالة.
6. منهج الدراسات المقارنة.
7. منهج الدراسات المتكاملة.

القواعد التي تقوم عليها إدارة الأزمات يحددها مهنا (2004: 21-22) في التالي:

- المرونة التي تمكن من التشغيل التنظيمي للمؤسسات وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة.
- العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المجتمعة المتعلقة بإدارة الأزمات.
- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
- الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل والإدراك الكامل لطبيعة الأزمة واستكشاف كل البدائل الممكنة لدرء أخطار الأزمة أو التخفيف منها عند حدوثها.
- القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد مع مراعاة الاستفادة من التغذية المرتدة التي تفيد التنظيم بردود فعل متنوعة تجاه أساليب معالجة الأزمة.

ويضيف حريز (2007: 21-22) القواعد الإرشادية التالية:

- يجب أن تكون خطط إدارة الطوارئ جاهزة لكل الأخطار المحددة مسبقاً والتي ربما تؤثر على سير العمل.
- حصر الأزمات المتوقع حدوثها والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقه وتقبل التغيير وقت الأزمات.
- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

ويرى حريز (2007: 50) أنه عند اختيار إستراتيجية التعامل مع الأزمة يجب مراعاة التالي:

1. تحديد الموقف من الأزمة: بعد معرفة صانعها والمستهدف منها.
2. اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.
3. التأكد من إمكانية تطبيق الإستراتيجية المختارة في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
4. تعرف إستراتيجية الطرف الآخر.

ويحدد توفيق (2007: 9) مجموعة من الاستراتيجيات الوقائية للتعامل مع الأزمات بما يلي:
المجموعة الأولى: عمليات المراجعة: وتشمل سلسلة من العمليات التي تستهدف تقييم مدى
فاعلية النظم المالية والقانونية بالمؤسسة.
المجموعة الثانية: الإعداد النفسي الداخلي: الاهتمام بالجوانب النفسية المترتبة على الأزمة
وحماية العاملين.
المجموعة الثالثة: الاتصالات والمعلومات الخارجية: تنصب هذه الإستراتيجية على الاهتمام
بالأطراف الخارجية المؤثرة وموقفها إزاء المؤسسة.
المجموعة الرابعة: تحسين الأوضاع الداخلية: وذلك بمراجعة إجراءات السلامة ودراسة أساليب
الفحص ومراقبة الجودة.

من المحزن أن الكثير من المؤسسات لا تبدأ بالاهتمام بإدارة الأزمات إلا بعد مرورها
بأزمات تعصف بكيانها بالتالي يتحمل أفرادها المعاناة دون داعٍ فإن مجرد رد الفعل تجاه
الأزمات لا يكفي في الظروف المعاصرة وذلك لأن التكنولوجيا اليوم أصبحت ذات طابع خطير
للغاية وأصبحت الأزمات تتجاوز إطار المؤسسة في عديد من الاتجاهات والمطلوب أخذ
المبادرة بالنتبؤ والاستعداد مسبقاً لمواجهة المواقف المحتملة (الحملوي، 1995: 45).

أساسيات التعامل مع الأزمات

- يحتاج التعامل مع الأزمات من بداية نشوئها وحتى انحسارها إلى تطبيق جملة من المبادئ
الرئيسة حددها هلال (2004: 77-91) في التالي:
1. تحديد الهدف وترتيب الأولويات: تحديد الهدف الرئيس والأهداف الفرعية وترتيبها حسب
الأولويات.
 2. الحركة السريعة والمبادرة: وذلك بالتخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر إلى الماضي
كثيراً وتركيز النظر في المستقبل والأخذ بزمام الأمور وعدم العمل برد الفعل.
 3. تنظيم القوى لمواجهة للأزمة: وذلك بإعادة صياغة هيكل تنظيمي سريع ومؤقت للمشاركين
في مواجهة الأزمة بعيداً عن الاتجاهات السابقة في الهياكل الوظيفية.
 4. المفاجأة: وتعني عدم إفشاء أسرار المواجهة.
 5. تقبل الواقع واغتنام الفرص: ويعني ذلك أنه لا وقت للدهشة أو اللوم ولكن المطلوب التعامل
مع ما يحدث واغتنام الفرصة وتجميع المكنات لتحقيق قمة الممكن.

- ويضيف هلال (2004: 77-91) المبادئ التالي عند التعامل مع الأزمات:
6. المشاركة والتعاون: بالعمل على تفجير الطاقات الكامنة لدى المشاركين لوقف زحف الأزمة
 7. الروح المعنوية المرتفعة: ويعني حمايتها من الانهيار التام وإجادة التعامل مع الإحصاءات المتعلقة بالخسائر وتوضيح مدى نجاح الجهود في خفض الخسائر وتحقيق الهدف.
 8. المرونة: وتعني عدم الإصرار على اجتياز كل العقبات التي تعترض والتركيز على العقبات التي تؤثر على تحقيق الهدف الرئيس.
 9. السيطرة: وتعني السيطرة على حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها لوقف تدهور الأمور.
 10. الحماية والأمن: ويعني تأمين الأفراد من الخوف الداخلي الذي يؤثر على مشاركتهم وتفاعلهم مع الأحداث.
 11. التفاوض المستمر مع الأزمة: التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة أو الظروف بل بخطة وأساليب مناسبة ويقتضي ذلك خروج جميع الأطراف بإنجاز.

مراحل إدارة الأزمة

يرى أوجستين (Augustine, 1995: 147-158) أن مراحل إدارة الأزمة تتمثل في التالي:

- (1) مرحلة منع حدوث الأزمة.
- (2) مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة.
- (3) مرحلة إدراك الأزمة والاعتراف بوجودها.
- (4) مرحلة احتواء الأزمة.
- (5) مرحلة الاستفادة من الأزمة.
- (6) مرحلة حل الأزمة.

ويرى توفيق (2004: 86) أن المؤسسات تمر بأربع مراحل متميزة عندما تواجه أزمة

غير متوقعة هي:

- a. الصدمة
- b. التراجع الدفاعي
- c. الاعتراف والتسليم
- d. التكيف والتغيير.

بينما يرى الحملوي (1995: 61) أن معظم الأزمات تمر بخمس مراحل أساسية وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وهي:

- 1) اكتشاف إشارات الإنذار: ترسل الأزمات في العادة قبل وقوعها بسلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها.
- 2) الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوفر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.
- 3) احتواء الأضرار أو الحد منها: وتتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.
- 4) استعادة النشاط: وتشمل تنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها ويتم فيها محاولة استعادة الأصول التي فقدت.
- 5) التعلم: ويتم فيه إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي.

وستأول هذه المراحل بشيء من التفصيل نظراً لأن الدراسة اعتمدت هذه المراحل كمجالات للكشف عن درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات.

المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار.

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها العديد من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال بوقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبئ بوقوع الأزمات، ولديهم مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى ولو كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم يتمثل في أن إشارات الإنذار المبكر مشكلة، حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت؛ ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية الهامة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حده، والخلاصة إن من أحد الوظائف الهامة لوحدة إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف الإنذار وتعقبها وتحليلها (موقع وحدة المعرفة الثلاثاء 2010/4/20 الساعة 8:51 مساءً <http://knol.google.com>).

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

يجب إن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات،. ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة (موقع وحدة المعرفة الثلاثاء 2010/4/20 الساعة 8:51 مساء <http://knol.google.com>).

المرحلة الثالثة: مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف أبعاد هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وتأثيرها المعنوي. (موقع مقاتل من الصحراء الثلاثاء 2010/4/20 الساعة 10:40 مساء <http://www.moqatel.com>)

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

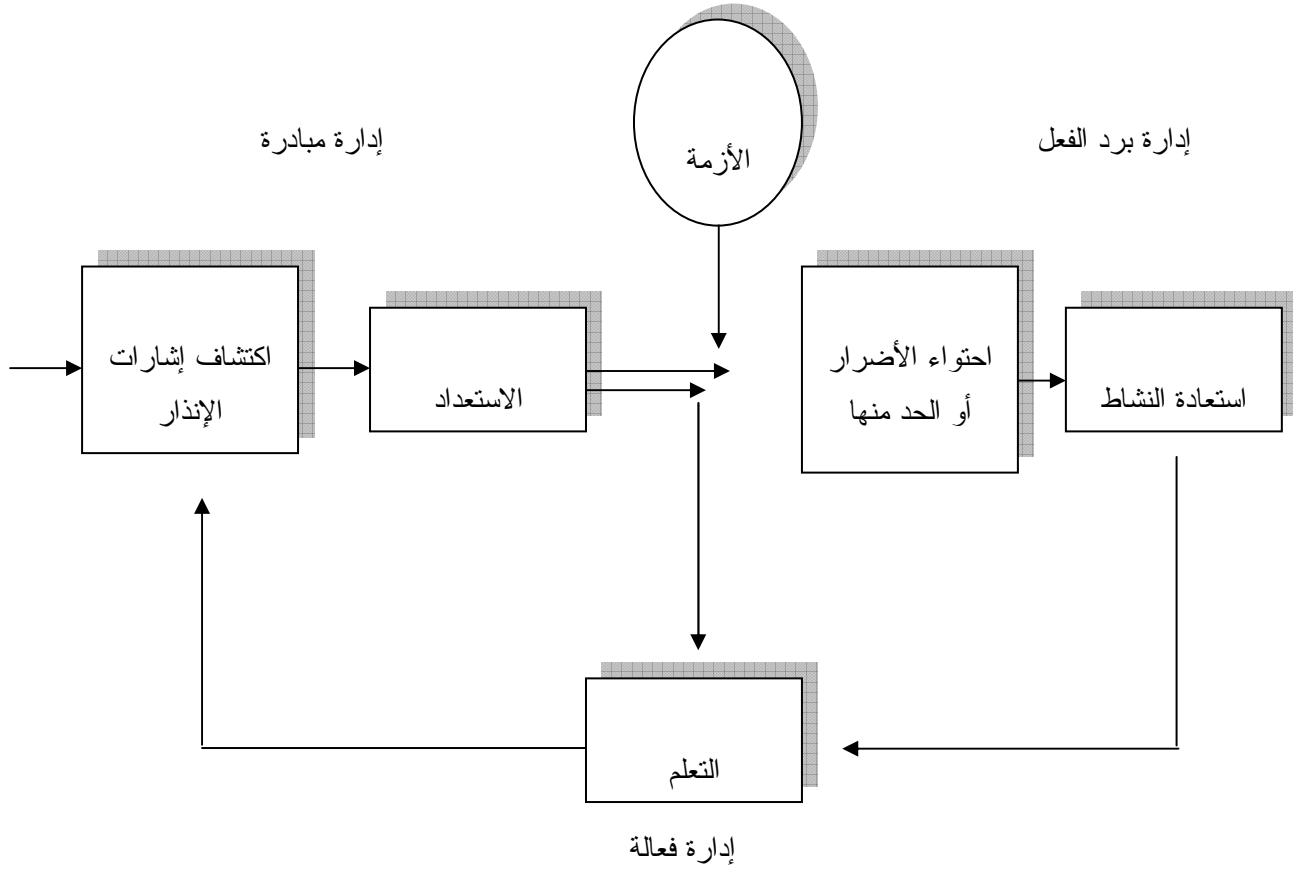
تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، ويلاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات، والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة، وقد تتركب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمات على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد (موقع وحدة المعرفة الثلاثاء 2010/4/20 الساعة 8:51 مساء <http://knol.google.com>).

المرحلة الخامسة: التعلم

وهي المرحلة الأخيرة وفيها يتم بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة، وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وهي مرحلة تعليم مستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، والتعلم يعد أمراً حيوياً غير أنه مؤلم للغاية، حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، وإن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة يتوقف على توافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة التغيير، ومتصوراً نفسه أو أحب

الناس إليه يمرون بتجربة الغير، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء أو إدعاء بطولات كاذبة (الموسوعة الحرة الثلاثاء 2010/4/20 الساعة 8:55 مساء <http://ar.wikipedia.org/wiki>).

ويوضح الحملوي (1995: 61) المراحل الخمسة لإدارة الأزمة في الشكل التالي:



شكل (2-5) يوضح مراحل إدارة الأزمات

يرى الباحث أن الشكل السابق يبين أن الإدارة المبادرة هي التي تهتم بإدارة الأزمة منذ المرحلة الأولى وأن التي تهتم بها حالة وقوعها هي إدارة برد الفعل ولا تفلح دائما هذه الإدارة في كبح جماح الأزمة بل ستكون آثار الأزمة السلبية كبيرة وعظيمة الأثر على الكيان الإداري وعلى المؤسسة التعليمية وكذلك يوضح أن الإدارة الفعالة هي التي تتعلم باستمرار وتأخذ العبر مما حدث معها من أزمات أو مع غيرها من المؤسسات المماثلة.

المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات:

يمكن تقسيم منظمات الأعمال في ضوء مفهوم إدارة الأزمات إلى نوعين هما:

الأول: منظمات تعارض تطبيق منهج إدارة الأزمات رغم تعرضها لأزمات سابقة ويطلق عليها منظمات مستهدفة للأزمات.

الثاني: منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديد والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات.

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من المنظمات:

1- المنظمات المستهدفة للأزمات:

وهي منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدي إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات بالإضافة إلى عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها، ومن ثم فهي تكتفي برد الفعل بصورة عشوائية فهي تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر في موقف الأزمة بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمي وعدم توافر المعلومات اللازمة.

2- المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات:

وهي منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها، وتحد من الأضرار والخسائر وهي تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان، والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكي تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعمًا لإدارة الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات، كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة (رفاعي وجبريل، 2009: 38، 39)

جدول (1-2) يوضح خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات .

المنظمات المستعدة للأزمات	المنظمات المستهدفة للأزمات
يسودها ثقافة تنظيمية واعية ومسانده.	يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقه.
تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية.	تتبع مناهج تقليدية للتخطيط.
هدفها النمو .	هدفها البقاء .
تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج أساسي للتحسين المستمر .	لا تدرك مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
تطبق أسلوب إدارة الأزمات .	تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات .
لديها محفظه أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية، محدد بها مسبقا فرق مدربه لإدارة الأزمات .	لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة .
تتحمل كامل المسؤولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية تجاه جميع الأطراف المعنية .	تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيئ .
أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس .	أزماتها السابقة خبرات مؤلمه لا يجب تذكرها .
تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر .	تحجب إشارات الإنذار المبكر .
تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطار نظير ولأثم .	تعاقب المنذرين وحاملي الأخبار السيئة .
تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب .	تخفي المشكلات والعيوب .
ترفض التبريرات والأعذار .	تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة .

المصدر: (رفاعي وجبريل، 2009: 40)

طرق التعامل مع الأزمات

وسيتم حصرها في مجموعتين الطرق التقليدية والطرق غير التقليدية كما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية: ويراها حريز (2007: 50) في التالي:

1. إنكار الأزمة: أي عدم الاعتراف بوجودها أو يقلل من شأنها ويستخدم التعطيم الإعلامي لتفويت الفرصة على الطرف الآخر ويتم تحصين الأفراد من الحملات الإعلامية
 2. كبت الأزمة: وتقضي هذه الطريقة التعامل مع الأزمة بالعنف وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على مولداتها.
 3. تشكيل لجنة لبحث الأزمة : ويستخدم عندما لا تتوفر معلومات عن القوى التي صنعت الأزمة أو لها مصلحة. وتشكيل لجنة لبحث الأزمة يهدف إلى: معرفة الذين تسببوا في هذه الأزمة، وتمييع الموقف وإفقاد الأزمة لقوة الدفع (أحمد، 2002: 39).
 4. بخس الأزمة : ومحورها التقليل من شأن الأزمة لكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، لكنه ليس ذا أهمية، وأن الأمر تحت السيطرة (ماهر، 2006: 93).
 5. تنفيس الأزمة : ويطلق عليها طريقة تنفيس البركان ويتم تنفيس الأزمة عن طريق فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمة وبنائها، وتنفيس حالة الغضب و الغليان و التوتر المصاحب لأحداث الأزمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط، و تستنزف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسة (الشافعي، 2001: 195).
- ويضيف القحطاني (2003: 47-48) الطريقة التالية:
6. تفريغ الأزمة : فنتم من خلال إيجاد مسارات بديلة و متعددة أمام قوة الدفع المولدة لتيار الأزمة و تدفقاته، ليتحول إلى مسارات عديدة بديلة تستوعب جهود قوة تيار أحداث الأزمة وتقلل من خطورته، والتفريغ على ثلاث مراحل هي:
- **مرحلة الصدام** : وهي مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة، وفيها يتحدد مدى تماسك هذه القوى، ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام و تحمل تكلفته، ومدى تراجع بعضها، ومدى ترابط وحدة الأهداف أو تعارضها.
 - **مرحلة وضع البدائل** : وفي هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من الأهداف البديلة، لكل فرقة انبثقت عن الصدام ثم يسهل التعامل مع كل فرقة على حدة.
 - **مرحلة التفاوض** : مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض الثنائي.

وبضيف الخضيرى (د ت : 161) الطرق التقليدية التالية:

7. عزل قوى الأزمّة : الأزمّة لا تنشأ من ذاتها، ولكن تنشأ نتيجة قوى معينة عملت على إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإدارى، ومن هنا يقوم مدير الأزمّة برصد قوى الأزمّة وتحليلها، وعزلها عن بؤرة الأزمّة، وإبعادها عن تيار الأزمّة، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمّة إلى عدة أنواع هي: القوى الصانعة للأزمّة، والقوى المؤيدة للأزمّة، والقوى المهتمة بالأزمّة.

8. إخماد الأزمّة : وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلنى و الصريح مع كافة العناصر التي تضمها الأزمّة، وتصفيتها، وعادة لا يلجأ لهذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمّة قد وصلت إلى حالة التهديد الخطير.

ويرى الباحث أن هذه الطرق أصبحت قديمة قلل من فعاليتها ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات حيث الوعى ازداد والثقافة تكاد تكون عالمية وتطورت نظريات الإدارة ولم تعد تتطلي حيل هذه الطرق على قوى الأزمّة، لذلك يجب الاعتراف بالأزمّة وعدم إنكارها، لأن إنكارها يزيد من تعاضمها وبالتالي يصعب مواجهتها.

وأوجز مهنا (2004: 282-284) أساليب إدارة الأزمّة في التالي:

- 1) استخدام التساوم الضاغظ (الإكراهى): إما بالأسلوب القولى بالتهديد وإما بالأسلوب الفعلى بتنفيذ بعض الأعمال المادية.
- 2) استخدام الأسلوب التوفيقى: ويتم فيه حلول الوسط والتنازلات المتبادلة بين أطراف الأزمّة.
- 3) الجمع بين الأسلوبين السابقين: وهذا يحقق نهاية للأزمّة منقادياً تحولها إلى كارثة.

وأضاف هلال (2004: 115-119) الأسلوبين التقليديين التاليين في إدارة الأزمّة:

1. أسلوب النعامه (الهروب): يلجأ إليه بطريقة لا شعورية للتخلص من الحالة المعاشة وله أشكال متعددة منها الهروب المباشر ومنها الهروب غير المباشر ومنها التصل من المسئولية بإلقائها على الآخرين ومنها التركيز على جانب هامشى من الأزمّة يمكن تحقيق نجاح فيه ومنها الإسقاط بتسليط الضوء على عيوب الآخرين
2. القفز فوق الأزمّة: ويتم النظاهر بأنه تم القضاء على الأزمّة ولكنها تحت الرماد سرعان ما تعود للظهور ثانية وبصورة أشد.

ثانياً: الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات:

ويري الخضير (د ت : 164-169) أن الطرق غير التقليدية تتمثل في التالي:

1. **طريقة فرق العمل:** إما أن يكون فريق العمل مؤقتاً تنتهي مهمته بانتهاء الأزمة ويتم تشكيله لأول مرة ومهمته تشخيص الأزمة وإعداد خطة التحرك ومتابعة تنفيذها، وإما أن يكون فريق العمل دائماً ويطلق عليه مجلس مديري الظل ويضم كوادر متقاعدة ذات خبرات متخصصة ويعدّوا للتعامل مع الأزمات التي تخصصوا فيها.
2. **طريقة الاحتياطي التعبوي:** ويتم فيها تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الإداري ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة أي اختراق.
3. **طريقة المشاركة الديمقراطية:** وتستخدم في المجتمعات الديمقراطية ويكون محور الأزمة عنصر بشري ويشترك كل فرد الرأي في وضع الخطة ويتعين له سلوك لإنجاح الخطة.
4. **طريقة احتواء الأزمة:** ويتم فيها محاصرة الأزمة واستيعاب الضغط المولد لها وإفقادها قوتها التدميرية ويتم على ثلاث مراحل هي: الإنصات الذكي من قبل قيادات الأزمة، مطالبة الجمهور بتوحيد رغباتهم ومطالبهم، وتحديد ممثلين يتم التفاوض معهم.
5. **طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم في الأزمات غير واضحة المعالم وخصوصاً عندما يكون هناك تكتلاً عند مرحلة تكوين الأزمة ويعمل التصعيد على إيصال الأزمة إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتجه كل فريق إلى اتجاه مختلف.
6. **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** حيث يركز متخذ القرار على تفرغ الأزمة من مضمونها مما يؤدي إلى إفقادها هويتها وإضعاف قوة ضغطها ويتم ذلك إما بالتحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة وإما بالاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها وإما بتزعم الضغط الأزموي ثم الانحراف باتجاه آخر.
7. **طريقة تفتيت الأزمات:** تعتمد هذه الطريقة على معرفة كاملة وتفصيلية بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة ويتم تحديد إطارات المصالح المتعارضة ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات وتستخدم هذه الطريقة في الأزمات الضخمة الشديدة.
8. **طريقة تدمير الأزمة ذاتها وتفجيرها من الداخل:** طريقة المواجهة العنيفة وتستخدم في الأزمات الخطرة التي تستهدف تدمير الكيان الإداري حيث لا مناص من الصدام ويتم التعامل على النحو التالي: ضرب الأطراف الضعيفة للأزمة بشدة، استقطاب بعض عناصر القوة ذات التأثير على القوى المحركة للأزمة، إيجاد قادة جدد أكثر اعتدالاً.

ويضيف الخضيرى (د ت: 168-169) الطريقتين غير التقليديتين التاليتين في التعامل مع الأزمة:

9. **طريقة الوفرة الوهمية:** وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها في حالة الأزمات السريعة العنيفة متلاحقة الأحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري ويصاحبها عامل نفسي يوجد حالة الفزع وفيها يوهم متخذ القرار بأن ما يتدافعون عليه موجود بوفرة ولا داعي للهلع.

10. **طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة:** وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها فيتم تحويل مسارها إلى مسارات بديلة واحتواء نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها والتغلب عليها ومعالجة إفرزاتها. يرى الباحث أن الطرق غير التقليدية في التعامل مع الأزمات منها ما ينصب على احتواء الأزمة وتحييد آثارها السلبية ومنها ما ينصب على إخمادها وتدميرها.

ويضيف هلال (2004: 120-124) وأحمد (2002: 47-51) أن الأسلوب العلمي في

إدارة الأزمات هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة ويحددها في ثلاث مراحل هي:

1. **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:** وتهدف الدراسة المبدئية إلى تحديد العوامل المشتركة في

الأزمة وأسباب الاحتكاك وتحديد مداها والقوى المؤثرة لتحديد نقطة البداية للمواجهة وهي

الخطوة الأولى في الاتجاه الصحيح للتعامل مع الأزمة.

2. **الدراسات التحليلية للأزمة:** يصعب مواجهة الأزمة بشكل كلي لأن كثير من الأحيان يعتبر

ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة ويتيح تحليل الموقف التفرقة بين الظواهر والأسباب

والتيقن من الأسباب ومعرفة دور المكون البشري ومدى تأثيره ودور المكون الصناعي

وأسباب الخلل الذي أدى لظهور الأزمة ودور المكون الطبيعي أيضاً وتمكننا الدراسة

التحليلية من تحديد الإمكانيات المتاحة والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها وتعتبر نتائج

التحليل بمثابة قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة.

3. **التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:** وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة ويجب

أن تنتهي بوضع عدد من الحلول وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهات التالية:

(1) **الاستعداد للمواجهة:** وتتم من خلال الخطوات التالية:

• تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لتقليل الخسائر ووقف التدهور.

• تحديد نوع المساعدات المطلوبة.

- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في مواجهة الأزمة.
 - إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات.
 - التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة.
 - تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
 - تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه وكذلك مع الجهات والمنظمات خارجه.
 - (2) **التخطيط للتعامل مع الأزمة:** ويهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - وقف التدهور وتقليل الخسائر.
 - السيطرة على الموقف وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
 - معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
 - تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
 - استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.
- (هلال، 2004: 120-124)، (أحمد، 2002: 47-51)

الأساليب والأدوات الكمية للتعامل مع الأزمات

- وقد حدد الخضيرى (د ت: 193-201) الأساليب والأدوات الكمية التالية للتعامل مع الأزمات:
1. الأرقام القياسية: ويعبر الرقم القياسي عن مقياس نسبي يقيس التغير في قيم أو كميات أو أحجام الظاهرة الأزمومية في سنة معينة يطلق عليها سنة المقارنة.
 2. بحوث العمليات: ومنها أسلوب بيرت (Pert) وهو أحد أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات ويتم في وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد ومهام كل عضو وطريقة تنفيذها و النتائج المطلوبة.
 3. تقليد المواقف والمحاكاة وتمثيل الأدوار وحساب النتائج: ويقوم على التصور المستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور أحداثها ونوع وحجم التصرفات أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة وتتم محاكاة جميع الأطراف ذات العلاقة.
 4. شجرة القرارات: يلجأ إليه متخذي القرار عندما يواجه احتمالات متعددة لتصرف قوى صنع الأزمة ويترتب علي تعدد الاحتمالات و اختلاف التقديرات ضرورة وجود تصور للقرارات وفقاً لكل موقف..

التعامل مع إشارات الإنذار

ويرى الحملوي (1995: 91) أن المقصود من اكتشاف إشارات الإنذار أنها عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة. وأن الجهد المبذول من المديرين في اكتشاف إشارات الإنذار يسفر عن أربعة احتمالات هي: أولاً: التوفيق: حيث ينجح المديرين في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع. ثانياً: يفشل المديرين في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع. ثالثاً: يعتقد المديرين أن هناك أزمة وشيكة الوقوع بينما لا توجد أزمة. رابعاً: يعتقد المديرين عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع ويثبت صحة ذلك. تحقق المؤسسات المتفوقة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار الكثير من التوفيق والكثير من الرفض الصحيح.

ويتفق توفيق (2007: 34) مع الحملوي (1995: 92) في أن المؤسسات المتفوقة تعتمد على ستة عناصر رئيسة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للآزمات هي:

1. تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة والتي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الآزمات.
2. حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات الهامة.
3. تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة.
4. السيطرة على الموقف.
5. التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التلطيف من حدتها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.
6. إزالة الخطر تماماً.

ويوضح الحملوي (1995: 91) وتوفيق (2007: 35) مصفوفة إشارات الإنذار في الشكل التالي:

الواقع

لا أزمة

أزمة

(2) الإنذار الكاذب	(1) التوفيق	أزمة
(4) الرفض الصحيح	(3) الفشل	لا أزمة
		القرار

شكل (2-8) يوضح مصفوفة إشارات الإنذار

يرى الباحث أنه من خلال الشكل السابق يتضح أنه إذا اتفق القرار مع الواقع كان تحليل إشارات الإنذار وفهمها صحيحاً وإذا اختلف القرار مع الواقع كان الفشل أو الإنذار الكاذب ولكن الفشل تبعاته كبيرة وخسائره جسيمة لذلك لابد من التدريب على جمع وتحليل إشارات الإنذار التي تنبئ عن قرب وقوع أزمة لتفادي أخطار الأزمات.

وحدد هلال (2004: 94-111) أربعة أنواع من الإنذارات التي من الواجب الاهتمام بها لتفادي وقوع أزمة وهي كما يلي:

1. **الإنذار المبكر:** هي تلك الإشارات التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة والتي يؤدي تجاهلها أو تفسيرها بصورة خطأ إلى وقوع الأزمة بصورة أشد تأثيراً وإننا نحتاج إلى أجهزة الإنذار المبكر في عقولنا أكثر من حاجتنا إليها في المباني لأن الأزمات البشرية أكثر تدميراً للنفوس والمعنويات إلى جانب الخسائر في الممتلكات.

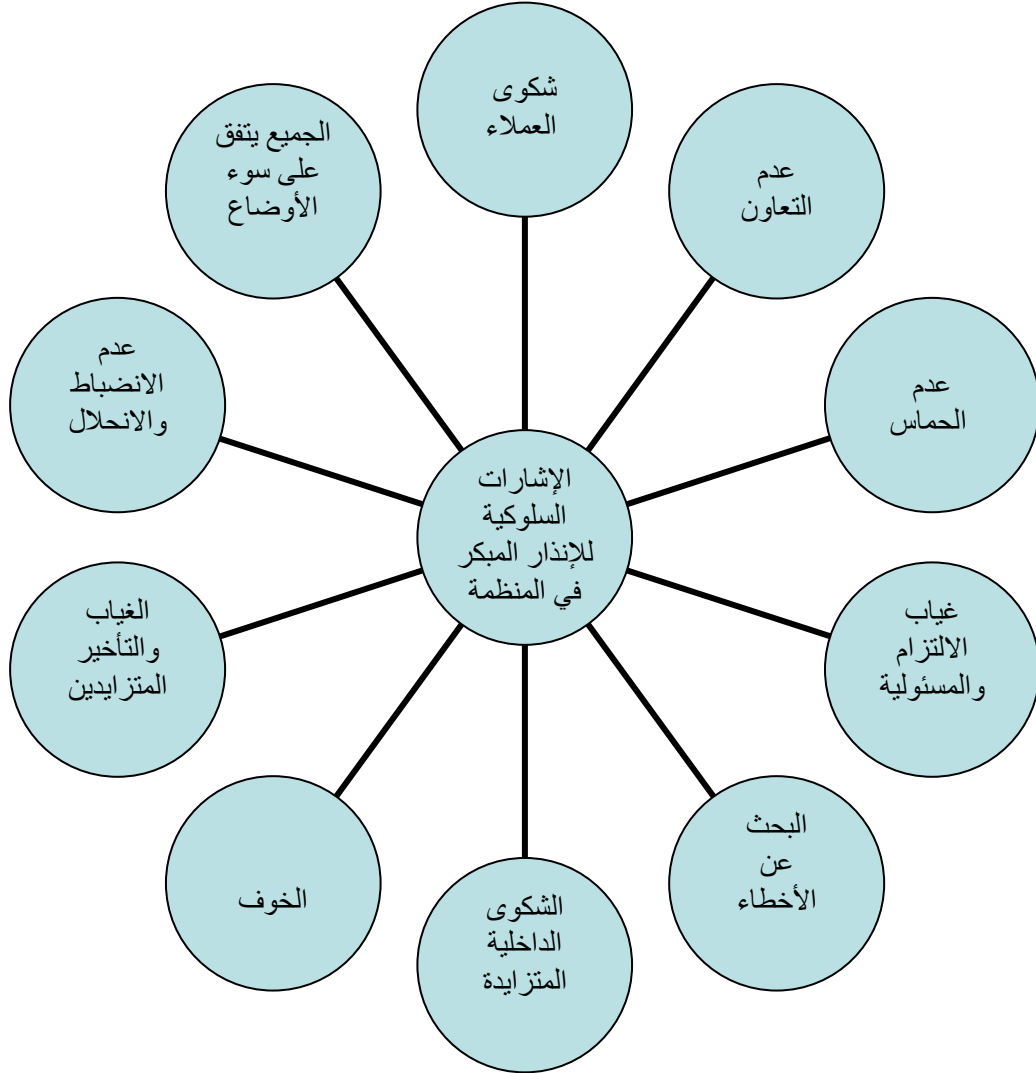
2. **الإشارات السلوكية للإنذار المبكر في المؤسسة:** وتتمثل في عدم التعاون وعدم الحماس وغياب الالتزام والمسئولية والبحث عن الأخطاء والشكوى الداخلية المتزايدة والخوف وكثرة الغياب والتأخير وعدم الانضباط واتفاق الجميع على سوء الأوضاع وزيادة الشكاوي من قبل العملاء.

3. **الإشارات التنظيمية للإنذار المبكر في المؤسسة:** وتتمثل في الصراع الوظيفي والقصور في المعلومات والاستحواذ في اتخاذ القرار وتداخل الاختصاصات وقصور نظم الاتصال المستخدمة والرفض المستمر لنظم تقييم الأداء ومقاومة التغيير وعدم وجود الصراع التنافسي الإيجابي.

4. **انخفاض الروح المعنوية:** ويرجع سببه عدم فهم الناس لطبيعة عملهم واستخدام الأهداف غير الحقيقية، وسوء الاتصال والتفاهم مع الناس، واستخدام النقد الصريح اللاذع والتسلط، وغياب الإدارة عن موقع العمل، والنظام العشوائي والتعامل مع الأفراد على أنهم مجرد أعداد وعدم كفاءة المديرين، والبناء التنظيمي المبالغ فيه الذي يحتوي على عدد كبير من الرؤساء، وتجاهل العوامل النفسية في بيئة العمل، وأسلوب الإدارة الذي لم يتعود عليه الناس، وعدم التشجيع وقصور التدريب عن الإيفاء بالعرض منه.

ويوضح هلال (2004: 102) الإشارات السلوكية للإنذار المبكر عن الأزمات في

المؤسسة في الشكل التالي:



شكل (2-9) يوضح الإشارات السلوكية للإنذار المبكر في المؤسسة عن الأزمات

يرى الباحث أن الشكل السابق يجمع الإشارات السلوكية للإنذار المبكر في المؤسسة وأن تجاهل هذه الإشارات يعرض المؤسسة لأزمات محتملة أو على الأقل إبطاء جهود احتواء الأضرار واستعادة النشاط إن حدثت أزمة.

ويرى توفيق (2004: 14) أنه توجد ثلاث فئات من العوامل التي تعيق قدرة المؤسسة على اكتشاف إشارات الإنذار التي تنبئ بوقوع أزمة وهي:

- 1) حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها ونتيجة لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف وكذلك لا تبلغ إشارات الإنذار إليهم.
- 2) وجود صورة خطأ في أذهان أفراد المؤسسة أو معتقدات غير صحيحة بشأن مناعة المؤسسة ضد الأزمات أو القدرة على اكتشاف إشارات الإنذار مما يعيق القدرة على التفسير الصحيح لعلامات الإنذار وتشخيص وجود الأزمة.
- 3) افتقار المديرين إلى المقدرة أو الميل إلى الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين.

ويرى الحملوي (1995: 93-97) أنه يجب على المؤسسات التي تعيد تقييم موقفها من اكتشاف إشارات الإنذار القيام بما يلي:

1. التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار: وذلك بمناقشة الطرق والأساليب التي تساهم في زيادة فعالية اكتشاف إشارات الإنذار.
2. تقييم تأثير الإمكانيات الحالية للمنظمة على قدرتها في مجال اكتشاف إشارات الإنذار: وذلك باستخدام أربع طرق هي الصدق والثبات والدقة والفعالية.
3. تحديد التغييرات الممكنة أو الضرورية: ويوجد أربع استراتيجيات هي: عدم إحداث أي تغيير، أو تعزيز القدرات الحالية، أو إعداد خطة طوارئ، أو إعداد تغيير واسع النطاق.
4. إعادة تصميم المؤسسة لزيادة فعالية اكتشاف إشارات الإنذار: وذلك بإيجاد طرق وأساليب للتشخيص والتقييم، وإيجاد هياكل وتكنولوجيا تدعم نظم الإنذار المبكر، وإيجاد شبكة اتصالات فعالة، وبدعم الإدارة العليا، وبدعم ثقافة المؤسسة.

نظام الوقاية ضد الأزمات

إن تكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف العلاج والوقاية تحفظ توازن الكيان الإداري لذلك بين الخضيرى (د ت: 256-260) هدف نظام الوقاية ومحور عمله والإجراءات المتخذة ودعائم ومهام جهاز الوقاية وفيما يلي تفصيل هذا النظام:

(1) هدف نظام الوقاية ضد الأزمات:

- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي إلى إصابته بأزمة
- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة من أزمات الكيان الإداري.

(2) محور عمل طريقة جهاز الوقاية ضد الأزمات:

- متابعة الأداء التشغيلي للكيان الإداري.
- التدخل السريع والفوري سواء المباشر عن طريق الصدام أو غير المباشر عن طريق احتواء أو امتصاص الأزمة.

(3) إجراءات نظام الوقاية:

- إجراءات وقائية مباشرة تتضمن برامج دورية لمتابعة أداء الكيان الإداري.
- إجراءات وقائية غير مباشرة تتعلق بالتدابير التي وضعها الكيان الإداري لحماية نفسه.

(4) دعائم النظام الوقائي:

1. سرعة التصدي لأي انحراف أو قصور ومعالجته.
2. التكيف والتوافق المستمر مع احتياجات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل في إطارها القوى الفاعلة في الكيان الإداري.
3. المرونة الكاملة والقدرة غير المحدودة على امتصاص واستيعاب الضغوط الأزمومية.
4. التفاعل مع الأحداث الأزمومية للاستفادة من إيجابيات الأزمة.
5. وقف تصاعد أحداث الأزمة ومنع أي دعم أو أي روافد جديدة مدعمة لأحداثها.

(5) مهام جهاز الوقاية من الأزمات:

1. تقوية بنية الكيان الإداري.
2. تقويم وإصلاح قصور الأداء.
3. تعديل وتكييف الأداء وفقاً للمستجدات.
4. توجيه وتعزيز وإيجاد الحوافز للتشغيل.
5. اكتشاف الأزمات مبكراً قبل استفحالها.
6. التعامل مع الأزمات وعلاجها.
7. الاستفادة من إيجابيات الأزمة.

متطلبات إدارة الأزمات

هناك ثلاثة متطلبات أساسية يمثل القدر المتاح منها القيود الأساسية التي تواجه مدير الأزمة وتفرض عليه المسارات المناسبة التي تتناسب معها ويراها الخضيرى (د ت: 187-191) كالتالي:

1. **المدى الزمني المتاح لإدارة الأزمة:** يؤثر هذا المدى على الأدوات والوسائل التي يتعين استخدامها ويؤثر على عامل السرعة حيث السرعة مطلوبة في استيعاب الأزمة وفي التفكير وفي التحرك وفي تأمين الكيان الإداري والتغلب على الموانع.
2. **الموارد المتاحة:** تحديدها يساعد متخذ القرار في وضع القنويات والمسارات التنظيمية السليمة التي توجه حركة هذه الموارد، وتساعد في توجيه قوى الفعل الإداري في المجتمع لمعالجة الأزمة، ولا بد أن تتصف إدارة الموارد بصفتي الشمول في حصر الموارد والاقتصاد في استخدامها وذلك من خلال نظام متكامل من المتابعة والمراقبة.
- **الأفراد المدربون والراغبون في التصدي للأزمة:** لكل أزمة خصائص وظروف، ومعطيات تشكل لها خصوصيتها، ومن خلال هذه الخصوصية تحتاج إلى رجال معينين متعددي الخصائص والمواهب للتعامل معها يتم اختيارهم بعد وضعهم في العديد من الاختبارات العملية والعلمية للتأكد من توافر جانبيين أساسيين هما: المواهب، والقدرات.

ويرى أبو قحف (1997: 134) أن إدارة الأزمات تتطلب التالي:

1. التدريب: ويتم بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة.
2. تهيئة وتدريب بعض الأفراد الآخرين بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمات في حالة غيابه.
3. تكوين فريق الفرص الذي مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله وتوليد أفكار بشأن استغلال الأزمة لإنجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بها في أوضاع أخرى أو في الظروف العادية.
4. بعد انتهاء الأزمة يتطلب الأمر جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي في مواجهتها وذلك بهدف تحليل وتقييم الأحداث والخروج بالدروس المستفادة حتى يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل.
5. إيجاد أو تنمية الرؤية الإستراتيجية فالقائد الجيد مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى.

ويرى الباحث أن إدارة الأزمة تتطلب تضافر الجهود الجماعية واستثمار الموارد وإدارتها بكفاءة وفاعلية ومن هنا لابد من توضيح هذه المتطلبات تحت تصنيفها إلى مصادر بشرية، ومصادر مادية، واحتياجات إدارية كما يلي:

أولاً: المصادر البشرية:

لاشك أن العنصر البشري هو محور أي نظام اجتماعي فالكليات التقنية ومراكز التدريب المهني جميعها تعتبر مؤسسات اجتماعية ينطبق عليها ما ينطبق على أي نظام اجتماعي من هنا سنبدأ بالتركيز على العنصر البشري وإظهار دوره في إدارة الأزمات على مستوى القيادة وعلى مستوى العاملين وسنبدأ بعرض قيادة الأزمات ثم فريق الأزمة ثم جمهور الأزمة.

1) قائد فريق إدارة الأزمة:

مهما كانت قدرات المدير أو القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها إلا أن الأزمات لابد أن تحدث والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيار على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في التعامل مع الأزمة أو اتخاذ القرار بشأنها (أبو قحف، 1997: 91-107).

ويرى سميث أن السمة الرئيسة للقيادة في الأزمات هي: الإبقاء على بساطة الأشياء وان يطلب من الناس مثلاً القيام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها (Smith, 1989: 79)

ويرى الخضيرى (د ت: 209) أنه يجب أن تتوفر في قائد فريق الأزمة خصائص شخصية وأخرى موضوعية وتشمل الخصائص الشخصية التالي:

- الشجاعة الكاملة
- التفاؤل وتنمية العلاقات
- المشاركة الوجدانية
- التأهيل على أصول القيادة
- الثبات ورباطة الجأش وقوة الإرادة
- التخيل والتوقع للأحداث

وأما الخصائص الموضوعية كما يراها حريز (2007: 50) فتشمل التالي:

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها.
- صياغة ورسم التكتيكات.
- شرح الأفكار وتوصيل المعلومات بعدة طرق.
- قدر من التعليم والثقافة ورصيد من الدورات التدريبية

ويرى حريز (2007: 39-44) أن النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات يمكن وضعه على

الصورة التالية:

- أن يكون مرجع إدارة الأزمات نابع من كتاب الله وسنة رسوله - صلى الله عليه وسلم -.
- الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفوس.
- التعلق بالله عز وجل والإكثار من الدعاء.
- الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية.
- عدم تقليد المؤسسات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها.
- أن يتبنى إدارة الأزمات داخل المؤسسة قائداً يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات. من هذه الصفات (العلم _ الخبرة _ الذكاء _ سرعة البديهة _ القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم _ القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الايجابية _ الرغبة والحماس).
- الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمؤسسة فيها لا يخالف الشريعة الإسلامية.
- يعتبر الصبر من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة.
- الاستخارة.
- التمسك بالقيم والأخلاق والسلوكيات الحسنة.
- التفاؤل وعدم التشاؤم.
- على القائد أن يتذكر دائماً قاعدة (ما أصابك لم يكن ليخطئك).
- تجنب الغضب وقت الأزمة.
- توسيع نطاق المشاورة
- التعاون بين أفراد المؤسسة في حل المشاكل والأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.
- الاستعانة والتوكل على الله.
- العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد

ويرى أبو قحف (د.ت: 118) أن القائد الناجح في إدارة الأزمات يقوم بالأعمال التالية:

- 1) أن يكون القائد على اتصال مباشر بالمخططين.
- 2) أن يكون قارئاً جيداً للخطط الإستراتيجية للمؤسسة وعلى استعداد لتنفيذها.
- 3) أن يشكل فريقاً للتخطيط بعيد المدى.
- 4) أن يكون لديه دائماً سياسة للتخلص من الأنظمة والسياسات والأفراد والبرامج والاتجاهات التي أصبحت قديمة ولم تعد تصلح لمتطلبات الواقع الحالي والمستقبل.
- 5) أن يكون نظام العمل بفريق التخطيط بعيد المدى مبنياً بطريقة تشجع الخلق والابتكار والتجديد.

من المفيد أن يقوم القائد بتنمية قوائم المراجعة للأمر السابقة حتى يتسنى له ولفرق العمل معه تقييم المواقف والأحداث والأعمال بصورة شمولية.

2) فريق إدارة الأزمات:

يجب على كافة المؤسسات أن تكون فرقة لإدارة الأزمات قبل أن تفرض الأحداث تكوين مثل هذا الفريق، ويختلف تكوين فريق إدارة الأزمات بحسب حجم المؤسسة وما إذا كانت تعمل على نطاق محلي أو دولي وأيضاً حسب شدة القيود الحكومية على المؤسسة وتبعاً لنشاطها وباختلاف جمهورها والمعنيين بها والبيئة المحيطة بها لذا نجد أن هناك أعضاء دائمين لا بد أن يكونوا في كل فريق إدارة أزمة (توفيق، 2007: 26).

ويضاف إليهم بحسب الحاجة أعضاء آخرين والأعضاء الدائمين وهم:

1. اختصاصي في العلاقات العامة: يستطيع تفهم احتياجات المراسلين ويقوم بتدريب المديرين المتحدثين أمام الجمهور ومهمته التجهيز لعقد المؤتمرات الصحفية والتزويد بالمعلومات والبيانات للمتحدث الرسمي في فريق إدارة الأزمة.

ويضيف الحملوي (1995: 159) التالي:

2. اختصاصي قانوني: يساهم في مراجعة الأزمات ويساعد الإدارة في تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات وأيضاً النتائج المترتبة عليها

3. الخبراء الفنيون: ذوي خبرات متميزة في مجالات هندسية مختلفة ويتلقون تدريبات مسبقة في مجال إدارة الأزمات.

ويضيف مهنا (2004: 273-275) الأعضاء التاليين في فريق إدارة الأزمات:

4. اختصاصي مالي: حيث أن الأزمة تتطلب تكاليف مالية لمواجهةها وهذا العضو لديه الخبرة في إدارة المال بحكمة.
5. اختصاصي الاتصالات السلوكية واللاسلكية: مهمة هذا العضو أن ينظم شبكة اتصالات تؤمن الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
6. اختصاصي الشؤون العامة: وهو على دراية تامة بتعليمات النظام الإداري وباللوائح والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة.
7. رئيس الفريق: وهو القائم بالتنسيق بين كل الجهود السابقة بصدد حل الأزمة وحسن التصرف فيها.

إن نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم لذلك هناك شروطاً يتعين توافرها في أعضاء فريق الأزمة يراها الخضيرى (د ت: 206) كما يلي:

1. المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.
 2. الانتباه والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام الموكلة.
 3. التضحية إذا لزم الأمر.
 4. الولاء والانتماء للكيان الإداري.
- ويضيف حريز (2007: 48) الشرطين التاليين:
5. الهدوء والقدرة على التفكير الموضعي والبعد عن الانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.
 6. الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنطوية بهم أيًا كانت المخاطر التي تكتنفها.

ويرى الخضيرى (د ت: 221) أن طرق اختيار فريق إدارة الأزمة كما يلي:

1. الرصد والتتبع: برصد الأفراد التي تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة وتتبع سلوكياتهم للتأكد من المعلومات.
2. الترشيح: الطلب من الأفراد ترشيح أنفسهم على أن تتوفر فيهم مجموعة من المواصفات والخصائص التي يعلن عنها ومن ثم يتم الاختيار منهم.
3. الانتقاء الشخصي: عن طريق اكتشاف الأفراد صدفة من خلال المحك الفعلي للأحداث.
4. التجنيد: يستخدم عند زرع بعض العناصر والأفراد داخل أجزاء الكيان الإداري ليكونوا عيوناً لرصد حركة العمل واتجاهات بعض الأفراد المتطرفين.

وقد حدد حريز (2007: 47-49) المهام التالية لفريق إدارة الأزمة:

- إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
- تعيين واختيار فريق التعامل مع الأزمة.
- توفير غرف عمليات لإدارة الأزمة عند حدوثها وتوفير قاعدة معلومات متكاملة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.
- الحد من إمكانية تصاعد الأزمة والعمل على تجنب الكيان الإداري سلبيات الأزمات التي قد تواجهه، والاستفادة من إيجابياتها، ومنع تكرار حدوثها إن أمكن.
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.
- رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقديم العمل في التعامل مع الأزمة.

مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

وتتكون مراحل عمل فريق إدارة الأزمات من ثلاثة مراحل يراها توفيق (2007: 28-29) والحملوي (1995: 161-167) في التالي:

المرحلة الأولى: جمع الحقائق: يقوم فريق إدارة الأزمة بجمع الحقائق المتعلقة بالمؤسسة قبل البدء بوضع الخطة.

المرحلة الثانية: إعداد السيناريوهات: عندما يقوم فريق الأزمة بمراجعة الأزمات المحتملة وذلك بعد حصر المخاطر المحتملة فإنه يتكون لديه محفظة أزمات بعد ذلك يجري إعداد السيناريوهات وفقاً لمنهج معين حيث يقوم أحد أعضاء فريق الأزمات برئاسة الفريق ليقود المناقشات التي تدور حول طرح أسئلة ماذا لو؟، وتتميز هذه المرحلة بالتدريب وتمثيل الأدوار.

المرحلة الثالثة: إبلاغ الرسالة: يقوم مدير العلاقات العامة ومدير الشؤون العامة بتقديم خطة عمل تفصيلية تتناول كل أزمة من الأزمات الكبرى التي تهتم بها المؤسسة ويجب على خبراء الاتصالات تناول الموضوعات التالية على وجه الخصوص: من المتحدث الرسمي المناسب؟ وما أنسب موقع لمركز إدارة الأزمة (غرفة العمليات)؟ والاحتفاظ بمسودات البيانات الصحفية وحقبة المواد الصحفية، وعلى خبراء الاتصال تعريف أعضاء الفريق بوسائل الاتصال وكيفية استخدامها، وتوفير عدد مناسب من خرائط (سلسلة إصدار الأوامر) أثناء الأزمة، وإعداد خطة اتصالات لإعلام العاملين بالأحداث المرتبطة بالأزمة، وإعلام الجمهور المعني بالأزمة.

تكوين فريق الفرص

من الضروري تكوين فريق متخصص لاكتشاف الفرص التي قد تظهر كنتيجة لحدوث الأزمة وكذلك بدائل التصرفات المطلوبة لاستغلال هذه الفرص، وهذا الفريق ليس فريق إدارة الأزمة بل هو متخصص في كشف واستغلال الفرص (أبو قحف، د.ت: 113)

3) جمهور الأزمة

الأزمة ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب ومتداخلة، ويتعين دراستها في إطارها المجتمعي الذي نشأت فيه وفي الوقت ذاته عدم إغفال عواملها الذاتية الباعثة والتأثير المتبادل بينها وبين المجتمع ويرى الخضيرى (د.ت: 233) أن لهذا التأثير عدة أبعاد هي:

- 1) موقف المجتمع أمام أحداث الأزمة وأمام الإفرازات والنتائج التي نجمت عنها.
 - 2) مقدار ما تعلمه المجتمع من أسرار الأزمة.
 - 3) حجم ومقدار توجيه الأحداث الأزموية للمجتمع.
 - 4) أنواع السلوك والبواعث والمحفزات التي استخدمت أو سادت المجتمع أثناء الأزمة.
 - 5) جوهر الأحداث الأزموية، ومحورها الذي تدور حوله.
 - 6) موقف أفراد المجتمع إزاء الأزمة.
- ويضيف الخضيرى بقوله لعل من أهم العوامل المؤثرة على أفراد جمهور الأزمة ما يلي:
1. الشعور بالخطر غير المحدد.
 2. الشعور بالقلق والتوتر وعدم الاستقرار.
 3. الاقتناع بضرورة إنقاذ المجتمع.
 4. الحركة العشوائية المضادة لعوامل القلق والتوتر.

ويرى الباحث أن قوى المجتمع تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

- قوى مواجهة الأزمة.
- قوى الأزمة.
- القوى المتفرجة.

ويرى أبو قحف (د.ت: 108-111) ضرورة تحديد طبيعة جمهور الأزمة والأخذ بعين

الاعتبار الإجراءات التالية:

- 1- تحديد قائمة جمهور الأزمة
- 2- إعداد قائمة بمن يجب الاتصال بهم و تحديد آليات الاتصال وتحديد قنوات الاتصال الملائمة للاتصال بكل نوع من الجمهور.
- 3- تحديد المسئول عن الاتصال بكل نوع من أنواع الجمهور.
- 4- ترتيب وسائل الاتصال طبقاً للأوليات في ضوء السيناريوهات البديلة للتصرف .
- 5- توفير كل التسهيلات و القدرات المطلوبة لاستخدام كل قناة أو وسيلة من وسائل الاتصال
- 6- التأكد من عملية الاتصال تتم في الاتجاهين وليس في اتجاه واحد.
- 7- يجب أن يكون هناك حرصاً لتلبية احتياجات كل نوع من أنواع الجماهير المعنية بالأزمة.
- 8- إنشاء آلية معينة لجمع المعلومات من الجماهير .
- 9- تحديد الذين يمكنهم توجيه نقد للمنظمة قبل تفاقم الأزمة ومن منهم سيقفون موقف الصديق.
- 10- تحديد من المساهمين أو الأطراف يجب أن يتصل بهم أي عضو من أعضاء فريق العمل المختص بالأزمة .
- 11- لا يجب تجاهل الإجراءات و القوانين الحكومية التي ترتبط بالأزمة.

مشاركة المجتمع في معالجة الأزمة

إذا كان واجب مدير الأزمات أن يجمع ويوحد أفراد المؤسسة، عن طريق بعث روح وقيم الولاء والانتماء والتضحية والعطاء فإن هذا الواجب لا يكون هدفاً في ذاته، ولكنه يعد وسيلة إلى هدف أسمى، وهو الحصول على المشاركة الإيجابية في معالجة الأزمة.

لذلك يرى الخضيرى (د ت: 244-245) أن عملية المشاركة الفعالة من المجتمع تحتاج

إلى تحديد أربعة جوانب أساسية هي:

- الهدف العلني
- نقاط الضعف في قوى صنع الأزمة.
- نقاط القوى التي نملكها.
- المعوقات التي قد تحول دون حسن إدارة الأزمة.

- ومن هنا يرى الباحث ضرورة اضطلاع الإعلام بوظيفتين أساسيتين هما:
- أن يكون انعكاساً لمجتمع الأزمة: وذلك بتلبية إدارة الأزمة لاهتمامات ورغبات المجتمع في معرفة ما يجري.
 - أن يكون موجهاً لمجتمع الأزمة: وذلك بإطلاع المجتمع على المستجدات والتطورات وإسداء النصح لهم.

وحتى يتم رسم خطة فعالة لمشاركة المجتمع في إدارة الأزمة بنجاح، يتعين أولاً القيام بعدة خطوات منطقية لتحليل ودراسة موقف المجتمع من الأزمة يحددها الخضيرى (د ت: 246-247) في التالي:

- تحديد العلاقة بين المجتمع وبين الأزمة.
- تحديد الأسباب والبواعث والعوامل المختلفة التي بلورت موقف المجتمع تجاه الأزمة.
- وضع التصرفات والحلول والفروض الممكنة للاستفادة منها.
- وضع برنامج عمل تنفيذي زمني محدد المهام بدقة للاتصال بأفراد المجتمع.
- تحديد المعايير القياسية لمتابعة الجهود المختلفة الخاصة بفريق إدارة الأزمة.
- تحديد أوجه القصور بمقارنة النتائج المختلفة التي تحققت بالمعايير القياسية الموضوعية.
- تنفيذ البرنامج بشكل فعال وعلى نطاق واسع بعد تجربته ونجاحه على النطاق المحدود.

ثانياً: المصادر المادية:

- إن فن التعامل مع المواقف الأزمومية يحتاج إلى خبرة وحنكة وقدرة على النفاذ إلى ما وراء الموقف الظاهري للأزمة وبصيرة القائد الملهم إلى جانب ذلك كله تحتاج إدارة الأزمات إلى تجهيزات إدارية يحددها الخضيرى (د ت: 114-131) كما يلي:
1. غرفة عمليات إدارة الأزمة: صعبة الاختراق، مجهزة بوسائل الاتصال الفعالة، واسعة ومريحة، تمكن من رؤية الأحداث بموضوعية.
 2. نظم الاتصال الخاصة بإدارة الأزمة: يجب فحصها بدقة وبسرعة لمعرفة أين يكمن الخلل ومن ثم معالجته.
 3. إعلام الأزمة: وله جانبان جانب إخباري ويتم عن طريقه متابعة الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها وذلك بنقل المعلومات بأمانة وسرعة ومصداقية وجانب توجيهي حيث يعمل متخذ القرار على حشد كافة القوى المحيطة لجانبه ما أمكنه.

ويضيف الخضيرى (د ت: 114-131) التجهيزات الإدارية التالية:

4. أدوات التأثير: للتعامل مع الأزمة بوقف تصاعدها أو بتحييدها وتشمل التأييد المادي والمعنوي.
5. أدوات الصدام: على الرغم من حلول الحوار محل الصدام إلا أن الأخير قد يكون الخيار الوحيد في بعض الأحيان ويكون الصدام بالعمل المادي أو المعنوي.
6. أدوات الامتصاص: تستخدم لكسب مزيد من الوقت لاستكمال المعلومات وللحفاظ على الكيان الإداري ومنها الوساطة والتجاوب وتشكيل اللجان المشتركة وبعثات التقصي والتفاوض والتحكيم وتغيير القيادات الفاسدة.
7. نظام معلومات الأزمة: ويوظف لإمداد متخذ القرار بالمعلومات بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وبدقة عالية.
8. أدوات النقل والحركة: ومنها أدوات لازمة بشكل دائم وأخرى عند الطلب.

ويرى الباحث أن التجهيزات الإدارية لإدارة الأزمة تتمحور في جانبين جانب المعلومات وفي جانب الأجهزة والمعدات والأدوات.

1) غرفة عمليات إدارة الأزمات:

مركز إدارة الأزمات (غرفة العمليات): وهي غرفة مجهزة بكافة أنواع الاتصالات الحديثة من كمرات فيديو وجهاز عرض الشرائح وسبورة ورقية وطبق هوائي على سطح المبنى وتشمل غرفة طوارئ وغرفة صحافة بها منصة وغرفة إعداد السيناريوهات وغرفة البريد والرسائل والطرود ومركز الاتصالات به جميع أجهزة الاتصال الحديثة من تليفونات وفاكس وبريد الكتروني وتلفزيون وراديو ومكتب أمن (الحملوي، 1995: 169).

ويرى الحملوي (1995: 168-171) ضرورة مراعاة الاعتبارات التالية عند تشغيل

غرف العمليات:

- (1) تحدد الإدارة للعاملين الجهات التي ينبغي التحدث إليها.
- (2) يجلس المديرون ذوي الخبرة المتميزة في موضوع الأزمة بالقرب من المنصة.
- (3) يجب مراعاة احتياطات الأمن قبل عقد المؤتمر الصحفي.
- (4) يجب عدم إظهار شعار المؤسسة أو اسمها أو أي شيء ينم عنها بمركز الأزمات أو بالقرب منه.

ويضيف الحملوي (1995: 168-171) الاعتبارات التالية عند تشغيل غرف العمليات:
(5) عدم تجاهل توصيلات الكهرباء ومصادرهما ومقابس التليفونات وأجهزة الفاكس والبدائل في حالات حدوث أعطال.

(6) يجب توفير عدد كافي من الكراسي والأجهزة المطلوبة وشاشات العرض والفيديو.
(7) تقديم المشروبات الخفيفة في نهاية المؤتمر الصحفي والبعد عن الإسراف.
ويرى الباحث أن النقص في وجود التجهيزات السابقة لا يمنع من اتخاذ غرفة عمليات متواضعة لإدارة الأزمة داخل المؤسسة التعليمية وعلى فريق إدارة الأزمة أن يعمل على توفير القدر المناسب من الوسائل والأدوات والتجهيزات قبل حدوث الأزمات ويضع البدائل لاحتمال حدوث الأسوأ.

(2) المعلومات:

للمعلومات أهمية كبيرة في إدارة الأزمات حيث أنها تعتبر من أهم أدوات ووسائل إدارة الأزمات ويرجع ذلك مهنا (2004: 291-293) إلى أنها تساعد في:

1. تجنب المفاجأة.
2. سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه.
3. ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي انطباعات خاطئة لمتخذي القرار.
4. زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة.
5. تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة.

ويرى مهنا (2004: 30-31) أن المعلومات المطلوب التركيز عليها تتعلق بالعوامل

التالية:

1. الموقف: رسم صورة واضحة للموقف تشمل كافة جوانبه كما هو واقع بالفعل.
2. السبب: تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.
3. الأطراف: تحديد أطراف الأزمة ومعرفة مدى قدرتهم في التأثير في تطورات الأزمة ودرجة اهتمامهم بالأزمة وتصور سلوكهم.
4. المكان والزمان: تحديد مسرح الأزمة وزمن حدوثها من أجل التعامل معها.
5. حدود الأزمة: تحديد الحدود التي يتطلبها الموقف ومدى تأثير الأزمة على الآخرين واحتمال تداخل أطراف أخرى.

وبالإضافة إلى ضرورة الاستجابة إلى الأزمات قبل تصاعدها، هناك بعض الخطوات التي يمكن متابعتها لضمان معلومات الأزمة وهي كما يراها البزار (2001: 71-74) كالتالي:

- 1- تحديد فريق متابعة معلومات الأزمة.
- 2- تحديد المتحدث وتدريبه
- 3- تأسيس نظم المعلومات وذلك بتأسيس شجرة المعلومات الطارئة وبروتوكولاتها وتوزيعها على الجهات المعنية في حالة مواجهة الأزمات.
- 4- تحديد ومعرفة الجمهور المعني بالأزمة.
- 5- استباق الأزمة بمعالجة بعض الحالات التي يمكن مواجهتها ومنعها بواسطة التعديل في طرق التعامل معها.
- 6- تحديد حالة الأزمة بالاعتماد على المعلومات الدقيقة.
- 7- التعرف على الإشارات والتعليمات الأساسية، والمعرفة المسبقة باهتمام ورغبة الجمهور.
- 8- تقرير طرق المعلومات، فهناك طرق مختلفة وعديدة للتعامل مع حالة الأزمة.

وللمعلومات دور في درء وإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة يحددها مهنا (2004: 306-307) كالتالي:

(أ) مرحلة ما قبل الأزمة:

- المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف .
- المساهمة في التقدير بالمخاطر والتهديدات المحتملة .
- المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة .
- بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل أزمة من الأزمات .

(ب) مرحلة الأزمة:

- الحفاظ على متابعة تطور الأحداث وتزويد طاقم إدارة الأزمة باحتياجاته لتطوير أو تغيير السيناريوهات المعدة ولإعداد البدائل لصالح اتخاذ القرار ومواجهة التداعيات وردود الأفعال في الأزمة.
- الاستخدام كأحد الوسائل للتأثير على الخصم.

(ج) مرحلة ما بعد الأزمة:

الاستمرار في متابعة الأحداث لاستعادة الأوضاع واستخلاص الدروس منها في أزمات مستقبلية مشابهة.

(3) الاتصالات:

تعد الاتصالات الفعالة من الأمور الضرورية لنجاح أي مؤسسة فلا يمكن التعامل مع الأفراد بدون أن تجرى المقابلات والاجتماعات والاتصالات وتكون أكثر ضرورة عند وقوع الأزمات حيث يكون الوقت ضيقاً وعلى المدير أن يتخذ القرارات السريعة ومنها التحدث إلى وسائل الإعلام أو للجمهور المعني بالأزمة لذا فإن الاستعداد لمواجهة مثل هذه المواقف يعد من ضروريات استمرار المؤسسة وإذا علم المدير مسبقاً بأن لديه أكثر من وسيلة اتصال فإنه يستطيع تخطيط هذه الاتصالات لتأتي بأفضل نتيجة ممكنة (توفيق، 2007: 31)

وتتكون إستراتيجية الاتصالات كما يراها الحملوي (1995: 131-136) من التالي:

1. الجمهور: يجب أن يحدد المدير طبيعة الجمهور الذي سيخاطبه وذلك قبل أن تقع الأزمة.
2. الهدف: يجب أن يكون للاتصالات أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة.
3. الرسالة: يجب الاهتمام بثلاثة متغيرات هي النغمة والمحتوى ومستقبل الرسالة.
4. المصدر: وهو الذي سيقوم بنقل محتويات الرسالة.
5. مصادر المساندة والتأييد: وتقدم هذه المصادر النصح والإرشاد.
6. التعلم: يجب على فريق الأزمة أن يقوم بتقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة.
7. وسيلة الاتصال المناسبة: على فريق إدارة الأزمة اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

و قد حدد توفيق (2007: 33) أدوات الاتصال كما يلي:

1. البيانات الصحفية: تصدرها المؤسسات أثناء الأزمة حتى تحيط وسائل الإعلام بالموقف وتطوراتته والقرارات الهامة التي اتخذت.
2. حقيبة المواد الصحفية: وهي من أكثر الأدوات التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة حيث يوضع بداخلها بيانات صحفية صادرة عن المؤسسة وصور شخصية أسود وأبيض لكبار المسؤولين وتوضع مذكرة عن تاريخ المؤسسة وبعض الحقائق الهامة وقائمة بأسماء وأرقام تليفونات المتحدثين باسم المؤسسة.
3. المؤتمرات الصحفية: تلجأ إليها بعض المؤسسات لتزويد وسائل الإعلام ببيانات موثوق بها من أشخاص مسئولين بالمؤسسة.

- ويرى أبو قحف وعبتاني (1999: 130) ضرورة تحديد سياسة للمؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام والقيام بالإجراءات التالية:
1. تحديد متحدث رسمي باسم المؤسسة.
 2. تحديد مسئولية حارس البوابة (مداخل المؤسسة)
 3. إعداد قاعدة بيانات وتحديثها أولاً بأول.
 4. تصنيف وسائل الإعلام طبقاً لأهميتها حتى يمكن تحديد أي الوسائل يجب أن تحصل على المعلومات أولاً.
 5. تحديد طرق التعامل مع استفسار وسائل الإعلام.
 6. يجب تكوين وحدة للمراجعة والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الخارجة والواردة للمنظمة.

- وقد وضع الحملوي (1995: 140-142) بعض الاقتراحات التي تساعد المديرين الذين يجدون أن عليهم التحدث في مؤتمر صحفي وهي كما يلي:
- 1) التدريب: يجب على المدير الاستعانة بخبراء في هذا المجال.
 - 2) قدم نفسك و مؤسستك: تكفي مقدمة مختصرة ويقوم المرسلون بعد ذلك بطرح الأسئلة.
 - 3) لا تبرز شعار المؤسسة: يجب عدم أظهار شعار المؤسسة أو اسمها أو عملها أو ما ينم عنها أثناء عقد المؤتمر الصحفي.
 - 4) أعقد المؤتمر الصحفي في الوقت المناسب.
 - 5) استخدم خبراء فنيين: ليقوموا بشرح معلومات فنية معينة أو تحليل أسباب الأزمة ووسائل مواجهتها من الناحية الفنية.
 - 6) التحلي بالهدوء والصبر.
 - 7) متابعة التقارير الصحفية: حتى تتأكد من وصول المعلومات إلى الأطراف المعنية.

ثالثاً: احتياجات إدارية:

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموبي استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وفي الوقت ذاته.

ويتفق البزار (2001: 94-100) مع (الخصيري، د ت: 133-144) في تحديد الاحتياجات الإدارية كما يلي:

1. تبسيط الإجراءات: تحتاج الأزمة إلى تدخل سريع وحاسم وعدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى.
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: بممارسة وظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.
3. الوفرة والحضور الدائم: الحضور في موقع الأحداث يتيح معرفة ما يجري.
4. تفويض السلطة: وهي محور العمليات الإدارية.
5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: وذلك للحصول على المعلومات.
6. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: وله شكلان: سري وعلني

* تدريب فريق الأزمة:

في وقت الأزمات يطلب من الأفراد القيام بالأشياء التي اعتادوا على القيام بها ومن هذا المنطلق لا بد من تدريب فريق إدارة الأزمات تدريباً منظماً استعداداً للتعامل مع الأزمات إذا ما حدثت والحد من حدوثها إن أمكن.

وهذا التدريب يتم من وجهة نظر الخصيري (د ت: 212) من خلال الطرق التالية:

1. المحاضرات العلمية والعملية:
2. دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً.
3. تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريوهات الأحداث.
4. ورش العمل مختبرات الإنجاز والأداء.
5. عصف الأفكار

ويضيف الخصيري بقوله إن العملية التدريبية تهدف إلى ما يلي:

- إكساب فريق المهام الأزموية المعلومات اللازمة.
- صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم.
- إحاطة أعضاء الفريق بكل جديد في علم وأساليب مواجهة الأزمات والتعامل معها.
- تحقيق الانسجام والتوافق وروح الفريق بين أعضاء فريق المهام الأزموية.
- تحديد المزايا التي ينفرد بها كل عضو والقدرات الخاصة التي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها بالشكل الذي يساعد على مواجهة الأزمة وأحداثها.

* التخطيط لإدارة الأزمة

يتم التخطيط لإدارة الأزمات من خلال التنبؤ بالأزمات المحتملة وأطرافها والظروف المحيطة بها وتحديد الأطقم لإدارتها وتوفير وسائل القيادة والسيطرة خلال عملية الإدارة الفعلية للأزمة عند نشوبها وتحديد مجموعة الأنظمة أو القواعد الفنية المتكاملة التي تساعد أطقم إدارة الأزمات للحد من انعكاسات الأزمة والسيطرة عليها وتحديد مجموعة التوجيهات والأسس الإستراتيجية والتي يجب أن يسترشد بها مختلف أطقم معالجة الأزمة في مجال اتخاذ إجراءات المنع والمواجهة(مهنا، 2004: 278).

ويرى البزار (2001: 27) أنه لكي تهيئ خطة لإدارة الأزمة، فإن على المؤسسة أن تتبع الأهداف التالية:

- حماية حالات الحياة والموت كهدف أسمى لا يمكن الإفلات منه.
- حلول حاسمة للأزمة. فقد لا يمكن الارتكان دائماً على الحلول الوسيطة.
- المحافظة على مصالح المؤسسة، وموضوع الأزمة، والعاملين فيها، بالشكل الذي يضمن بقاءها واستمرارها بشكل متواصل ومتكامل.
- ويضيف هلال (2004: 124) الأهداف التالية لخطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة:
 - وقف التدهور وتقليل الخسائر.
 - السيطرة على الموقف وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
 - معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
 - تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
 - استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.
- ويحدد مهنا (2004: 280-281) أسس عملية التخطيط للأزمات فيما يلي:
 - (1) تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة: وتتم من خلال معلومات وتقديرات دقيقة.
 - (2) المعلومات اللازمة للخطة: وتشمل معلومات متنوعة تفصيلية ودقيقة.
 - (3) ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال: وذلك بتشكيل وحدة اتصالات الأزمة واختيار متحدث باسمها.
 - (4) الاهتمام باستمرار بالأنشطة الجوهرية: وذلك بالتنسيق المستمر بين فرق التخطيط والقطاعات الأخرى.
 - (5) الاستفادة من إمكانات وقدرات القطاعات المختلفة: وهي مسئولية فريق الأزمة.

خطة إدارة الأزمات

تشتمل خطة إدارة الأزمة على مجموعة من المحددات مثل: الغرض منها والمخاطر والتهديدات والمفاهيم المستخدمة في وضع الخطة وشرح مكونات الخطة والتوجيهات الإستراتيجية وأطقم إدارة الأزمات وأسس القيادة والسيطرة والنظم المتكاملة والنواحي الإدارية وموارد معلومات الخطة وبرامج التدريب على الخطة والعديد من الملاحق التفصيلية (ههنا، 2004: 281).

وتعد كتابة خطة إدارة الأزمة من المهام التي تتطلب من القائد قدراً كبيراً من الجهد كما أنها تمثل تحدياً لقدراته، ومن البدهي أن أي خطة مكتوبة لا ينبغي أن تظل جامدة دون تغيير يطرأ عليها نظراً لتعرض البيئة للعديد من التغيرات المتلاحقة لذلك يجب على المؤسسات إعادة النظر في كافة الخطط للتعرف إلى المشكلات والتهديدات المتوقعة (توفيق، 2007: 11).

واتفق توفيق (2007: 13-15) مع الحملاوي (1995: 273-281) في تحديدهما لمكونات خطة إدارة الأزمات حيث حددوا المكونات التالية:

المقدمة، إقرار الاستلام، فريق الأزمات، قائمة الاتصالات، تقييم المخاطر المحتملة، التوثيق، المعلومات السرية، خطوات تنفيذية، الاتصالات الثانوية، العلاقات مع وسائل الإعلام، الاعتبارات المالية والقانونية، التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات، طرق التقييم.

ومن الضروري تقييم كل عنصر من عناصر الخطة وتحليله تحليلاً دقيقاً تمهيداً للتعرف على مدى فعالية الخطة في مواجهة الأزمة وتتم عملية التقييم بعد إنهاء الأزمة مباشرة أو بعد ثلاثة أشهر بالإضافة إلى التقييم مع نهاية السنة التي حدثت فيها.

- وتتطلب عملية التقييم عدداً من الإجراءات حددها أبو قحف (د.ت: 112-113) فيما يلي:
1. عقد مقابلات مع الجماهير المعنية خاصة الجماهير الخارجية الرئيسية.
 2. استقصاء رأي الجمهور الداخلي للمنظمة (العاملين والمدراء والملاك).
 3. استقصاء وسائل الإعلام لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة ومدى وفرة المعلومات التي طلبوها وأي شكل حدثت.
 4. عقد مقابلات متعمقة مع المسؤولين الرئيسيين عن وسائل الإعلام لتحليل المواقف بعمق.
 4. تحليل تأثير الأزمة على العاملين.

- ويضيف أبو قحف (د.ت: 112-113) بأن عملية التقييم تتطلب أيضاً الإجراءات التالية:
5. الاعتراف أو التقدير لجهود الذين تعاونوا في مواجهة الأزمة وتقديم الشكر لهم.
 6. تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته في مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل أو تلك التي استخدمته منظمات أخرى مماثلة واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم.
 7. تعديل الخطة في ضوء التقييم إذا تطلب الأمر.
 8. إعداد نموذج دراسي للأزمة في شكل تقرير مكتوب.
 9. مكافأة العاملين.
- ويرى الباحث أنه لا توجد خطة لإدارة الأزمات متكاملة خالية من الخطأ، لذا يجب على إدارات الكليات التقنية والمهنية تفادي الوقوع في نفس الخطأ في خطط الأزمات المقبلة، وعليها الاسترشاد بأراء الخبراء والمختصين.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

- حدد حريز (2007: 29-31) عوامل نجاح إدارة الأزمات في التالي:
1. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.
 2. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى مغذي القرار.
 3. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.
 4. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة.
 5. نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية.
 6. سرعة التحرك وفي الوقت المناسب.

تابع الفصل الثاني

التعليم المهني والتقني في محافظات غزة

أولاً: التدريب المهني في محافظات غزة

مفهوم التدريب المهني ومركز التدريب المهني

أهداف التدريب المهني

نشأة وتطور التدريب المهني في محافظات غزة بفلسطين

موقع التدريب المهني في السلم التعليمي

جهات الإشراف على التدريب المهني

ثانياً: التعليم التقني في محافظات غزة:

مفهوم التعليم التقني والكلية التقنية

نشأة وتطور التعليم التقني في محافظات غزة بفلسطين

الأهداف وبرامج الفصل الأول من عام 2009م/2010م لبعض الكليات التقنية

مقدمة

فيما يلي سيتم تحليل واقع التدريب المهني والتعليم التقني في محافظات غزة وذلك بإعطاء صورة عنه من حيث المفاهيم الأساسية للتدريب المهني والأهداف وموقعه في السلم التعليمي وجهات الإشراف والبرامج الدراسية ومدة الدراسة والنظام الدراسي وأعداد الطلبة والموظفين ومؤهلاته وشروط القبول ما أمكن ذلك وإعطاء صورة عن نشأة الكليات التقنية ورؤاها ورسائلها وأهدافها وبرامجها المطروحة وسنبدأ بواقع التدريب المهني ثم التعليم التقني.

أولاً: التدريب المهني في محافظات غزة:

التدريب المهني: عرفته منظمة العمل العربية بأنه: النشاطات الرسمية (تقوم بها أجهزة حكومية) وغير الرسمية (تقوم بها الهيئات والمؤسسات غير الحكومية) التي تهدف إلى توفير احتياجات خطط أو برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية من العمال المدربين بفئاتهم المختلفة وإتاحة الفرصة أمام أفراد المجتمع لاكتساب مهارات وقدرات جديدة والرقى بها وتطويرها بصفة مستمرة وفقاً لحاجاتهم المتغيرة (منظمة العمل العربية، 1983: 142).

جدير بالذكر التعرف إلى بعض الاختلافات في تسمية التعليم التقني حيث تسميه بعض الدول العربية كمصر بالتعليم الفني والأردن تسميه التعليم الجامعي المتوسط، أما بالنسبة إلى تسمية التدريب المهني فقد استخدمت سوريا مصطلح التعليم المهني للدلالة عليه وفي دول المغرب العربي يستخدمون كلمة التكوين بإزاء كلمة التدريب (مصطفى، 2001: 30-31).

مركز التدريب المهني: هي مؤسسة تعليمية، تتولى الإعداد المهني الموجه لإعداد العمالة في مستويات العمل الأساسية، وتكون مدة الدراسة فيها سنتين أو ثلاث سنوات للحاصلين على شهادة الصف التاسع الأساسي، أو العاشر الأساسي أو من هم في سنهم (مصطفى، 2001: 31).

أهداف التدريب المهني:

تتبع أهداف التدريب المهني في فلسطين من الحاجة إلى تكوين وإعداد الأطر التقنية والمهنية المدربة القادرة على تحقيق أهداف التنمية الفلسطينية.

وتتلخص هذه الأهداف كما يراها (جابر، 2001: 28-29) في التالي:

1. إعداد العمال الماهرين في كافة المجالات المهنية وتزويدهم بالمهارات المتخصصة والثقافية والعلمية في ضوء قدراتهم و ميولهم وتجاوباً مع حاجات المجتمع القائمة والمتوقعة.
2. إكساب الطلبة المفاهيم والمعلومات النظرية والمهارات العملية تحقيقاً لبدء التكامل بين النظرية والتطبيق وبين العلم والعمل.
3. إكساب الطلبة القدرة على أداء المهارات والواجبات العملية حسب الأصول والمعايير الفنية وإعدادهم للتعامل والتفاعل مع التقنيات الحديثة.
4. إكساب الطلبة العادات السلوكية الصحيحة كالدقة وتطبيق أسس الاقتصاد والسلامة في العمل والمحافظة على البيئة.
5. تنمية الاتجاهات والقيم السليمة لدى الطلبة من حيث احترام العمل وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي والإبداع الفردي.
6. ورفع المستوى المهني للمهنيين والحرفيين العاملين في القطاعات المختلفة من خلال توفير التدريب المستمر لهم لرفع كفاءتهم وتحسن مستوى أدائهم لأعمالهم.
7. إتاحة الفرصة للطلبة الذين توافر لديهم الرغبات والقدرات المناسبة لاستكمال متطلبات الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

نشأة وتطور التدريب المهني في محافظات غزة بفلسطين.

بدأ تاريخ نظام التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين على شكل مشاريع بادرت إليها المنظمات التبشيرية والجمعيات الخيرية واستهدفت هذه في حينه الجماعات المحرومة كالمحتاجين والفقراء والأيتام وأبناء الشهداء ووجهت هذه الجمعيات الخيرية خدماتها للذكور فقط في العائلات المستهدفة باعتبارهم المسؤولين عن كسب رزق العائلة حيث عملت على توفير بعض خدمات الإعالة العينية والبرامج التدريبية في مجال بعض الحرف كالنجارة والحدادة وأعمال الألمونيوم وصيانة السيارات والكهرباء بهدف إكساب الذكور مهارات بسيطة تساعدهم في الحصول على عمل لكسب عيشهم وعيش عائلاتهم واعتمدت هذه المنظمات والجمعيات التوجه الخيري مركزة على إزالة الفقر وتحسين الأوضاع المعيشية للعائلات والوحدات المنزلية وبعتمادها التوجه الخيري أدت هذه البداية إلى خلق نظرة اجتماعية سلبية نحوه ولقد تم إنشاء مدارس ومراكز صناعية ومهنية في الفترة ما بين عامي (1860-1952) استهدفت الفقراء والمحتاجين والأيتام من الذكور فقط (أبو نحلة، 1996: 9).

وفي عام 1953م قامت وكالة الغوث الدولية بافتتاح أول مركز تدريب مهني في غزة الذي بدأ بتعليم ميكانيكا السيارات للذكور بقصد الحصول على مهنة للعيش وتحصيل الرزق للعائلة ثم أخذ بالتطور وزيادة التخصصات تدريجياً 14 تخصصاً مهنياً (العصار، 1999: 108).

وفي عام 1967م وبعد احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة شرعت سلطات الاحتلال الإسرائيلي بالسيطرة على جميع مرافق الحياة للشعب الفلسطيني وعلى موارده ومصادره وقطاعاته الاقتصادية المختلفة وبما فيها قطاع التعليم وكان غرضها من ذلك خدمة أهدافها السياسية والاقتصادية كخدمة السوق الإسرائيلية وتلبية حاجاتها من العمال ولم تعمل أبداً على تطوير نظام التعليم أو التدريب المهني وإنما عملت على توفير ما هو ضروري لخدمة أهدافها فأنشأت عام 1968م (13) مركزاً للتدريب المهني (9) منها في الضفة الغربية، (4) منها في قطاع غزة ويعتبر الذكور هم الفئة المستهدفة من هذه المراكز ووفرت هذه المراكز عدداً من الدورات التدريبية القصيرة التي تراوحت مدها بين (5-11) شهراً (أبو نحلة، 1996: 12).

وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية استلمت وزارة العمل الفلسطينية المسؤولية عن نظام التدريب المهني في قطاع غزة حيث أنشئت وزارة العمل الإدارية العامة للتدريب المهني لتكون مسؤولة عن تطوير نظام تدريب مهني يتماشى والأهداف الرئيسية لتطوير الفرد والمجتمع الفلسطيني من خلال تطوير المجالات الاجتماعية والاقتصادية وبناء على ذلك تم تأسيس المجلس الاستشاري للتدريب المهني الذي يضم ممثلين عن وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والزراعة والشئون الاجتماعية والتخطيط والاقتصاد ومؤسسات التدريب ونقابة أصحاب العمل واتحادات العمال في فلسطين ومهمة هذا المجلس هو تقديم الاستشارة والنصح لوزارة العمل فيما يتعلق بسياسة التدريب المهني، ولقد كان للقطاع الخاص دور في مجال التعليم والتدريب المهني حيث بادرت بعض المنظمات غير الحكومية بإنشاء عدد من مراكز التعليم والتدريب المهني حيث شرعت المنظمات غير الحكومية والتنمية منها ومع بداية التسعينات القيام بنشاطات في مجال التدريب المهني والتقني للكبار في حقول الزراعة والتجارة والتكنولوجيا (أبو جراد، 1996: 14).

موقع التدريب المهني في السلم التعليمي:

يقع التدريب المهني في السلم التعليمي بعد المرحلة الإعدادية وقبل مرحلة التعليم العالي ويوازي التعليم الثانوي في السلم التعليمي (الزوبعي والجنابي، 2003: 38)

جهات الإشراف على التدريب المهني

تتعدد جهات الإشراف على التدريب المهني حيث يوجد ثلاث جهات مختلفة هي:

1. وزارة العمل في السلطة الوطنية الفلسطينية.

2. وكالة الغوث الدولية.

3. مجلس كنائس الشرق الأوسط.

نبذة عن مراكز التدريب بمحافظات غزة

وفي مقابلة مع المهندس طلعت أبو معليق، تم سؤاله عن واقع التعليم المهني في مراكز التدريب التابعة لوزارة العمل من حيث نشأتها، والتخصصات، ومدة الدراسة، ونظامها، وطبيعة المواد التي يدرسونها، وشروط قبول الطلاب، وأعداد الطلبة، وأعداد الموظفين ومؤهلاتهم في كل مركز وكانت الإجابة كما يلي:

افتتح مركز تدريب الإمام الشافعي عام 1967م، بخمس تخصصات هي: الخياطة، وميكانيكا السيارات، والحدادة، والخراطة، والنجارة واليوم به (15) تخصصاً مختلفاً ومدة الدراسة سنة واحدة في معظم التخصصات ونظام الدراسة (5) أيام في الأسبوع، بواقع (7) حصص دراسية يومياً، ونسبة الدروس العملية حوالي (74%)، ويدرس فيه مادة الرياضيات إلى جانب الرياضة، وشرح العدة، ونظري المهنة، ويشترط لقبول الطلاب الحصول على شهادة الصف التاسع لبعض التخصصات، وشهادة الصف الحادي عشر لتخصصات أخرى، وعدد الطلبة في السنة الحالية (258) طالباً، وعدد الموظفين في المركز (29) موظفاً، معظمهم ذوي مؤهلات أقل من بكالوريوس، وعدد مدربي العملي (18)، بينما عدد مدرسي النظري (3)، والإداريون (5)، والعاملين في الخدمات (3).

أما مركز تدريب دير البلح افتتح عام 1969م، بتخصص البلاط والقصارة، واليوم به (5) تخصصات هي: البلاط والقصارة، وميكانيكا السيارات، والسمره والدهان، والكهرباء العامة، وخياطة الرجال، ونسبة الحصص العملية (77%)، وتتنحصر المواد النظرية في الرياضيات والتكنولوجيا، وعدد الطلبة (105) طالباً، جميعهم من الذكور، وعدد الموظفين في المركز (13)

موظفاً، المؤهل العلمي لمعظم مدربي العملي هو دبلوم بعد التاسع الأساسي من مركز تدريب مهني، وعدد مدربي العملي (8)، وعدد مدرسي النظري (2)، ويوجد إداري واحد هو مدير المركز ويوجد عاملاً خدمات.

أما مركز تدريب خانيونس افتتح عام 1969م، بثلاثة تخصصات هي: الحدادة واللحام، والخراطة والحدادة الفنية، والنجارة العامة، وهذه التخصصات مغلقة حالياً وتم افتتاح (5) تخصصات جديدة هي: تجميل وكوافير، خياطة، تبريد، صيانة أجهزة مكتبية، تمديدات صحية، وشرط القبول في التخصصات الثلاثة الخيرة هو الحصول على شهادة الصف الحادي عشر، ونسبة الحصص العملية (68%) وعدد الطلبة (86) طالباً وطالبة معظمهم من الذكور، وعدد الموظفين (11) موظفاً وعدد مدربي العملي (7) ويوجد مدرس نظري واحد وعامل نظافة وثلاثة إداريين واثنين من المدربين يحملون مؤهل بكالوريوس.

أما مركز تدريب تل السلطان افتتح عام 1969م بتخصص واحد هو ميكانيكا السيارات، ويوجد اليوم به (5) تخصصات هي: ميكانيكا السيارات، والحدادة واللحام، والكهرباء العامة، القسارة والبلاط، الألومنيوم، وخياطة البنات، وتم تجميد تخصصين هما الرسم المعماري وخياطة البنات اللذان افتتحا (عام 2004)، نسبة الحصص العملية في المتوسط (74%)، ويبلغ عدد الطلاب (72) طالباً، وعدد الموظفين (9)، وجميع المدربين مؤهلهم دبلوم من مركز تدريب مهني بعد شهادة التاسع الأساسي، و عدد مدربي العملي (5)، ومدرس نظري واحد، ويوجد إداريين اثنين، وعامل نظافة واحد، (مقابلة مع المهندس/ طلعت أبو معيلق، مدير مدراء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في السلطة الوطنية الفلسطينية، 2009/10/12م، الاثنين، الساعة 1:30 مساءً).

وفي مقابلة مع الدكتور/ زكري العصار، تم سؤاله عن واقع التعليم المهني من حيث نشأته، والتخصصات، ومدة الدراسة، ونظامها، وطبيعة المواد التي تدرس وشروط قبول الطلاب، وأعداد الطلبة، وأعداد الموظفين ومؤهلاتهم وكانت الإجابة كما يلي:

مركز تدريب غزة التابع لوكالة الغوث هو أول المراكز المهنية في قطاع غزة وافتتح عام 1953م بقسم ميكانيكا السيارات إلى أن أصبح به اليوم (14) تخصصاً مهنياً، والدراسة فيه لمدة سنتين بعد التاسع الأساسي وبعض التخصصات منها دورتين في السنة الواحدة كالنجارة والكهرباء العامة وهناك تخصصات أغلقت وأخرى افتتحت لمواكبة تطور سوق العمل وبعضها تغيير اسمه ومضمونه كالمباني والطوبار حيث أصبح مراقب إنشاءات وكذلك تخصص الراديو

التلفزيون وأصبح صيانة أجهزة سمعية وبصرية، نظام الدراسة في المركز (6) أيام في الأسبوع بواقع (7) حصص يومياً، ويعمل المركز بنظام الفترتين الفترة الصباحية من الساعة 7:10 صباحاً إلى 1:20 مساءً والفترة المسائية من الساعة 10:00 صباحاً إلى 4:00 مساءً، ويبلغ نسبة ما يدرسه الطلاب من المواد العملية في الأسبوع (67%) والباقي مواد نظرية منها ما هو مساند للمهنة ومنها ما هو تكميلي كاللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم، عدد الموظفين (105) موظفاً، منهم (23) إدارياً ، (28) مدرس نظري، (35) مدرب عملي، (19) موظف خدمات، حوالي (38%) من العاملين في المركز يحملون البكالوريوس كمؤهل علمي ويوجد حوالي (12%) يحملون المؤهلات العليا أعلى من بكالوريوس، في حين معظم تدريبي العملي يحملون مؤهل دبلوم مهني (دبلوم من مركز تدريب مهني بعد شهادة الصف التاسع) أي من خريجي المركز نفسه في الغالب، ونجد أن (25%) من مدرسي النظري يحملون مؤهلات أعلى من بكالوريوس، ونسبة الذين مؤهلاتهم أقل من دبلوم تدريب مهني حوالي (12%) (المصدر: مقابلة مع الدكتور/ زكري العصار، مدير كلية تدريب غزة، 2010/3/14، الاثنين، الساعة 1:00 مساءً).

وفي مقابلة مع المهندس/ عماد الجلدة، تم سؤاله عن واقع التعليم المهني من حيث نشأته، والتخصصات، ومدة الدراسة، ونظامها، وطبيعة المواد التي تدرس وشروط قبول الطلاب، وأعداد الطلبة، وأعداد الموظفين ومؤهلاتهم وكانت الإجابة كما يلي:

أول مركز تابع لمجلس كنائس الشرق الأوسط افتتح هو مركز السكرتاريا والخياطة وكان ذلك في عام 1961م وكان به تخصصان سمي المركز باسميهما، ثم افتتح مركز تدريب غزة عام 1970م، بتخصصين هما الحدادة واللحام والألومونيوم، والنجارة العامة، ثم تلاه مركز تدريب القرارة عام 1982م وكانت مدة الدراسة في مركز تدريب غزة سنتين في السابق تغيرت فيما بعد لتصبح ثلاث سنوات للدورة الواحدة منذ عام 1986م ولغاية اليوم، ونظام الدراسة في مراكز التدريب المهني التابعة لمجلس كنائس الشرق الأوسط (6) أيام في الأسبوع بواقع (7) حصص يومياً و(42) حصة في الأسبوع ويظهر أن نسبة ما يأخذه الطلاب في مركز تدريب غزة من مواد عملية هي (74%) وفي مركز القرارة (62%) وفي مركز السكرتاريا والخياطة (80%) ويدرس المركز الأخير خمسة أيام في الأسبوع، ولا يشترط في قبول الطالب الحصول على شهادة الصف التاسع ولكن الشرط التقيد بفترة عمرية محددة هي من سن (14-16) سنة ، هذا في مركز تدريب غزة بينما في مركز تدريب القرارة فيشترط الحصول على شهادة الصف العاشر للقبول مع التقيد بسن معين من (16-23) سنة، ويشترط لدخول مركز السكرتاريا

والخياطة الحصول على الثانوية العامة، ويوجد في مراكز التدريب (17) مدرباً يحملون مؤهل بكالوريوس وأن أربعة منهم مؤهلهم أعلى من بكالوريوس في حين (5) مدربين يحملون مؤهل دبلوم من مركز تدريب مهني بعد شهادة التاسع الأساسي، وأن جميع العاملين في الخدمات مؤهلاتهم دون الثانوية العامة، وعدد الطلاب في مركز تدريب غزة لهذا العام (125) طالباً جميعهم من الذكور، وفي مركز تدريب القرارة (48) طالباً جميعهم من الذكور، بينما عدد طلبة مركز السكرتاريا والخياطة (37) طالباً وطالبة (المصدر: مقابلة مع المهندس/ عماد الجلدة، مدير مركز تدريب غزة التابع لمجلس كنائس الشرق الأوسط، 2009/12/30، الأربعاء، الساعة 9:00 صباحاً).

ثانياً: التعليم التقني في محافظات غزة:

التعليم التقني: عرفه الاتحاد العربي في نظامه الأساسي بأنه: ذلك التعليم الذي يهدف إلى إعداد أطر تقنية تقع بين الإخصائيين (الجامعيين) والعمال المهرة في هرم القوى العاملة ولا تقل مدة الدراسة فيه عن سنتين بعد الثانوية العامة (الاتحاد العربي للتعليم التقني، 1979: 15).

الكلية التقنية: هي مؤسسة تعليمية تتولى التعليم الجامعي المتوسط (فوق الثانوية ودون الدرجة الجامعية) وتتبع التعليم العالي، ومدة الدراسة فيها سنتين أو ثلاث سنوات وتهدف إلى إعداد العاملين في فئة مستوى التقني (مصطفى، 2001: 30).

اعتمدت اليمن مسمى معهد تقني وفي مصر ولبنان والعراق والصومال مسمى معهد فني وفي الأردن اعتمد مسمى كلية مجتمع وفي فلسطين كلية تقنية (مصطفى، 2001: 30-31).

نشأة وتطور التعليم التقني في محافظات غزة بفلسطين

أنشئت الكليات التقنية في غزة جميعها في العقد الأخير من القرن العشرين إلا أن التعليم التقني شهد تقدماً ملموساً مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994م حيث ساهمت وزارة التعليم العالي الفلسطينية في إنشاء إدارة خاصة تعنى بالتعليم التقني تسمى "الإدارة العامة للتعليم التقني" ومن أهم الأمور التطويرية التي تمت للتعليم التقني بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية كما ذكرتها وزارة التعليم العالي (1998) ما يلي:

الأمور التنظيمية التي تمت بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية:

1. وضع الأنظمة والقوانين واللوائح المنظمة لعمل مؤسسات التعليم التقني.
2. استحداث أقسام وتخصصات جديدة بناء على حاجة المجتمع الفلسطيني الحاضر والمستقبل مثل تكنولوجيا الحاسوب وفنون التلفزيون وتصميم الأزياء وتصنيع الملابس والفندقة.
3. المساهمة في إنشاء مباني جديدة في العديد من الكليات وخصوصاً كليات فلسطين التقنية.
4. تزويد الكليات بالمختبرات والمشاعل اللازمة لتخصصاتها.
5. تفعيل النشاطات الطلابية في الكليات.
6. تقديم نظام حوافز للطلاب وذلك من خلال المنح الدراسية التي تمنح للمتفوقين.
7. تطوير الهياكل التنظيمية للكليات.
8. تمويل الكليات مالياً بما يلزم لتغطية مصروفاتها ولعل أبرز مظاهر التمويل قرار الوزراء بإبقاء إيرادات الكليات لصالحها من أجل المصاريف وعمليات التطوير المختلفة وذلك لإعداد الموارد البشرية للعمل والإنتاج بالكفاءة والسرعة التي يتطلبها المجتمع وطبيعة العصر.

وفيما يلي سنعرض نشأة وتطور الكليات التقنية المحددة في حدود الدراسة وأهدافها والبرامج المطروحة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2010م لبعض هذه الكليات.

نشأة وتطور كلية العلوم والتكنولوجيا

أنشئت كلية العلوم والتكنولوجيا - بخانيونس عام 1990م كمؤسسة أهلية، تعني بتدريس العلوم التقنية، وقد تولى مجلس التعليم العالي بالقدس الإشراف عليها عام 1994م، ثم تولت وزارة التربية والتعليم العالي الإشراف عليها، وأصبحت الكلية مؤسسة حكومية عام 1997م ومنذ تلك اللحظة لم تدخر إدارة الكلية وبالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي جهداً لجعل الكلية نواة لجامعة أكاديمية رائدة في مجال التعليم التقني التكنولوجي يخدم قطاعاً كبيراً من أبناء شعبنا الفلسطيني، وتمنح الكلية خريجها درجتي البكالوريوس والدبلوم المتوسط في أربعة وعشرين تخصصاً علمياً تقنياً ضمن برنامج دراسي متميز، وفق نظام الساعات المعتمدة، حيث يدرس الطالب 66 - 75 ساعة معتمدة موزعة على أربعة فصول لتخصصات الدبلوم، وثمانية فصول دراسية موزعة على أربع سنوات لتخصصات البكالوريوس، باستثناء تخصص المباني خلال خمسة أعوام، وتوزع الساعات المعتمدة لهذا التخصص على عشرة فصول دراسية (المصدر: دليل الطالب لكلية العلوم والتكنولوجيا للعام الدراسي 2010/2009م صفحة 4).

أهداف كلية العلوم والتكنولوجيا: تسعى كلية العلوم والتكنولوجيا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) توفير فرص التعليم المهني والتقني لطلاب وطالبات محافظات غزة على حد سواء.
- (2) مواكبة التقدم العلمي في شتى مجالات الحياة.
- (3) إعداد الطلبة مهنيًا وأكاديميًا وتزويدهم بالمهارات الفنية والتقنية البناءة التي تؤهلهم للحصول على فرص عمل مناسبة.
- (4) تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الكليات والجامعات الفلسطينية والعربية.
- (5) تشجيع العمل التطوعي وخدمة المجتمع المحلي وتقوية العلاقة بين الكلية والبيئة المحلية في محافظات غزة.

(المصدر: دليل الطالب لكلية العلوم والتكنولوجيا للعام الدراسي 2010/2009م صفحة 4)

جدول (2-2) يبين برامج الدبلوم في كلية العلوم والتكنولوجيا لعام 2010/2009م

الرقم	القسم	التخصص
1	العلوم الطبية	المختبرات الطبية
		الصيدلة
		المراقبة الصحية
		السكرتاريا والسجل الطبي
2	علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	البرمجيات وقواعد البيانات
		شبكات الحاسوب والانترنت
		تكنولوجيا الوسائط المتعددة
3	العلوم الهندسية والفنون التطبيقية	الهندسة المعمارية
		الهندسة المدنية
		هندسة الحاسوب
		التصميم الداخلي (الديكور)
		التصميم الجرافيكي
4	العلوم الإدارية والمالية	إدارة الأعمال
		إدارة وأتمتة المكاتب
		المحاسبة
		الإدارة المالية والمصرفية
		التسويق وإدارة المشتريات

(المصدر: دليل الطالب لكلية العلوم والتكنولوجيا للعام الدراسي 2010/2009م صفحة 12،13)

نشأة وتطور كلية مجتمع تدريب خانيونس

استجابةً للحاجات المتزايدة للتعليم والتدريب المهني والتقني في جنوب قطاع غزة، ولحجم الوظائف المطلوب المساهمة في توفيرها في القطاع عقب الانسحاب الإسرائيلي منه في العام 2005م، قامت العديد من الدول المانحة والممولة لوكالة الغوث الدولية بدعم تأسيس وإنشاء كلية تدريب خانيونس، حيث أن فكرة تأسيسها قد بدأت بالتبلور في زمن الاحتلال الإسرائيلي لقطاع غزة، وتزامناً مع الانسحاب الإسرائيلي من القطاع، بدأ التفكير في الاتجاه نحو أفق أوسع وأشمل من أن تكون هذه الكلية مجرد امتداد أو تابع لشقيقتها كلية مجتمع تدريب غزة الواقعة في مدينة غزة، وقد تمت المباشرة في أعمال البناء والتشييد للكلية على أن تكون على عدة مراحل، المرحلة الأولى تم الانتهاء منها في شهر يونيو 2007م، والتي تضمنت بناء: مبنى التعليم والتدريب المهني، والطابق الأول من مبنى إدارة الكلية، ومبنى المخازن والصيانة وملحقاتها، ومبنى صالة الطعام، وقد بدأ العمل في الكلية في عامها الدراسي الأول في شهر سبتمبر 2007 بعد تسلم دائرة التربية والتعليم للمباني المنجزة في المرحلة الأولى، وكانت بداية الانطلاق في العملية التعليمية التدريبية بخمسة برامج أحدها مهني والأربعة الأخرى تقنية، حيث ستشهد المرحلة الثانية من المشروع إنشاء مبنى خاصاً للتعليم والتدريب التقني، وانطلاق بقية البرامج التعليمية التدريبية الأخرى ليصل العدد الإجمالي لها إلى (18) برنامجاً تدريبياً بين مهني وتقني (مقابلة مع المهندس/ أحمد صيدم، منسق الأقسام الميكانيكية والمشارك في إعداد ملف الاعتماد لكلية مجتمع تدريب خانيونس، 28 / 12 / 2009م، الاثنين، الساعة 3:30 مساءً).

برامج الدبلوم في كلية مجتمع تدريب خانيونس لعام 2010/2009م

- 1) ترميز الطوارئ.
 - 2) هندسة الكترونياات السيارات.
 - 3) تجارة وإدارة المكاتب.
 - 4) إدارة الأعمال الالكترونية.
 - 5) الحدادة واللحام وتفصيل الألمونيوم.
- (المصدر: بروشور كلية مجتمع تدريب خانيونس الذي وزع على شرف حفل تخرج الفوج الأول فوج البناء والتطوير بتاريخ 20/8/2009م)

أهداف كلية مجتمع تدريب خانيونس

- 1) خلق مؤسسة تعليم عال ذات بيئة عمل صحية لمنتسبيها من الكوادر الإدارية والتعليمية، وذات بيئة تعليم صحية ومميزة لطلبتها.
 - 2) تقديم برامج تعليمية مميزة وفقاً لحاجات السوق المحلي، والعمل على تطويرها بالتزامن مع تقديم برامج تعليمية جديدة ومطورة حسب تطورات واحتياجات سوق العمل.
 - 3) رفد سوق العمل الفلسطيني والإقليمي بكوادر فنية ومهنية مؤهلة وذات إمكانات عالية من العلم والأداء في تخصصات عملية حديثة وذات أهمية بالنسبة للمجتمع، بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات القرن الحادي والعشرين.
 - 4) التواصل مع المؤسسات المحلية والإقليمية ذات العلاقة، بما يكفل تحقيق رؤية ورسالة الكلية.
 - 5) تشجيع خريجي الكلية على التواصل ومواكبة التطور العلمي والتقني من خلال برامج التعليم المستمر المختلفة.
- (مقابلة مع المهندس/ أحمد صيدم، منسق الأقسام الميكانيكية والمشارك في إعداد ملف الاعتماد لكلية تدريب خانيونس، 2009/12/28م، الاثنين، الساعة 3:30 مساءً).

نشأة وتطور كلية مجتمع تدريب غزة

في العام 1953م تم تأسيس كلية مجتمع/ تدريب غزة تحت اسم "مركز التدريب المهني"، تجسيدا ل فلسفة وكالة الغوث الدولية لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين، وذلك لإعداد خريجين مؤهلين للحصول على فرص عمل تمكنهم من العيش الكريم، أخذت الكلية بالتطور إلى أن وصل عدد التخصصات المهنية فيها حالياً إلى أربعة عشر تخصصاً، بعد أن بدأت بتخصص واحد وهو ميكانيكا السيارات، وبلغ عدد التخصصات الفنية إلى سبعة عشر، وإجمالي قدرتها الاستيعابية يزيد عن ألف طالب وطالبة، وتتبع الكلية من حيث الإشراف والتمويل لوكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وذلك من خلال دائرة التربية والتعليم بغزة وقسم التعليم التقني والمهني بمقر رئاسة الوكالة بعمان

الأحد 2010/2/7م الساعة 4:45 مساءً (<http://www.gtc.edu.ps>)

الأهداف الإستراتيجية لكلية مجتمع تدريب غزة

- 1- تحقيق درجة عالية من المواثمة بين برامج التعليم والتدريب من جهة واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى.
- 2- تطوير الأساليب والتسهيلات والموارد التعليمية والتدريبية بما يتناسب مع المستجدات.
- 3- جذب أفضل المؤهلات والخبرات للقيام بالعملية التعليمية والتدريبية والعمل على تحسين كفاءتها بشكل مستمر .
- 4- التطوير المستمر لمعايير قبول المتدربين ومتابعتهم أثناء العملية التدريبية وبعدها .
- 5- تعزيز القدرات الإدارية والإشرافية لمواكبتها للمفاهيم الحديثة في الإدارة والإشراف.
- 6- توفير آليات تحقق اقتصاديات التعليم والتدريب والتقييم الذاتي.

الأحد 2010/2/7م الساعة 4:45 مساءً (http://www.gtc.edu.ps)

جدول (2-3) يبين برامج الدبلوم في كلية مجتمع تدريب غزة لعام 2010/2009م

الرقم	القسم	التخصص
1	الفنون التطبيقية	التصميم الجرافيكي
		تصميم وتفصيل الأزياء
2	الهندسة المعمارية	هندسة معمارية
3	العلوم المالية والإدارية	إدارة مالية وبنوك
		التجارة وإدارة المكاتب
		سكرتاريا تنفيذية
		تجارة وبتاجرة
4	الهندسة المدني	هندسة مدنية
5	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	برمجيات وقواعد البيانات
6	ميكانيكا السيارات	هندسة ميكانيكية
7	المهن الطبية	علاج طبيعي
		الصحة والسلامة المهنية
8	المهن الخدمية	تكنولوجيا التصنيع الغذائي
9	الالكترونيات	الالكترونيات والتحكم المحوسب
		الاتصالات
		تكنولوجيا بالحاسوب
		ميكاترونكس

الأحد 2010/2/7م الساعة 4:45 مساءً (http://www.gtc.edu.ps)

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تسعة برامج يشرف عليها خمسة من كبار المدربين (رؤساء الأقسام) التقنيين كلهم مهندسون ويحملون درجة الماجستير وأن عدد التخصصات للعام الحالي بلغ (17) تخصصاً والتعليم في هذه التخصصات مختلط باستثناء تخصصين تصميم الأزياء كله إناث وقسم ميكانيكا السيارات كله ذكور، نظام الدراسة سنتين (6) أيام أسبوعياً بواقع 7 حصص يومياً يحصل في النهاية الطالب على دبلوم بعض التخصصات تخضع لامتحان الشامل مثل تخصص البرمجيات وقواعد البيانات وتخصص إدارة مالية وبنكية.

نشأة وتطور كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية

مركز عالم الأفق الثقافي كان النواة التي نبتت منها كلية عالم الأفق للدراسات السياحية، ففي أغسطس 2000 تم تأسيس المركز لتقديم دورات تدريبية متخصصة في حجز وبيع تذاكر السفر بالإضافة لبرامج تكنولوجيا المعلومات ، واللغات ، وفي عام 2001م تم التقدم بطلب للاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA) لكي يصبح مركز تدريب معتمد، وقد تكلفت الجهود بالنجاح وتم توقيع الاتفاقية في يناير 2002م، ورغبة من أسرة المركز في التطوير والتقدم تم التحضير لتأسيس أول كلية متخصصة في الدراسات السياحية في فلسطين لتقديم برنامج أكاديمي لمدة عامين تخصص " سياحة وسفر " كخطوة أولى، فكانت كلية عالم الأفق للدراسات السياحية وذلك في أغسطس 2002م، وتم الاعتراف بها رسمياً من وزارة التربية والتعليم العالي بتاريخ 2004/6/13م تحت مسمى كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية.

وهناك خطة تطوير مستمرة تنقسم إلى مرحلتين: مرحلة التطوير الأفقي حيث سيتم التوسع في تقديم التخصصات الأخرى مثل الإعلام السياحي والإرشاد السياحي والفندقة وهي قيد الدراسة والتجهيز، كما تم تقديم عدد جديد من برامج الدبلوم مثل إدارة عمليات المطارات، وتكنولوجيا الحاسوب، وتخصص إدارة وأتمتة المكاتب، كما تم مؤخراً إضافة تخصص الإعلام وبرنامج الدبلوم في الوسائط المتعددة وهما قيد الاعتماد، أما المرحلة الثانية وهي مرحلة التوسع الرأسي حيث يتم فيها الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للكلية من كلية مجتمع متوسطة تقدم برنامج لمدة عامين إلى كلية جامعية تقدم برنامج أكاديمي لمدة أربع سنوات (المصدر: دليل الطالب لكلية غزة للدراسات السياحية والتطبيقية للعام الدراسي 2010/2009م صفحة 2).

أهداف كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية

تهدف إلى تحقيق أغراض رئيسة ثلاثة هي:

1. إعداد القوي البشرية المدربة في المستوى المهني والتقني لتلبية احتياجات المجتمع والتنمية.
 2. رفع المستوى العلمي والمهني للأفراد في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة النظرية والتطبيقية تحقيقاً لرغباتهم في مواصلة التعلم وتنمية كفاياتهم الشخصية والاجتماعية.
 3. الإسهام في خدمة المجتمعات المحلية على نحو يؤدي إلى تنميتها.
- (المصدر: دليل الطالب لكلية غزة للدراسات السياحية والتطبيقية للعام الدراسي 2010/2009م
صفحة 2-3).

برامج الدبلوم في كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية لعام 2010/2009م

- 1 (حجز ومبيعات
 - 2 (تكنولوجيا الحاسوب.
 - إلى جانب برامج مخطط لها لتعمل في حال تحسن الأوضاع السياسية والاقتصادية.
 - 3 (إدارة عمليات المطارات
 - 4 (إدارة وأتمتة المكاتب.
 - 5 (إعلام " صحافة وعلاقات عامة "
 - 6 (تكنولوجيا الوسائط المتعددة
- (المصدر: دليل الطالب لكلية غزة للدراسات السياحية والتطبيقية للعام الدراسي 2010/2009م
صفحة 4-9) .

نشأة وتطور كلية فلسطين التقنية

أنشئت الكلية عام 1992م تحت اسم " كلية العلوم المهنية " ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية على أرض الوطن أولت وزارة التربية والتعليم العالي أهمية فائقة لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة على أسس علمية وتقنية راسخة، فقامت الإدارة العامة للتعليم التقني والكليات بوزارة التربية والتعليم العالي بعمل التخطيط اللازم للكليات الحكومية، ومن ضمنها كلية فلسطين التقنية بدير البلح والتي تم تطوير تجهيزاتها وتخصصاتها وأقسامها لتنماشى مع حاجة المجتمع الفلسطيني في المرحلة المقبلة، وقد تم افتتاح الكلية رسمياً ووضع حجر الأساس لمبناها الجديد بتاريخ 1996/1/28 م تحت رعاية معالي وزير التربية والتعليم العالي السيد/ ياسر عمرو نائباً عن الرئيس الراحل/ ياسر عرفات، وبذلك تعد هذه الكلية أول مؤسسة تقنية حكومية متخصصة في قطاع غزة، واستجابة للتطور الهائل في نظام الحياة والمجتمع الذي صاحبه نقص حاد في المهندسين والفنيين المتخصصين المؤهلين تقنياً برزت كلية فلسطين التقنية كأول مؤسسة تقنية تعليمية متخصصة رائدة تعمل على دمج استخدام الحاسوب والتقنيات المتطورة في الحياة، وصقل العقليّة العلمية المبدعة والمبتكرة، وتسعى كلية فلسطين التقنية - دير البلح من خلال تبنيتها لمنهج التخطيط الإستراتيجي لرسم صورة واضحة للكلية للسنوات الخمس القادمة، وذلك لتطوير الكلية وتعزيز مكانتها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي(المصدر: دليل الطالب لكلية فلسطين التقنية للعام الدراسي 2010/2009م صفحة 6).

أهداف كلية فلسطين التقنية

تهدف إلى تحقيق أغراض رئيسة ثلاثة هي :

1. تحسين وتطوير البرامج الحالية التي تقدمها الكلية بما يتناسب مع حاجة سوق العمل المحلي وفق معايير الهيئة الوطنية للجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي.
2. فتح تخصصات جديدة تلبي حاجة سوق العمل.
3. تطوير أداء وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية.

(المصدر: دليل الطالب لكلية فلسطين التقنية للعام الدراسي 2010/2009م صفحة 10)

جدول (2-4) يبين برامج الدبلوم في كلية فلسطين التقنية لعام 2010/2009م:

الرقم	البرنامج	الاختصاص
1	المهن الهندسية	الاتصالات السلكية واللاسلكية
		التحكم الصناعي
		الكهروميكانيك
2	الحاسوب	البرمجيات وقواعد البيانات
		تصميم وتطوير مواقع الانترنت
3	الفنون التطبيقية	فنون التفزيون
		تصميم الأزياء وتصنيع الملابس
4	الأعمال الإدارية والمالية	الإدارة وأتمتة المكاتب
		المحاسبة التأمين
		الإعلان والتسويق
5	الفندقة	إدارة الطعام والشراب
		إدارة الإيواء

(المصدر: دليل الطالب لكلية فلسطين التقنية للعام الدراسي 2010/2009م صفحة 19)

يظهر من الجدول وجود خمسة برامج دبلوم و (12) تخصصاً مختلفاً وتعمل الكلية بنظام خمسة أيام في الأسبوع وببرنامج الساعات المعتمدة وليس بنظام اليوم الدراسي وعدد الحصص ككلية تدريب غزة.

نشأة وتطور الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

أنشئت الكلية عام 1999م، وكانت الإشراف الأولى للكلية الجامعية للعلوم التطبيقية لتتعلق نحو أفاق رحبة، ومن هنا بدأت الخطوات الأولى للكلية الجامعية بعد حصولها على اعتماد من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عام 2008م كمؤسسة أكاديمية تمنح درجة الدبلوم المتوسط.

السبت 2010/2/6 الساعة 5:21 مساءً <http://www.ccast.ps>

أهداف الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

- 1) تعزيز الاختصاصات والبرامج وفق المعايير والمتطلبات العالمية التي تحقق وتلبي احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي.
 - 2) تطوير وتوسيع برامج تنمية تعليمية تقنية ومهنية.
 - 3) تطوير وتوسيع قاعدة الخدمات الطلابية لتحسين وتسهيل المناخ التعليمي.
 - 4) الرقي بمستوى الأنظمة والسياسات والإجراءات الإدارية وخدمات العاملين بما يتفق مع النظم الإدارية الحديثة.
 - 5) تطوير سياسات التدريب والتطوير للموارد البشرية، بما يتفق مع متطلبات واحتياجات المجتمع.
- (المصدر: دليل الطالب للكلية الجامعية للعلوم التطبيقية للعام الدراسي 2010/2009م، ص 4).

جدول (2-5) يبين برامج الدبلوم في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 2010/2009م

الرقم	البرنامج	الاختصاص
1	تكنولوجيا المعلومات	علم المكتبات وإدارة المعلومات
		تكنولوجيا الوسائط المتعددة
		نظم المعلومات الجغرافية
		تصميم وتطوير مواقع الإنترنت
		البرمجيات وقواعد البيانات
2	العلوم الإدارية والمالية	المحاسبة
		إدارة وأتمتة المكاتب (سكرتاريا)
		إدارة وأتمتة المكاتب باللغة الإنجليزية
		فني مبيعات
3	المهن الهندسية	هندسة المساحة
		الهندسة المعمارية
		ديكور داخلي
		فنون وحرف يدوية
		الهندسة المدنية
		هندسة إلكترونيات السيارات
		فني ألمنيوم

تابع جدول (2-5) يبين برامج الدبلوم في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 2010/2009م

الرقم	البرنامج	الاختصاص
4	العلوم التربوية	تربية الطفل (معلم صف)
		الإشراف وإدارة الحضانات ورياض الأطفال
		التربية الرياضية
5	المهن الصحية	التمريض
		فني عمليات
		السكرتارية والسجل الطبي
		تمريض النساء والولادة
		التخدير والإنعاش
		مساعد طبيب أسنان
6	الدراسات الإنسانية	تأهيل دعاة ومحفظين
		العلاقات العامة والإعلام
		الخدمة الاجتماعية
		السكرتاريا والدراسات القانونية
7	تكنولوجيا الحاسوب والمهن الصناعية	الكهروميكانيك
		صيانة الحاسب الآلي
		تكنولوجيا الأجهزة الالكترونية
		شبكات الحاسوب والانترنت
		فني مختبرات العلوم
8	علوم التأهيل	علاج النطق ومشاكل الكلام
		التأهيل المجتمعي
		العلاج الطبيعي
		الأطراف الصناعية والجبائر

السبت 2010/2/6 الساعة 5:21 مساءً <http://www.ccast.ps>

نشأة وتطور كلية الدراسات المتوسطة

بدأت الكلية كبرنامج دبلوم عام 1996م في مجالات الحاسوب وصيانتته والسكرتاريا التنفيذية والإعلام والعلاقات العامة ثم تحولت عام 2000/1999م إلى كلية الدراسات المتوسطة نتيجة للجهود الدعوية والمتواصلة لإدارتها المتعاقبة في تقويم برامج تخصصية جديدة تواكب حاجة المجتمع المحلي واحتياجاته مثل: البرمجيات وقواعد البيانات وصيانة الحاسوب، تصميم مواقع الانترنت، إدارة وأتمتة مكاتب، الصحافة والعلاقات العامة، إدارة الأعمال، المحاسبية، وبعد الدراسات المستفيضة لاستمرار التطوير وحرصاً على الاستمرار في مد حاجة المجتمع المحلي للكوادر الفنية المؤهلة ونتيجة للاحتياجات تم توسيع قاعدة التخصصات بطرح برامج جديدة من أهمها: المهن الصحية بداية من العام الدراسي 2006/2005م لتشمل: التمريض العام، فني العمليات، تمريض النساء والولادة، السكرتارية والسجل الطبي، وفني مختبر علوم (المصدر: دليل الطالب لكلية الدراسات المتوسطة للعام الدراسي 2010/2009م، ص 16).

الأهداف

الهدف العام هو: إعداد طلاب على مستوى عالٍ من المعرفة العلمية والمهارية مؤهلين بعد تخرجهم لحمل العلوم والمهارات المميزة وتأهيلهم للتفاعل مع المجتمع لخدمة أنفسهم وأبناء شعبهم متميزين بالأخلاق المهنية والإنسانية.

والأهداف الخاصة هي:

- 1- فتح المجال لحملة شهادة الثانوية العامة لإيجاد فرص متعددة تلبي الطموحات.
- 2- تلبية الحاجات الماسة في المجتمع الفلسطيني للخبرات العلمية والعملية اللازمة لمواكبة التطور العلمي والعملية.
- 3- تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين في الكلية.
- 4- توفير البيئة التعليمية المناسبة في المجال الأكاديمي والتدريب العملي للطلاب.
- 5- استجلاب الطاقات والمهارات العالية في المجال الأكاديمي لدفع العملية التعليمية.
- 6- مشاركة المؤسسات التعليمية والتدريبية في المجال الاختصاصي لتوسيع الرؤى على المستوى المحلي والدولي.
- 7- توفير الجو الإداري الملائم لتسهيل العملية التعليمية التطويرية من ناحية المعلم والطالب على حد سواء.
- 8- تنمية الشعور بالانتماء الوطني وروح المسؤولية والاهتمام بالثقافة الإسلامية والتراث.

- 9- تنمية الشخصية المستقلة للطالب وصلها وتعيده على تحمل المسؤولية.
- 10- بث روح العمل الطوعي وخدمة المجتمع وتدعيم الصلات بين الكلية ومؤسسات المجتمع.
- 11- الإسهام في توظيف تقنيات التعليم الحديثة في البرامج التعليمية المختلفة بما يضمن صقل الإبداع والابتكار لدى المتعلمين.
- (المصدر: دليل الطالب لكلية الدراسات المتوسطة للعام الدراسي 2010/2009م، ص 18).

جدول (2-6) يبين برامج كلية الدراسات المتوسطة للعام 2010-2009م

الرقم	البرنامج	الاختصاص
1	برنامج المهن الصحية	فني التمريض العام
		فني العمليات
		فني تمريض النساء والولادة (القبالة)
		سكرتارية طبية
		فني مختبر علوم
2	برنامج الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	التصميم والمونتاج
		تصميم وإدارة مواقع الإنترنت
		البرمجيات وقواعد البيانات
		صيانة الحاسوب
3	برنامج العلوم الإدارية والمالية	إدارة الأعمال
		المحاسبة
		إدارة وأتمتة المكاتب
		العلوم السياسية
4	برنامج الإعلام	الصحافة والعلاقات العامة

(المصدر: دليل الطالب لكلية الدراسات المتوسطة للعام الدراسي 2010/2009م، ص 21).

نشأة وتطور كلية المجتمع العربية

أنشئت كلية المجتمع العربية عام 1999م كأول كلية مهنية تقنية تمنح درجة الدبلوم في محافظة رفح تحت إشراف واعتماد وزارة التربية والتعليم العالي ومنذ تلك اللحظة لم تدخر إدارة الكلية جهداً في مواكبة التطورات بما يتناسب مع احتياجات المجتمع المحلي حتى أصبحت صرحاً أكاديمياً مميزاً في جنوب قطاعنا الحبيب حيث تخرج فيها عدد كبير من الطلبة في مجموعة من التخصصات المتميزة والتحق العديد منهم بالعمل في المؤسسات الحكومية والخاصة ليساهموا في بناء هذا الوطن الحبيب وقد اعتمدت الكلية نظام التيسير في دفع الرسوم بما يتناسب مع ظروف أبناء مجتمعنا حيث اعتمدت نظام التقسيط في دفع الرسوم كما يستفيد سنوياً عدد كبير من طلبة الكلية من القروض والمنح الخاصة بصندوق الإقراض الفلسطيني بالتنسيق مع الوزارة، ولقد اعتمدت الكلية مجموعة من البرامج والتخصصات بما يتناسب مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلي، ويمنح الطالب بعد اجتيازها درجة الدبلوم المتوسط وبناء على قرار وزير التربية والتعليم العالي يحق لكل طالب اجتاز الدبلوم بمعدل 75% فما فوق واجتاز الامتحان الشامل بمعدل جيد الالتحاق بالجامعات الفلسطينية لتكملة دراسته الجامعية دون النظر لمعدل الثانوية العامة (مقابلة مع م. روعي عواجا، عميد كلية المجتمع العربية، 2010/12/24م، الخميس، الساعة 10:45 صباحاً).

جدول (2-7) يبين برامج كلية المجتمع العربية للعام 2009-2010م

الرقم	البرنامج	الاختصاص
1	علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	البرمجيات وقواعد البيانات
3	برنامج العلوم الإدارية والمالية	الإدارة وأتمتة المكاتب
		التمويل وإدارة المشاريع
		التجارة الالكترونية
4	العلوم الهندسية	الهندسة المعمارية

(المصدر: بروشور للطلبة الجدد عن التخصصات في كلية المجتمع العربية صادر بداية عام 2010/2009م)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

◆ الدراسات العربية

◆ الدراسات الأجنبية

◆ التعقيب على الدراسات

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث والمجالات التربوية فوجد العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، منها ما طبقه طلبة الدراسات العليا في كلية التربية على موضوع إدارة الأزمات في مراحل التعليم المختلفة: ابتدائي وإعدادي وثانوي، وتعليم عالي ودراسات أخرى طبقت في كلية التجارة، وقد تنوعت الدراسات فمنها ما كان في أصول التربية ومنها في المناهج وطرق التدريس ومنها في علم النفس، وتم اختيار الدراسات التي اهتمت بموضوع البحث وعرضها مرتبة من الحديث إلى القديم ومن الدراسات العربية إلى الدراسات الأجنبية كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة العربية.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية.

وسيقوم الباحث فيما يلي بعرض هذه الدراسات عرضاً يشمل اسم صاحب الدراسة وسنتها وعنوانها ومجتمعها والهدف منها والعينة التي أجريت عليها، ومنهجها وأداتها، وأهم النتائج وشيئاً من التوصيات التي توصلت إليها ما أمكنه ذلك.

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

سيتم عرض الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الأزمات ثم الدراسات المتعلقة بالتعليم المهني والتقني وسيتم العرض من الدراسات الحديثة إلى الدراسات القديمة.

أ- الدراسات التي تتعلق بإدارة الأزمات:

1) دراسة عودة (2008) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي والتعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً.

- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة على عينة الدراسة المكونة (170) موظفاً وموظفة من فئة الأكاديميين ورؤساء الأقسام تم استرجاع (139) استبانة.

- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الجامعة تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة
- تستخدم الجامعة خطوات التفكير العلمي أثناء وقوع الأزمة
- تلتزم الجامعة بالمراجعة والتقييم بعد انتهاء الأزمة.

- وأوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية لزيادة فعالية إدارة الأزمات وتكوين فريق إدارة الأزمات وإشراك العاملين من المستويات الوسطى في اتخاذ القرار.

2) دراسة حمدونة (2006) بعنوان: ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة

- 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.

- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة كأداة على عينة الدراسة المكونة (36) مديراً ومديرة من مدراء المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة، هم جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي.

- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال.
- أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بالدرجة الكبيرة على إتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخدمة .
- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد المجتمع حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية لصالح تخصص الأدبي.

- وأوصت الدراسة بالتالي:

* تبادل الزيارات بين المديرين والتدريب المستمر للمديرين وتوظيف التكنولوجيا.

* إنشاء صندوق لشكاوى الطلاب وتوفير أرشيف معلومات عن الأزمات السابقة وتخصيص ميزانية لمعالجة آثار الأزمة.

3) دراسة اليحيوي (2006) بعنوان: إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة

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

- تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من: المديرات، والوكيلات، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات)، في المدارس وقد بلغ عددهن 499 مديرة، ووكيلة ومعلمة، استجاب منهن 442 بنسبة 89 % من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة،

- واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من 81 عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- ترى أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
- ترى المعلمات أن المديرات تمارسن كل عملية من عمليات إدارة الأزمات: التخطيط، التنظيم، المتابعة، التوجيه، القيادة، تشكيل عضوات الفرق، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرارات، التقويم بدرجة متوسطة.
- ترى المعلمات أن أكثر ممارسات المديرات لعمليات إدارة الأزمات القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات. حيث ترى المديرات أنهن تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المعلمات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

4) دراسة العسيلي وتيسير (2005) بعنوان: قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى.

- هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو إدارية أو نفسية أو تعليمية أو ثقافية .
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة على جميع أفراد المجتمع الأصلي المكون من (53) وهم مديري المناطق التعليمية ومديري المراكز التعليمية والمساعدين الإداريين والأكاديميين في المناطق والمراكز ومنسقي شئون الطلبة في جامعة القدس المفتوحة الضفة الغربية وقطاع غزة والذين أجابوا عن الاستبانة عددهم (42) فقط.
- وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أبرز الأزمات هي الأزمات السياسية والأزمات النفسية ثم يليها الأزمات الاقتصادية ثم الأزمات الإدارية وكان أهمها:
 - الضغوطات النفسية الناجحة عن الاحتلال .
 - الحصار المقطع لأوصال الوطن و المتسبب في انقطاع الاتصال بين مراكز الجامعة .
 - فقدان الطالب وعضوا لتدريس للإحساس بالأمن الذاتي.
 - نقص المباني والتجهيزات .
 - عدم قدرة الطلاب على دفع الرسوم المستحقة عليهم .
 - إغلاق الجامعات بشكل فجائي وتكرر .
 - انخفاض مستوى التركيز والتذكر .

5) دراسة الشريدة والأعرجي (2003) بعنوان: العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار أن الأزمات تعتبر من الأمور المتكررة وربما المتزايدة في العالم اليوم، شأنها شأن الأزمات في المواقف الأخرى المختلفة، مما يتطلب قدرات خاصة وتقنيات غير اعتيادية في تنفيذ وصياغة هذه القرارات.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الميداني لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم اختيار مديري المدارس الثانوية لمدينة أربد (التي أخذت كعينة عشوائية بين اثني عشرة مدينة تكون مراكز المحافظات في المملكة الأردنية الهاشمية) وقد بلغ عددهم الكلي في مدينة أربد (89) مديراً في حين بلغ عدد الاستبيانات المستردة من هذا المجموع (70) استبانة وبنسبة (78.65%) من المدارس المذكورة لغرض جمع المعلومات و اختبار فرضيات الدراسة .

- وتشير نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات وبين مستويات الوقائية إزاء الأزمات من جهة أخرى.
 - أن التحكم في العلاقات بين مستويات العلاقات "الوقائية" و "العلاجية" والسيطرة على "المعوقات" بأنواعها يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية من خلال اتخاذ قرارات كفوءة.
 - أنه لا بد من السيطرة على المعوقات التي تحول دون القدرة على التعامل مع الأزمات
 - التأكيد على أهمية نظم المعلومات، وأهمية التخطيط، وأهمية تبني المنهجين الوقائي والعلاجي في إدارة الأزمات وضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات.
- وأوصت الدراسة بالتخطيط المسبق لإدارة الأزمة قبل وقوعها وأوصت بضرورة تبني المنهجين الوقائي والعلاجي في إدارة الأزمات وضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع الأزمات.

6) دراسة الفزاري (2003) بعنوان: تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تواجه مديري و مساعدي مديري المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على الإجراءات المستخدمة لإدارة تلك الأزمات من وجهة نظرهم، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقاً للمسمى الوظيفي والجنس، والمرحلة الدراسية والخبرة والمنطقة التعليمية ووضع إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل الأدبيات التربوية المتعلقة بإدارة الأزمات، وإعداد استبانة تكونت من (66) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تألفت عينة الدراسة من (178) من

مديري المدارس الإعدادية والثانوية و(230) من مساعدي مديري المدارس الإعدادية والثانوية
بسلطنة عمان.

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي واختبار شافيه للمقارنات البعدية.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي :

أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخمسة لأنواع الأزمات والإجراءات المستخدمة
لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية ومساعديهم بسلطنة عمان، تراوحت بين المتوسطة،
حيث حصلت المكونات المتعلقة بأزمات بين المعلمين والطلاب، وأزمات صحية، وأزمات
طبيعية بتقدير متوسط.

-أما فيما يتعلق بتأثير متغيرات الدراسة، فقد توصلت إلى أنه: توجد فروق دالة إحصائية عند
مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي،
في ثلاث أبعاد من أبعاد الاستبانة: وهي أزمات صحية، وأزمات طبيعية، والإجراءات
المستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة
الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في ثلاثة أبعاد من أبعاد الاستبانة وهي أزمات ذات
علاقة بالمعلمين والطلاب، أزمات مرافق، والإجراءات المستخدمة لإدارة الأزمات المدرسية.
-لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع الأبعاد
الخمس تعزى لمتغير الجنس والمرحلة الدراسية.

- و في ضوء تحليل الأدبيات التربوية لتطوير إدارة الأزمات ونتائج الدراسة الميدانية، قدمت
الدراسة عدداً من المقترحات من أهمها: الاهتمام بإجراء دراسات أخرى لتطوير إدارة الأزمات
في مؤسسات تعليمية أخرى كجامعة السلطان قابوس وكلليات التربية مع الأخذ في متغيرات
أخرى.

7) وفي دراسة لمعهد السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس، 2002) بعنوان: أزمة تمويل التعليم العالي الفلسطيني

هدفت الدراسة تعرف أزمة تمويل التعليم العالي الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة
وتشخيص أبعادها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- ازدياد العجز في الميزانية الجارية مع الزمن من حيث الحجم، وفي عام 1999م، وصل العجز إلى (20) مليون دولار أمريكي.
- 2- يعتبر الاتفاق العام على التعليم منخفضاً بشكل عام و خصوصاً على التعليم العالي ولا يتوقع أن يرتفع في المستقبل المنظور نظراً للعجز في الميزانية.
- 3- تغطي الإيرادات الجامعية المتأتية من الرسوم والأقساط 56: 100 فقط من الإنفاق الجاري للجامعة، كما أن الأوضاع المعيشية المتدهورة التي يمر بها الشعب الفلسطيني في الوقت الحاضر تجعل رفع الرسوم والأقساط الجامعية في المدى المنظور غاية في الصعوبة .
- 4- يوجد عدم توافق بين المخرجات الجامعية، واحتياجات سوق العمل، وتفقد الجامعة الفلسطينية للبنية، والتسهيلات اللازمة لإعداد أبحاث وخدمات تنجم مع احتياجات القاطنين العام والخاص للحصول على مصدر تمويل.
- 5- ثمة ازدياد مستمر في الطلب على التعليم العالي، فقد زاد الالتحاق بالجامعات من 29000 طالب في العام 1999 إلى 75000 طالب في العام 2001 بزيادة تبلغ 158: 100
- 6- إن تطوير البرامج الأكاديمية وتحديثها يتطلب أموالاً إضافية لتحسين نوعية التعليم الجامعي.

- (8) دراسة الأعرجي ودقلمسة (2000) بعنوان: إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى.**
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحل مختلفة - منفردة ومجموعة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد و الجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.
 - وقد استخدم الباحث أسلوب الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على استبانة تم تصميمها لجمع البيانات الأولية من قبل أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) في أمانة عمان الكبرى، وتم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (287) منهم (53) مديراً لدائرة ومنطقة، (234) رئيساً لقسم، وكان عدد الاستبيانات المستردة (238) استبانة وتم استبعاد (8) استبيانات.
 - وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* توافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى من حيث درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، و الاستعداد و الوقاية، و التعلم) بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، و استعادة النشاط) .

* أن الدراسة كشفت عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها إدارة الناجحة للأزمات في النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات، والاستعداد والوقاية، التعلم) مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات.

* تم التوصل إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض أي أن الزيادة في درجة توفر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في أي مرحلة تؤدي إلى الزيادة في درجة توفر العناصر في المراحل الأخرى من نظام إدارة الأزمات لكون هذه المراحل متداخلة ومتراصة و تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات .

- وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات من خلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات والعناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدراكية والسلوكية لإدارة الأزمات.

9) دراسة المهدي، هيبه (2002) بعنوان: الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات التي تتعرض لها مدارس التعليم العام في مصر والكشف عن واقع الممارسات السلوكية لمديري المدارس والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة من وجهة نظرهم والتوصل إلى الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات في مدارس التعليم العام.

- وقد استخدم 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.
- وأجرى الباحث عدة مقابلات شخصية مع المديرين للتعرف على أسلوبهم في التعامل مع الأزمات ومعرفة الإجراءات التي يمكن أن يتخذوها كمديرين قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مناداته المديرين بضرورة أن تستخلص إدارة المدرسة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً.
- ضرورة توافر برامج وخطط تدريبية كاملة وجاهزة لإدارة الأزمات داخل المدرسة والعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.
- مناداته المديرين بضرورة أن تبادر إدارة المدرسة بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة لمتخذي القرار ومتولي الإدارات العليا حول الأضرار التي سببتها الأزمة.
- ضرورة إنشاء فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل من خلال مراحل الأزمة بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المدرسة.
- ضرورة وجود طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين في مواجهة الأزمات المتشابهة.

ب- الدراسات التي تتعلق بالكليات التقنية والمهنية:

1. دراسة العاجز (2008) بعنوان: مشكلات معلمي التعليم المهني والتقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المشكلات التي تواجه معلمي التعليم المهني والتقني بمحافظات غزة والكشف عما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة للمشكلات التي تواجههم وفقاً لمتغير الجهة المشرفة وعدد سنوات الخدمة ومن ثم التوصل إلى سبل التغلب على المشكلات الأكثر شيوعاً حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تم توزيعها على عينة قدرها (120) معلماً من كلية مجتمع تدريب غزة وكلية فلسطين التقنية. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن:

قلة البرامج التشجيعية وضعف المشاركة من قبل الطلبة في البرامج المقدمة جاءت من أهم المشكلات المتعلقة بالمنهج أما أكثر المشكلات المتعلقة بالطلبة فكانت الضعف العام في المواد العلمية واللغة الإنجليزية وقلة توافر فرص العمل وأما المشكلات الخاصة بالمعلمين فجاء غياب عامل التقدير المادي والمعنوي للمعلم وقلة الدورات التدريبية التي تساعد على تجديد مهارات المعلم في المراتب الأولى كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجهة المشرفة وعدد سنوات الخدمة).

وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التعليم المهني والتقني في المجتمع الفلسطيني والاهتمام بالمعلمين وتعزيزهم والارتقاء بهم عن طريق دورات تدريبية.

2. دراسة حمدان، وأبو عاصي (2008) بعنوان: الصعوبات التي تواجه التعليم التقني في فلسطين وسبل التغلب عليها.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم الصعوبات التي تواجه مؤسسات التعليم التقني في فلسطين وسبل التغلب عليها وقد وزعت الدراسة هذه الصعوبات على مجالات خمسة هي: (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم التعليم والتمويل ونظام العولمة والجودة الشاملة والصعوبات الاجتماعية والنفسية) وقد أظهرت النتائج أن هناك قصوراً في المناهج التعليمية التقنية لإعداد خريجين بالمستوى المطلوب يتمثل في عدم ارتباط تلك المناهج بالتغيرات التكنولوجية كما بينت عدم اهتمام تلك الكليات التقنية بتدريب قياداتها التعليمية إلى جانب ضعف حصة التعليم في الموازنة العامة للدولة لتطوير التعليم التقني.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على أن تدخل مناهج التعليم التقني في اعتبارها الثورة التقنية التي يعيشها عالمنا المعاصر وبضرورة توفير مركز خاص لتدريب الكوادر التعليمية والإدارية للكليات التقنية التابعة لوزارة التعليم العالي ووضع خطة واضحة المعالم تحدد المصادر المالية وكيفية استغلالها وآليات تنفيذها بشكل يضمن الاستدامة حتى لا تتهدد موارد الكليات التقنية في حالة تدني مستوى المعونات الخارجية أو انقطاعها.

3. دراسة ثابت (2008) بعنوان: المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الأقسام التقنية بكلية مجتمع/ تدريب غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المشكلات التي تواجه طلبة الأقسام التقنية بكلية مجتمع/ تدريب غزة وما إذا كانت هذه المشكلات تختلف وفق بعض المتغيرات واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة مكونة من (75) فقرة وزعت على (462) طالباً وطالبة يمثلون (82.4%) من مجتمع الدراسة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن أهم المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الكلية هي المشكلات المرتبطة بنظام الدراسة يليها المشكلات المرتبطة بالمناهج والامتحانات ثم المشكلات المرتبطة بالمعلمين ثم المشكلات المرتبطة بالبيئة التعليمية/ التعليمية وأخيراً المشكلات المرتبطة بالطلاب أنفسهم ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية المشكلات تعزى لمتغير الجنس بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات المرتبطة بالطلاب لصالح طلبة التخصص الأدبي في الثانوية العامة ولصالح طلبة السنة الأولى كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات المرتبطة بنظام الدراسة والبيئة التعليمية/ التعليمية لصالح طلبة السنة الثانية ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات المرتبطة بالمعلمين ونظام الدراسة والمناهج والامتحانات تعزى لمتغير القسم.

4. دراسة حماد، والنخالة (2008) بعنوان: مشكلات التعليم المهني في محافظات غزة كما يراها المعلمون.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مشكلات التعليم المهني في محافظات غزة كما يراها المعلمون وبيان أثر متغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية والتفاعل بينها على مشكلات التعليم المهني التي يواجهها المعلمون وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم المهني في محافظات غزة (مجتمع الدراسة) البالغ عددهم (53) معلماً ومعلمة واستخدمت لجمع المعلومات استبانة خاصة تكونت من (31) فقرة خماسية التدرج وقد حلت نتائج الدراسة باستخدام تحليل التباين الأحادي، و اختبار (ت) T-Test والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون. وأظهرت النتائج أن مشكلات التعليم المهني في محافظات غزة تصنف في خمسة مجالات رئيسة مرتبة حسب أهميتها: المشكلات الاجتماعية والمشكلات الشخصية والمشكلات الإدارية والمشكلات الاقتصادية والمشكلات التربوية.

ودلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استبانة المشكلات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية بين الشمال والوسطى لصالح الوسطى ولمتغير الجنس لصالح الإناث. ومن

توصيات الدراسة ضرورة تشكيل لجنة فنية من ذوي الخبرة لدراسة مشكلات التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين وتحليلها ووضع المقترحات للتغلب عليها.

5. دراسة عدوان (2006) بعنوان: واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين ومحاولة تعرف الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وطبيعة العمل وعدد سنوات الخدمة وجهات الإشراف.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على أفراد المجتمع الأصلي الكون من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني الستة. وكانت النتائج كالتالي:

- اعتماد طريقة واحدة في تقييم الأداء والافتقار إلى الأدوات والوسائل المتنوعة لجمع المعلومات والتقييم.
 - لا تتم مشاركة الرئيس المباشر في صياغة معايير التقييم.
 - مسئولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر.
 - لا دور لعمليات التقييم في الترفيع أو الترقية.
- أوصت الدراسة بالتالي:
- أن يكون الهدف من التقييم تطويرياً وليس لمجرد المحاسبة والمعاقبة.
 - الاعتماد على جهات أخرى داخلية وخارجية مثل تقييم زملاء العمل والتقييم الذاتي والاستعانة بجهات استشارية خارجية مع لجنة داخلية.
 - مساءلة القائم بالتقييم عن مدى صحة وموضوعية تقييمه.
 - وضع معايير لتقييم الأداء تتصف بالمرونة.

6. دراسة يوسف (2005) بعنوان: التعليم المهني بمرحلة التعليم الثانوي في محافظات غزة دراسة تقويمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التعليم المهني (زراعي، تجاري، صناعي) بمحافظات غزة وبيان أوجه القصور في التعليم المهني والتعرف إلى سبل تطوير التعليم المهني.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأعد استبياناً وطبقه على عينة الدراسة وعددها (74) معلماً ويمثلون مجتمع الدراسة جميعه من معلمي التعليم المهني الذين يقومون بالتدريب والتدريس في المدارس المهنية.

وتوصل الباحث إلى أن أهم سبل تطوير التعليم المهني من وجهة نظر معلمي التعليم المهني هي تطوير المقررات الدراسية وطرق التدريس والتجهيزات العملية والتقويم وتحديثها باستمرار وجذب الطلبة نحو التعليم المهني من خلال التوعية الإعلامية وبيان محاسن التعليم المهني للمجتمع والتعريف به في مرحلة التعليم الأساسي وفتح أبواب التخصصات المختلفة في الجامعات التي تتناسب مع التخصصات الموجودة بالمدارس المهنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة بلورة سياسة واضحة ومحددة للتدريب المهني في فلسطين وتعزيز مصادر التمويل المالي للتدريب المهني والفني، وعقد دورات فنية وتربوية للمدرسين.

7. دراسة سعدية (2005) بعنوان: تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين.

هدفت الدراسة إلى تقييم عملية تدريب العاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين والتعرف إلى الفروق في دراسة تقييم برامج تدريب العاملين في الكليات التقنية وفقاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي ومجال العمل وعدد سنوات الخدمة والكلية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على عينة عشوائية مقدارها (186) موظفاً وموظفة يشكلون (50%) من أفراد المجتمع الأصلي من ست كليات تقنية. وكانت أبرز النتائج:

- قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث لا يتم مراعاة الوصف الوظيفي للموظف ونتائج تقييم أدائه وإمكانية ترقيته أو نقله لوظيفة جديدة.
 - ضعف اهتمام إدارات الكليات التقنية في تقييم العملية التدريبية ولا يتوفر لديها خطة تقييم منتظمة (قبل وأثناء وبعد) التدريب.
 - لا تتبع إدارات الكليات التقنية سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية.
 - عملية تدريب العاملين في الكليات ذات جهات الإشراف العامة والخاصة ووكالة الغوث متقدمة بشكل أفضل عنها ذات الإشراف الحكومي.
- وكانت أهم التوصيات:

- ضرورة العمل على إنشاء إدارة خاصة تعني بالتدريب والتنمية البشرية بوزارة التربية والتعليم لتطوير العاملين.
- ضرورة الالتزام بتقييم فعالية التدريب واستخدام وسائل التقييم المختلفة وأساليبه.
- دعم التدريب مادياً ومعنوياً وربطه بسلم الرواتب والدرجات والعلاوات.

8. دراسة النونو (2004) بعنوان: سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي

الحكومي في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع عملية تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والآثار المترتبة عليها والمساهمة في تعديل سياسات التقييم.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على عينة عشوائية تشكل (20%) من المجتمع الأصلي من الإداريين والأكاديميين ورؤساء الأقسام العاملين في جامعة الأقصى وكلية العلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية حيث بلغ أفراد المجتمع الأصلي (681) موظفاً حسب إحصائية شهر نوفمبر لعام 2003م وتم توزيع (140) استبانة وتم استرداد (119) منها.

وكانت النتائج كالتالي:

- عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها.
 - افتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية وإلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات.
 - تقع عملية التقييم على عاتق الرئيس المباشر.
 - هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم.
 - هناك مشاكل ومعوقات تواجه المقيمين وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين.
 - عدم الاهتمام بتحليل نتائج التقييم.
 - لا يسمح النظام برفع شكاوى تظلم على نتائج التقييم.
 - عدم الاعتماد على نتائج التقييم في عمليات التدريب والتحفيز.
 - هناك نموذج موحد يستخدم للتقييم.
- وأهم التوصيات:

- ضرورة وضع خطة واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي ووضع معايير عمل بشكل دقيق والاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم وتوصي بتحليل نتائج التقييم والاستفادة منها في القرارات المتعلقة بالأفراد.

9. دراسة العبد، والشويخ (2004) بعنوان: التدريب العملي في الكليات التقنية في فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التدريب العملي بنوعيه الداخلي والميداني في الكليات التقنية في فلسطين.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (53) مدرباً و (104) طالباً من أربع كليات تقنية وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب التدريب العملي تسهم في إعداد كوادر تقنية قادرة على الإبداع والابتكار وأن نسبة حجم المعلومات النظرية في الخطة الدراسية تغلب على حجم الجانب العملي التطبيقي كذلك أوضحت الدراسة عدم كفاية التدريب العملي في مواقع العمل بحيث يتخرج الطالب بمهارات أساسية متواضعة.

10. دراسة الألفي (2003) بعنوان: إدارة أزمات التعليم في مصر دراسة تحليلية مستقبلية. هدفت الدراسة إلى تحديد أهم ملامح أسلوب إدارة الأزمات في الفكر الإداري المعاصر وطرح تصورات الاستفادة منه في التعامل مع أزمات التعليم في مصر وإمكانية التوصل إلى أسلوب مناسب لإدارة أزمات التعليم في مصر في مستوياته الإدارية المختلفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استباننتين حول أزمات التعليم في مصر وواقع إدارتها واستطلع آراء مجموعات من الاختصاصيين الأكاديميين والمدراء التنفيذيين في محافظتي دمياط والدقهلية.

وكانت أبرز نتائج الدراسة أنه خلص إلى أسس التصور المستقبلي لإدارة أزمات التعليم في مصر وملامح هذا التصور وأوصى بالتالي:

- العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات في التعليم ضمن التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم.
- العناية بالتدريب الإداري وإعداد الكفاءات الإدارية والقيادية على مختلف المستويات وجعل إدارة الأزمات موضوعاً رئيساً في برامج التدريب أثناء الخدمة.
- تأسيس وحدة معلومات ومركز لإدارة الأزمات لمساعدة متخذ القرار التعليمي على الرؤية الواضحة والسليمة لمواقف الأزمات.
- زيادة الاعتمادات المالية المخصصة للتعليم في الميزانية العامة للدولة.

- زيادة عدد الأبنية المدرسية والتعليمية سنوياً.
- تطوير المناهج وربطها بحاجات التنمية وسوق العمل مع تعديل نظم الامتحانات وأساليب التقويم.
- التوجه نحو اللا مركزية في الإدارة التربوية وتوسيع نطاق صلاحيات مدراء المدارس.
- تشديد عناصر الرقابة وتفعيل مجالس الآباء والمعلمين وإدارة المدرسة.
- تزويد المؤسسات التعليمية بالتكنولوجيا الحديثة.

11. دراسة حمدان (2000) بعنوان: أنماط التعليم والتدريب المهني والتقني في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التعليم التقني والمهني في محافظات غزة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والتفجر المعرفي الذي شهده العالم في العقد الأخير من القرن العشرين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى بعض المعوقات والصعوبات في مجالات متعددة:

- السياسات والاستراتيجيات: وتتمثل في عدم إقبال الطلاب على الالتحاق بالتعليم التقني والمهني بسبب نظرة المجتمع الدونية له مقارنة بالتعليم الأكاديمي وعدم توفر معايير محددة لدى الكليات التقنية في مجال سياسة قبول الطلاب.
- المناهج: افتقار منهاج التعليم الأساسي المشترك لنشاطات التعليم المهني والتقني ومهاراته وربط التعليم التقني بمناهج دول أخرى والاعتماد على المناهج الدراسية التقليدية.
- التمويل: عدم توفر الموارد المالية اللازمة فضلاً عن عدم تنوع مصادر الدعم وانحصارها في مساهمة الدولة والرسوم الطلابية.
- المباني والمرافق: النقص في عدد قاعات التدريس والملاعب والساحات وقدم بعض المباني والمرافق واحتياجها إلى إصلاح وترميم وعدم وجود عيادة طبية في بعض الكليات تعنى بتقديم الإسعافات الأولية للطلاب.
- المختبرات والمشغل والمكتبات: انعدام قدرة المختبرات والمعامل على استيعاب الأعداد المتنامية من الطلاب وعجزها عن الوفاء بحاجاتهم إلى التدريب العملي وقدم الأجهزة والمعدات المتوفرة وضرورة تطويرها وتحديثها وافتقار مكتبات الكليات إلى الكتب ذات الطابع التقني والمهني إلى جانب ندرة الكتب والمراجع والدوريات في بعض الكليات.

- أعضاء التدريس: تعاني الكليات التقنية نقصاً في عدد المدرسي/ المدربين الفنيين المؤهلين إلى جانب النقص في الدورات التدريبية التنشيطية المقدمة للمدرسين/ المدربين الفنيين سواء طويلة الأمد أو قصيرة الأمد.

12. دراسة حمد (2000) بعنوان: الكفاءة الخارجية للتعليم التقني في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الكفاءة الخارجية بشقيها الكمي والكيفي للتعليم التقني في محافظات غزة من أجل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استباننتين الأولى موجهة للخريجين والثانية لأصحاب العمل وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث كليات هي كلية العلوم والتكنولوجيا وكلية مجتمع تدريب غزة وكلية فلسطين التقنية وبلغ مجتمع الخريجين (1326) خريجاً ومجتمع أصحاب العمل وهم المسؤولون المباشرون عن الخريجين التقنيين العاملين في مؤسساتهم وبلغت العينة من الخريجين (205) خريجاً وعدد أصحاب العمل (35) يعمل عندهم (104) من الخريجين. وكانت أهم النتائج:

- بلغت نسبة البطالة 34.6% وأن أكثر التخصصات طلباً في سوق العمل كان تخصص التليفزيون ثم الإدارة والسكرتاريا وأقلها طلباً التكيف والتبريد وتصميم الأزياء.
- من وجهة نظر أصحاب العمل احتل محور الاتجاهات الترتيب الأول بمعدل (30/26.73) ثم محور المهارات الأدائية (27/23.32) ومحور المعارف والقدرات العقلية (18/14.67).
- بينت الدراسة أن مساهمة الخريجين في طرح حلول لمشاكل فنية واجتماعية قد تواجه المؤسسة مساهمة سلبية من وجهة نظر الخريجين.
- من وجهة نظر الخريجين حصل محور الاتجاهات على معدل (30/18.59) ومحور المهارات الأدائية (27/14.79) ومحور المعارف والقدرات العقلية (18/13.95) ومحور المساقات وأساليب التدريب (21/14.75).
- واقترح الخريجون زيادة عدد الساعات العملية وزيادة الاهتمام بالطاقم الأكاديمي والإداري وزيادة فترة التدريب والتركيز على القيم الإسلامية وضرورة التنسيق مع المؤسسات الأخرى.
- واقترح أصحاب العمل تطوير وتحديث المناهج الدراسية لتواكب سوق العمل.
- وأوصت الدراسة بالتالي:
- التركيز على المعارف والمهارات التطبيقية ووسائل الوقاية من الحوادث والاهتمام بالقيم الإسلامية.

- عقد دورات تدريبية للمدرّبين بصفة مستمرة وإرسالهم في بعثات للإطلاع على أحدث الوسائل في التدريب.
- العمل على ابتكار أساليب جديدة لإعداد الأطر القيادية والإدارية لإدارة التعليم التقني وتقوية الروابط بين المؤسسات المختلفة.
- فتح تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل مثل شبكات الحاسوب والصناعة المحوسبة والعلاقات العامة.

13. دراسة أبو جراد (2000) بعنوان: دراسة تحليلية للكفاية الداخلية للتعليم التقني في فلسطين.

هدفت إلى تعرف نشأة وتطور التعليم التقني في فلسطين ودراسة واقعه وكفايته الداخلية الكمية وكفايته النوعية لكليات فلسطين التقنية ووضع بدائل مقترحة لرفع مستوى الكفاية الداخلية الكمية والكفاية النوعية له.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانتيين الأولى موجهة للهيئة التدريسية والأخرى للطلاب ومقابلات شخصية مفتوحة مع عدد من مسؤولي التعليم التقني وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في كليات فلسطين التقنية الموجودة في قطاع غزة والضفة الغربية حتى عام 1998م. وكانت نتائجها كالتالي:

- انخفاض عدد الملتحقين والخريجين في ظل حاجة المجتمع إلى الفنيين يقابله تزايد في عدد العاملين من إداريين ومدرسين وفنيين إذ بلغ معدل التسرب 8.9% ومعدل مدة الدراسة لكل خريج 2.05 سنة، وبلغت تكلفة الطالب في السنة (1317) ديناراً أردنياً أي ما يعادل (1880) دولاراً أمريكياً في حينه، وبلغت التكاليف المهدرة بسبب الرسوب والتسرب 8.2% من إجمالي المصروفات.

- مستوى تحقيق الأهداف ضعيفاً نتيجة لقصور الهيكل التنظيمي والنقص في عدد العاملين في مجال الخدمات وعدم توفر التخطيط السليم للإنفاق تحديث وسائل الاتصال التعليمية وطرق التدريس وشكوى الطلاب من الامتحان الشامل والمطالبة بإلغائه أو إجراء تعديل عليه، وقصور في أساليب تقييم الطلبة حيث أنها غير متنوعة.

14. دراسة العصار (1999) تطوير مراكز التدريب المهني في لواء غزة في ضوء بعض متطلبات التنمية لدولة فلسطين.

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع نظام التدريب المهني في لواء غزة والمشكلات التي تواجهها مراكز التدريب المهني في لواء غزة من وجهة نظر المدربين والطلبة، ومتطلبات تطوير مراكز التدريب المهني في لواء غزة وفي ضوء بعض متطلبات التنمية لدولة فلسطين من وجهة نظر قادة العمل الميداني.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من قادة العمل المهني في لواء غزة وعددهم (38) مدرباً. وتوصلت الدراسة إلى أن:

- 100% من قادة العمل المهني موافقون على أهمية الأخذ بالتخطيط العلمي عند وضع برامج التدريب.
- 94.7% من قادة العمل المهني موافقون على أهمية مراجعة الخطط التدريبية بصورة دورية.
- 100% من قادة العمل المهني موافقون على الحاجة إلى تطبيق قواعد السلامة والاستغلال الأمثل للمباني والمعدات والتجهيزات وإجراء الصيانة الدورية لها. وقد أوصت الدراسة بـ:
- ضرورة بلورة سياسة واضحة ومحددة للتدريب المهني في فلسطين، وتعزيز مصادر التمويل المالي للتدريب المهني والفني.
- عقد دورات فنية وتربوية للمدربين.
- تطوير المعدات ووسائل التدريب وتحديثها.

15. دراسة شخشير (1998) بعنوان: الحاجة إلى التعليم المهني وتخصصاته في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى توضيح التطور التاريخي للتعليم المهني في فلسطين منذ بدء التعليم الرسمي في فلسطين حتى الآن ومناقشة الوضع الحالي للتعليم المهني في فلسطين ومشاكل تطويره وتحديد ما إذا كان هناك فروقات في الأداء تجاه التخصصات الواردة في الدراسة بين المجموعات المختلفة في الدراسة واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (180) مشاركاً من المدرسين والعاملين في المدارس الثانوية المهنية ومدرسي المدارس الثانوية الأكاديمية والمهنيين والفنيين العاملين في المؤسسات التعليمية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من قوائم وأسماء الجامعات والمعاهد والمدارس وأظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بأهمية

التخصصات المهنية المختلفة أن هناك ستة عشر تخصصاً هاماً حصلت الاستجابة عليها أعلى درجة (موافق) والتمثلة في أربع نقاط من قبل المشاركين.

16. دراسة النيرب (1998) بعنوان: واقع التعليم التقني في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التعليم التقني في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ومدى تأثره بمتغير (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والتخصص العلمي، ومجال التدريس والمؤسسة المشرفة).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على أفراد المجتمع الأصلي البالغ عدد أفرادها (113) معلماً ومعلمة موزعين على ثلاث كليات تقنية هي كلية فلسطين التقنية وكلية العلوم والتكنولوجيا ومركز تدريب غزة الوكالة في حينه. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تشير تقديرات المعلمين أن أساليب التقويم وطرق التدريس والوسائل المساعدة وأهداف التعليم التقني وكفاية معلم التعليم التقني ومحتوى التعليم التقني تقع في مستوى متوسط ولم تصل إلى مستوى التحقق بدرجة كبيرة.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة شاملة لتطوير التعليم التقني ومنهجه والاهتمام بنوعية التخصصات التقنية بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع الفلسطيني والعمل على تبادل خبرات المتخصصين وتطوير كفاءة العاملين في مجال التعليم التقني وتوصى بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في اتجاهات تطوير التعليم التقني.

17. دراسة المسودي، والفيق (1990) بعنوان: واقع التعليم التقني والمهني في الأراضي المحتلة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أوضاع القطاع التعليمي وعناصره ومكوناته ومركباته التعليمية وإعطاء صورة واضحة لكل مؤسسة تعليمية في هذا القطاع والتعرف على مشاكله والعوائق التي تحول دون تطور نموه.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المقابلة الشخصية و المشاهدة العينية للوقوف على أوضاع كل مؤسسة. ومن نتائج الدراسة:

- وجود الاحتلال وممارساته حالت دون استمرار عمل هذه المؤسسات وإمكانية تطويرها.
 - تعدد الجهات المشرفة مما أدى إلى اختلاف المناهج وسياسات القبول.
 - خبرة العاملين في التعليم التقني محدودة وتقابلهم صعوبات عدة في العملية التدريسية.
 - يلتحق بهذا النوع من التعليم أصحاب المجاميع المتدنية.
 - مباني معظم المؤسسات غير مجهزة كما يجب.
- وقد أوصت الدراسة بالتالي:
- إعادة النظر جذرياً في الهيكل الحالي لمؤسسات التعليم التقني بحيث يكون هناك تكامل وتنسيق بين هذه المؤسسات.
 - الاهتمام بالمختبرات والورش العملية ليجد الطالب من كافة التخصصات ما يحتاجه من ممارسات عملية في مجال تخصصه.
 - ضرورة تلبية حاجة المجتمع إلى التخصصات الجديدة.

18. دراسة الجندي (1990) التدريب الفني في التعليم الفني الصناعي بمحافظة القاهرة - دراسة تقويمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعوقات التي تعيق التدريب والمقترحات التي تسهم في إزالة هذه المعوقات،

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ست مدارس صناعية تم اختيارها من مجمل المدارس الثانوية الصناعية نظام ثلاث السنوات، والمدارس الفنية المتقدمة نظام خمس السنوات الموجودة بمحافظة القاهرة، وتم اختيار (44) مدرساً من مدرسي ست المدارس المختارة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- قبول الطلبة يعتمد على درجاتهم في الشهادة الإعدادية ولا يعتمد على رغباتهم.
- يلتحق الطلاب بهذا النوع من التعليم دون رغبة.
- مدرسو التدريب العملي لا توجد خطة عملية لاختيارهم حسب استعدادهم أو ميولهم، مما يدل على ميل بعضهم لتترك هذا العمل.
- مدرسو التدريب العملي منفصلون تماماً عن المادة النظرية الفنية، وذلك قلل من الترابط بين
- المادة النظرية والعملية.

- أماكن التدريب العملي بالمدارس غير مجهزة بالدرجة الكافية وأماكن التدريب الخارجية يقوم به مدربون ضعاف المستوى.
- يطغى الشرح الشفهي والعرض الشفهي وأسلوب المشاهدة على التطبيق العملي وبالتالي يتخرج الطالب فاقداً للثقة في قدرته على العمل.
- وأوصت الدراسة ب:
- أن يختار الطالب الحرفة التي يرغب فيها ويميل إليها وذلك بعد قضاؤه في المدرسة وقتاً يسمح له بمعرفة كل الحرف.
- عدم السماح بدخول هذا التعليم لأعداد تفوق إمكانية التدريب بالمدارس.
- يتم تركيز المواد الثقافية وإزالة التكرار بين موضوعاتها وبين ما يدرسه الطالب في المواد النظرية.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

وهي مرتبة من الحديث إلى القديم.

أ- الدراسات التي تتعلق بإدارة الأزمات:

1) دراسة مكنيكول (mcnicoll،2003) بعنوان: الصغار (دون سن شرب الكحول) في الحرم الجامعي: اختبار استراتيجيات الاستجابة للأزمة في المؤسسات في حالة حدوث المأساة في الحرم الجامعي.

Under age being drinking on college campuses :an examination of crisis response strategies for institutions in the event of tragedy on campus

- هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأزمة التي يعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا ومدى تطبيقها لاستراتيجيات إدارة الأزمة حيث أعطى كومب عدة مبادئ توجيهية لنجاح إدارة الأزمات فقد أوصت استراتيجيات كومب بضرورة الاتصال بالجمهور بعد انتهاء الأزمة حتى لا يعطي مجال لنمو الشائعات .

- وأجريت الدراسة على جامعة ماساتشوستي بالولايات المتحدة الأمريكية

- وأظهرت نتائج الدراسة أن سبب الأزمات في جامعة ماساتشوستي هو تجاهل إدارة الجامعة لتناول الطلاب للمشروبات الكحولية داخل حرم الجامعة مما أدى إلى موت طالب بالجامعة لذا استنتجت الدراسة أن الجامعة لم تطبق توجيهات كومب في مجال الاتصال بالجمهور الذي هو

عبارة عن الطلاب والموظفين والأهالي حيث لم تقم بتوعية الطلاب بآثار السيئة للكحول مما أدى إلى تفاقم الوضع ووفاة أحد الطلاب

- وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية قبل انفجار الأزمة حيث كان من المفروض أن تقوم الجامعة بنشر معلومات حساسة عن الحالة الصحية للطلاب المتوفي وأسباب الوفاة التي كان الإفراط بشرب الكحول وأن توظف العلاقات العامة التابعة للجامعة لكي تنتشر معلومات عن مخاطر تناول الكحول .

(2) دراسة ماثاي (Mathai, 2002) بعنوان: مسح لمستشاري المدارس عبر الإنترنت بخصوص تجاربهم وحاجاتهم التدريبية للتدخل في الأزمات.

Surveying School c via the Internet Regarding Their Experiences and Training Needs in Crisis Intervention

- هدفت هذه الدراسة إلى جمع المعلومات حول الحاجات التدريبية التي يحتاجها مستشاري المدارس في الولايات المتحدة للتدخل في الأزمات وإدارتها، وما هي المهارات المتوفرة لديهم للقيام بمواجهة تلك الأزمات، كذلك تجميع المعلومات الخاصة بالأزمات التي واجهت هؤلاء المستشارين في عملهم، إضافة إلى توضيح مدى استعداد مستشاري المدارس لمواجهة تلك الأزمات.

- وقد أجريت هذه الدراسات الاستطلاعية على الإنترنت من خلال استخدام البريد الإلكتروني وخدمة النقاش والدخول لمواقع الإنترنت، وطبقت على عينة مكونة من 517 من مستشاري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت نسبة الردود هي 47% - وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أغلب المشاركين في المسح كانت لديهم مهارات وتدريبات كافية للتدخل في الأزمات.
- الاختلافات الهامة في مستوى التدريبات استندت إلى عوامل (العمر، سنوات الخبرة، المجموعات العرقية)
- وضع تصورات ومقترحات تساعد على الاستعداد للأزمات المستقبلية.

(3) دراسة كولهان (Callahan ،2000) بعنوان: المستشارين في المدرسة :المواد غير المستغلة للمدرسة الآمنة

School Counselors: Untapped Resources for Safe-School

- هدفت هذه الدراسة إلي معرفة كيفية تعامل مديري المدارس أثناء وقوع الأزمات و ذلك من خلال استخدام الوسائل الممكنة و الموارد المتاحة للتقليل من حدوثها .

- و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و طبقت الدراسة على عينة مكونة من (42) طالب وطالبة .

- و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن التعامل مع الأزمات لابد أن يتم بشكل فوري وسريع فور وقوع الأزمة .
ينبغي أن يهتم مديرو المدارس بإعداد فرق خاصة بتحقيق الأمن بالمدارس ، وذلك بإقامة شبكات للتعرف على السلوك العدواني للتلاميذ في المدرسة.
مساعدة العاملين على التنبؤ بالسلوك العدواني للتلاميذ والعمل على منع حدوثه.

4) دراسة أرفيس (Orifici, 2000) بعنوان: تطوير خطة إدارة أزمات فعالة: دور إدارة المشاريع

Developing Effective Crisis Management: The Role of A project Manager

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس أثناء نشوء الأزمات، وما الأسباب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات.

- واستخدم الباحث المنهج الميداني في دراسته، فقد اعتمد على أسلوب المقابلة لإحدى مدارس نيويورك التي التهمت فيها النيران المكاتب الإدارية والكافتريا الخاصة بالمدرسة.

- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات

توضيح دور مدير المدرسة أثناء حدوث الأزمات.

كيفية التصرف في حال حدوث أزمة حقيقية.

مراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة.

استخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

5) دراسة ترمب (Trump, 2000) بعنوان: كيف تستطيع المدرسة منع حدوث الأزمات وإدارتها عند حدوثها؟

How School Can Prevent and Manage School Crisis

- هدفت هذه الدراسة إلى تقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل

المدارس مثل: أزمة العنف وتهديد الأمن المدرسي بل والعمل على منع حدوث تلك الأزمات

وذلك من خلال تشكيل فرق مواجهة الأزمات وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيسية في المدرسة

لمواجهة الأزمات والعمل على اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس وإغلاقها وإجراء التدريبات الخاصة بالأزمات وكذلك التنسيق مع الشرطة وإدارة المطافئ والهيئات الأخرى بالأمن للتعاون معها في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة.

- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الميداني لإجراء دراسته من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبيان.

- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

- تقديم قائمة شاملة تفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة أكثر أمان.
- وضع بعض السيناريوهات الهامة لمواجهة الأزمات.
- تقديم ملخص يتضمن الخطوط العريضة لكل الإجراءات التي ينبغي اتخاذها عند وقوع أي نوع من الأزمات والتي لا غنى عنها لمواجهة الأزمات.

6) دراسة بين وآخرين (Paine, et al, 1999) بعنوان: منع حدوث الأزمات هل أعدت مدرستك إعداداً جيداً

Crisis Prevention And Response : is School Prepared?

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

- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة وكان أفراد عينة الدراسة من العاملين في مدرسة بيرستون الثانوية في (سبرنغ فليد) عندما انشغلت خطوط الهاتف بعد حادثة إطلاق نار في المدرسة.

- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التعرف على أهداف فريق معالجة الأزمات من خلال مساعدة المدرسة في التحرك في حال حدوث أزمة أو حادث مأساوي قد يؤثر في نفوس الأفراد الموجودين في المبنى وتقديم النصح والمعونة والدعم للطلاب والطواقم الدراسية والآباء.
- التحضير للأزمة من خلال اختيار مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمات لديهم يخفف من وطأة الحدث.
- وزعت استمارات تقييمية لغرض تحسين أداء مديري المدارس في المستقبل في التعامل مع الأزمات.

- أوصت الدراسة بضرورة توفير الأمن والأمان في المدرسة وتدريب الطلاب والطواقم للتعامل مع الأزمات الطارئة.
تقديم النصح والمعونة والدعم للطلاب والطواقم الدراسية والآباء .

7) دراسة جامعة كاليفورنيا

(California University Los Angeles Center for Mental Health in Schools, 1999)

بمعنوان: الرد على الأزمة في المدرسة. مصدر مساعدة

Responding to Crisis at A school A resource Aid Packet

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأزمات التي تواجه المدارس التابعة في لوس انجلوس ، حيث التوجه والمساعدة في تدريب طواقم التدخل في وقت الأزمات واحتوت الدراسة على قوائم اختيارية (قوائم للفحص) وآليات يمكن زيادتها والاستفادة منها كمعلومات ومواد مساعدة للتدريب و الممارسة العلمية .

• وإلى كيفية التدخل لحل الأزمات المدرسية من خلال حاجة المدارس بأن 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 .

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

• والخطوات التي بعد حدوث الأزمة مثل هيئة النفوس وتخفيف روع الصحة ومحاولة منع الإشاعات والمعلومات الخاطئة ، والحديث عن ما يمكن فعله لمساعدة المصابين ليتجاوزوا ما بينهم

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

- واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة من مدارس ثانوية حضرية، ومن جامعة (لاتيين) ومن المدارس الثانوية العامة في مدينة (كانساس)

- واستخدم الباحث استبيان تحريري يتناول مواضيع عدة ذات اهتمام، منها المجتمع، وعنف العصابات، والانتحار، والعنف العائلي، والتحرش.

- التوصيات التي أوصلت الدراسة إليها :

- عقد فعاليات ونشاطات في الفصول والإعراب عن المشاعر إزاء الأزمات وذلك للتعرف على ردود أفعال الطلاب والمدرسين والتعامل معهم .
- ضرورة المشاركة في الطاقم المدرسي لرفع نسبة الحذر عند الحاجة للتخطيط وتقديم آلية قادرة على الأزمة المدرسية الأساسية .
- تنظيم وتدريب فريق الأزمات المدرسية من خلال اختبار الأشخاص القياديين الذين يمتلكون المقدره والمهارات المطلوبة .

8) دراسة إريكسون (Erickson, 1997) بعنوان: أزمات مقاطعة كلية مجتمع لوس أنجلوس

The Los Angeles Community College District Crisis

- هدفت الدراسة وصف وثيقة الأزمات التي واجهت ولاية لوس أنجلوس في مجتمع الجامعة متمثلة في: عدد الطلاب، وانخفاض الميزانيات وعدم الانضباط في الفترة ما بين 1981م إلى 1987م

- وقد أوضحت الوثيقة المنظور التاريخي وتأثير انخفاض الميزانيات التي أدت إلى أزمة التعليم عام 1987م وأيضاً ظهرت الأزمة من 1981م حتى 1983م واستمرت حتى 1985م وكان لها تأثير أيضاً على مرتبات العاملين ومعدلات التسجيل والتعارض في إدارة وتنظيم الأزمة وكان هناك تعارض في القرارات في (147) كلية وتم إحلال وتعيين رؤساء جدد في الولاية وعرضت الوثيقة إمتداد لأزمة من 1986م إلى 1987م موضحة التحسين الذي تم في إعداد الطلاب والميزانية ومحاولة عمل الموازنة مشيرة إلى النواقص السابقة وتم تغيير المجالس المسؤولة وأخيراً أوضحت الوثيقة مراجعة وتغيير أعضاء هيئة التدريس والميزانية والبرامج والتعيين والخطط التعليمية أثناء الأزمة من 1985م حتى 1987م.

9) دراسة إليوت (Elliott, 1996) بعنوان: الإدارة التعليمية ، وأزمة الإصلاح في التعليم الإضافي

Educational Management and the crisis of Reform in Further Education

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أزمات الإصلاح في التعليم ودور الإدارة التعليمية في ذلك و تم فحص تأثير سياسة الحكومة الإنجليزية على القطاع العام والخاص بالتربية وعمل مراجعة فيها من خلال دراسة إبيوت من مجموعة من المحاضرين في الفنون الإبداعية والتي تعمل فترة كاملة في كلية الدراسات العليا واستخدام مدخل الجودة وتم تجميع المادة من خلال الوسائل التالية ملاحظة المشاركين والمقابلات المفتوحة والمغلقة ومراجعة المحاضرات وفحص الوثائق الرسمية ومكتب الكلية الرسمي والوثائق الخاصة بالسياسة القومية وأيضاً الوثائق المناسبة ومن أهم نتائج الدراسة أن تدخل الحكومة في القطاع العام والخاص في التربية ومن التحول من خدمة إلى توجه عمل ومصلحة مما أدى إلى زيادة التوتر بين المديرين والمحاضرين في ممارسة التدريس وفي معظم الموضوعات الخاصة بالموارد وفي أساليب الإدارة والتوجه الجديد هو إدارة قطاع التربية والتعامل معها كما لو كانت مؤسسة إنتاجية وإدخال استراتيجيات جديدة باستخدام الموارد الإنسانية ونظم الكفاءة الرسمية والتي تساعد في تحقيق وتوجيه الإستراتيجية في المستويات الإجرائية.

10) دراسة تشنج (Cheung , 1996) بعنوان: التعليم المهني العالي في الصين كرد على الاحتياجات المتغيرة في سوق العمل بعد عام 2000م.

Higher Vocational Education in China in Response to the Changing Needs of the Labor Market beyond 2000.

هدفت هذه الدراسة:

1. التعرف إلى كفاءة التعليم المهني للعاملين في الشركات المختلفة.
 2. تحديد أهم الإصلاحات الضرورية في التعليم المهني العالي من أجل أن تتماشى الصين مع النمو الاقتصادي بع عام 2000م.
 3. الكشف عن مدى توفر القوى العاملة المحلية اللازمة للنمو الاقتصادي في الصين.
- وكانت نتائج الدراسة:

- أن جمهورية الصين الشعبية أعلنت سياسة الباب المفتوح في عام 1980م حيث بدأ المستثمرون الأجانب مشاريعهم في الصين بمساعدة الخبراء الأجانب من تقنيين وإداريين.
- أظهرت الدراسة هيمنة خارجية من القوى العاملة على كثير من الشركات.

- وكان من أهم الإصلاحات الضرورية الاهتمام بالدراسات التعليمية في الصين التي كانت عرضة للانتقاد لفشلها في توفير الخبرة اللازمة للنمو الاقتصادي. وقد أوصت الدراسة بأن الإصلاحات في التعليم المهني العالي ضرورية من أجل أن تتماشى الصين مع النمو الاقتصادي بعد عام 2000م.

(11) دراسة هيرمان وجيري (Herman, Jerry, 1994) بعنوان: إدارة الأزمات: إرشاد إلى الأزمات المدرسية والإجراءات التي تم اتخاذها.

Crisis Management: A guide to School Crisis and Action Taken the Practicing Administration Leadership Series.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية ونجاعة الأساليب التي سيقوم بواسطتها الإداري في إدارة الأزمات وعلى التعرف على المشاكل الإدارية للمديرين التي يتعرضون لها في مدارسهم وعلى دور المديرين في حل الأزمات وعلى خطوط إرشادية لمساعدة رؤساء الأقسام في إعداد وإجابة العديد من الأزمات وحددت درجة نجاعتها في حل المشاكل وتوضيح التعليمات الخاصة في التحضير المسبق للأزمات وتقييم استجابات (تعامل) المديرين مع الأزمات وذلك بقياس متنوع لدرجة استجابة نظار المدارس حسب خصائص الأزمات.

- واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة تم تصميمها لمعرفة دور رؤساء الأقسام في حل الأزمات حيث وزعت على عينة الدراسة (39) مديراً وتم تحليل البيانات التي نتجت عن هذه الاستبانة وتبين أن هناك علاقة قوية بين خصائص الأزمات واستجابة المديرين.

- وقد أوصت الدراسة بالتالي:

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

(12) دراسة سكاكسر وجرانر (Schakner, Grant, 1993) بعنوان: مواجهة الكارثة والمأساة المتعلقة بموت الطلاب.

Coping With the Ultimate Tragedy the Death of Student.

- هدفت الدراسة إلى تقديم خطوات لمعالجة الكارثة يوماً بيوماً فكانت النتائج على النحو التالي:
في اليوم التاسع من شهر يناير 1991 وقعت حادثة سيارة مات فيها أربعة طلاب في السنوات
النهائية من الثانوية وأيضاً أصيب طالب وكانت حالته حرجة وأصبحت هذه الكارثة محل
الاهتمام في المدرسة وكانت استجابة المدرسة فورية وكاملة وبمساعدة مئات من الطلاب
وأسرهم ليس فقط بسبب أن التدخل في الأزمة من قبل الحي في المراحل الأولى من التنفيذ كانت
ممتازة ولكن بسبب الاتجاه من قبل المتخصصين في المستشفى المجاورة وأعضاء التدريب
بالمدرسة والذين أظهروا تعاطفهم وتعاونهم للطلاب.

ومن فور ذلك اليوم تم استعراض ومناقشة خطة التدخل في الأزمة وتوزيع الأدوار والمهام على
الفريق مثل الاتصال بالمستشفى وكان مكتب مدير المدرسة هو مركز العمليات لأجراء
الاتصالات والسيطرة على الإشاعات والتعامل مع وسائل الإعلام مثل عقد مؤتمر صحفي
لإعلان أسماء وعناوين المتوفين وقام الفريق بعرض الأحداث بإيجاز للطلاب كما قام بالاتصال
بأسر المتوفين.

في اليوم التالي ابلغ المدير أعضاء هيئة التدريس بالحقائق ولخص التوقعات في ذلك اليوم. وتم
التسيق مع مدير المستشفى لتحديد موعد ومكان تجمع الطلاب الذين يتابعون أخبار زملائهم
المتوفين.

في اليوم الثالث تم السيطرة على الشائعات بأن الطالب المصاب قد فقد ساقيه حيث منع من
زيارته لحاجته إلى العمليات الجراحية وتم ذلك بمساعدة الناس والمتطوعين. وتم تعديل مواعيد
الامتحانات وشيعت الجنازات ودفن الضحايا
على الرغم من عدم وجود الخبرة والتدريب لدى فريق الأزمة إلا أن وجود خطة ومراجعتها
باستمرار ومساعدة الناس والرغبة الحقيقية في المساعدة أدت هذه العوامل مجتمعة إلى معالجة
الأزمة في أقل وقت ممكن.

13) دراسة ديوييت (Dewitt, 1989) بعنوان: الإدارة الفعالة للأزمات والأصغر حجماً في الحرم الجامعي

Effective crisis Management The Smaller Campus

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة في إدارة الأزمات بفاعلية، وتؤكد أن فعالية إدارة
الأزمة تظهر من خلال تطوير الخطط الرئيسية لإدارة الأزمة في الحرم الجامعي في ولاية
بنسلفانيا، وتعمل بالتعاون مع المجتمع المحلي بمركز الصحة العقلية لأجل أن يكون قادراً على

أن يتعامل مع الأزمة، وهذه الخطوط الرئيسية تستطيع أن تمد العاملين بإرشادات لاتخاذ القرار، ويجب أن تتبع من مختلف الأزمات مثل: (شرب الكحوليات، محاولات الانتحار، والاعتصاب) وتمت المشرفين المتخصصين بالمحاور اللازمة بالإرشادات عند الضرورة، وتشمل هذه الإرشادات التعاون والتفاعل في الحرم الجامعي، ويجب أن يؤكد رئيس الشؤون الطلابية ورئيس الكلية التعامل مع الأزمة كفريق وتنفيذ هذه الإرشادات، وهذه المجالات يجب أن تشمل على: العلاقات مع الأوساط المحلية، ومؤسسات مقاومة الاعتصاب والانتحار، والاسم وأرقام التليفون للأطراف المساعدة، وأسماء فريق إدارة الأزمة وأرقام هواتفهم، وكل ما يلزم من علاج، وتليفون البوليس المحلي، والمستشفى، ومراكز الصحة العقلية، ومراكز المرأة، ومكتب الأمن بالكلية، ومقترحات المواصلات، وإتباع تعليمات إدارة الأزمات هذه الإرشادات من خلال توضيح العلاقة بين مركز الصحة العقلية الذي يستطيع أن يمد العون للمدرسة وإعطاء التلاميذ المساعدة والخدمات.

14) دراسة فينك (Fink, 1989) بعنوان: إدارة الأزمات

Crisis Management

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأزمات والاستفادة من الأخطاء التي أدت إلى تصعيدها، والتوصل إلى استراتيجيات لمواجهة الأزمات والتخطيط للتنبؤ والحد من آثار تلك الأزمات.
- واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة كما طبق استبانة على (500) مدير ومديرة.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
 - أولى الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمة هي وجود المدير مباشرة في مكان الأزمة ، لمحاولة السيطرة عليها وعدم تصعيدها و امتدادها .
 - أكدت الدراسة على أنه لا يمكن تلافي الأزمات التي تقع في مجال العمل ، وأن المنظمات يجب أن يكون لديها خطط جاهزة لإدارة الأزمة قبل وقوعها .
 - إن السلوك القيادي الصادر عند وقوع الأزمة له دور فعال في عملية المواجهة حيث أن الاندفاع والغضب والتصرف الأهوج يولد نتائج سلبية كما أن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى حزم وانضباط
 - لا بد أن تكون الخطط خاضعة للتجربة حتى يتم اكتشاف نقاط الضعف فيها مما لا يسمح باحتواء الأزمة والسيطرة عليها بشكل سريع.

- إن عدم وجود مركز لقيادة الأزمات لتجميع المعلومات وتمحيص الإشاعات يؤدي إلى تصعيد الأزمة وامتدادها وتضارب الآراء وما يدلي به البعض من أقوال مختلفة.
 - وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
 - أن الأزمات التي تواجه المدارس تتكون من أزمة قيم اجتماعية ، وتشمل بعض السلوكيات السيئة 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 .
 - أن إدراك مدير التعليم للضرورة 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 من قبل وقوعها .
- يتفق مدير المدرسة مع مدير التعليم على أن جمع المعلومات أهم خطورة في إدارة الأزمات وأن الوقاية من حدوث الأزمات جزء من عمل مدير المدرسة.

تعقيب الباحث على الدراسات السابقة

- من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات يتضح مدى الاهتمام الذي حظي به مدير المدرسة من قبل العديد من الباحثين، حيث تناولت (19) دراسة دور المدير في إدارة الأزمات، حيث سعت الدراسات لتطويره.
- تنقسم الدراسات السابقة إلى أربعة أنواع من حيث أهدافها هي:
- دراسات هدفت إلى تعرف الأزمات التي يمكن أن تمر بها المؤسسات التعليمية على اختلاف مراحلها وطبيعتها والأسباب التي أدت إلى نشوئها مثل دراسة (عودة، 2008) ودراسة (الفزاري، 2003) ودراسة مكينكول (Mcnicoll, 2003) على سبيل المثال لا الحصر.
- دراسات هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة المديرين لمهارات وأساليب إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية ومدى توافر نظام إدارة الأزمات في مدارسهم مثل دراسة (حمدونة، 2006) ودراسة (اليحيوي، 2006) ودراسة كولهان (Callahan, 2000) ودراسة أورفيك (Orifici, 2000) على سبيل المثال لا الحصر.

- دراسات هدفت إلى تعرف أساليب وخطوات وعمليات واستراتيجيات إدارة الأزمات والخطط والحاجات التدريبية والاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات مثل دراسة (عودة، 2008) ودراسة (الشريفة والأعرجي، 2003) ودراسة ماثاي (Mathai, 2002) ودراسة ترمب (Trump, 2000) على سبيل المثال لا الحصر.
- دراسات هدفت إلى تحليل أزمات حدثت في الماضي للاستفادة منها والتنبؤ بأزمات مستقبلية ووضع الخطط لمواجهتها مثل دراسة فينك (Fink, 1989).

- تم اختيار الدراسات السابقة التي تتحدث عن الصعوبات أو المشكلات أو المعوقات المتعلقة بالتعليم التقني والمهني ومن خلال استعراضها نجد أن حجم التحديات التي تتعرض لها الكليات التقنية والمهنية كبيراً جداً من هنا كان اختار الباحث أن يدرس إدارة الأزمات على الكليات التقنية والمهنية ونجمل أبرز ما جاء في الدراسات بالتالي:

- دراسات هدفت الكشف عن مشكلات التعليم التقني والمهني كدراسة (العاجز، 2008)، ودراسة (حماد، والنخالة، 2008) ووضعت الدراسات مقترحات للتغلب عليها.
- دراسات تناولت نظام التقييم لعملية التدريب ولأداء المدربين كدراسة (سعدية، 2005)، ودراسة (النونو، 2004).
- دراسات تناولت ربط تحقيق التنمية بتطوير التعليم التقني والمهني كدراسة (العصار، 1999).
- دراسات تناولت دراسة الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للتعليم التقني والمهني كدراسة (أبو جراد، 2000) ودراسة (حمد، 2000).
- دراسات تناولت الكشف عن واقع التعليم التقني والمهني كدراسة (النيرب، 1998).

- ومن خلال استعراض نتائج الدراسات المتعلقة بالتعليم التقني والمهني نجد أن التعليم التقني والمهني يعاني من مشاكل كثيرة وفي جوانب متعددة نذكر منها على سبيل الإجمال التالي:

- قصور نظام التقييم لأداء المدربين وللعملية التدريبية.
- غياب عامل التقدير المادي والمعنوي للمعلم.
- قلة الدورات التدريبية التي تعمل على ترقية أداء المدربين.
- قصور في المناهج التعليمية التقنية لإعداد الخريجين بالمستوى المطلوب.
- مشكلات في أنظمة الدراسة.
- المركزية في الإدارة.

- قلة إقبال الطلاب على الالتحاق بالتعليم التقني والمهني.
- النقص في عدد قاعات التدريس والملاعب والمساحات وقدم بعض المباني.
- المختبرات والمشاكل والمكتبات لا تفي بحاجات الطلبة المنامية إلى التدريب العملي.
- ارتفاع نسبة البطالة في أكثر من تخصص من التخصصات التقنية والمهنية.
- ارتفاع نسب التسرب والرسوب في الكليات التقنية والمهنية.
- قصور الهيكل التنظيمي في العديد من الكليات التقنية والمهنية.
- قصور في طرق التدريس والوسائل المساعدة ومحتوى التعليم التقني والمهني وكفاية المدربين.
- عدم وضوح أهداف التعليم التقني والمهني لدى الكثير من العاملين في الكليات التقنية والمهنية.
- ضعف التعاون بين الكلية والمصنع والورشة ومراكز التدريب.

وجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة:

- معظم الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بينما استخدمت دراسة (المهدي وأبو هيبية، 2002) المنهج العلمي.
- كانت عينة الدراسة لمعظم الدراسات من المديرين والمساعدين بينما كانت عينة الدراسة من الطلاب في الدراسات (Orifici, 2000), (Callahan, 2000) و كانت عينة الدراسة من مرشدي المدارس في الدراسات (Everett, 1991), (Mathai, 2002). وكانت من المعلمين في الدراسات (Paine & Others, 1999), (Townsend, 1993), (Trump, 2000), (Orifici, 2000), (Schakner and Grant, 1993), وانفردت دراسة (عودة، 2008) باتخاذ رؤساء الأقسام والأكاديميين في الجامعة كعينة للدراسة ودراسة (أعرجي ودقاسمة، 2000) باتخاذ رؤساء الأقسام والمشرفين ومدراء الدوائر.
- يظهر جلياً أن الدراسات التي اعتمدت على رؤساء الأقسام كعينة كانت قليلة جداً، بينما الدراسات التي عينتها مديريين ومعلمين ومرشدي مدارس وإداريين وأولياء أمور وطلاب كانت كثيرة، وبعض الدراسات استخدمت عينة مزدوجة مثل (رؤساء الأقسام والأكاديميين) و(مديرين ومساعدين) و(معلمين ومرشدين) و(طلاب ومعلمين) (مديرين ومعلمين) و(مديرين وأولياء أمور) و(مشرفين ومعلمين) و(مديري تعليم، ومديري مدارس)

و(أولياء أمور، وإدارة جامعة) وكانت بعض العينات أكثر من نوعين مثل (رؤساء الأقسام والمشرفين ومدراء الدوائر) و(مدير عام وموجه عام ووكيل) (مدير عام ومدير مدرسة ومعلمين ووكلاء) و(طلبة ومعلمين، ووكلاء وموجهين).

- دراسات (عودة، 2008)، (حمدونة، 2006)، (اليحيوي، 2006)، (الشريفة والأعرجي، 2003)، (الفزاري، 2003)، (الأعرجي وبقامسة، 2000)، (Mcnicoll, 2003)، (Orifici, 2000)، (Callahan, 2000)، (Mathai, 2002)، (Trump, 2000) حديثة جداً بعد عام 2000م، ومعظم الدراسات كانت قديمة قبل سنة 2000م، وهذا يبين أن الدراسات الحديثة في هذا الموضوع تزداد مما يدل على أهمية موضوع الدراسة .
- معظم الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة ، باستثناء دراسة (Orifici, 2000)، (Schakner and Grant, 1993)، كانت أداتهما المقابلة، بينما استخدم الاستبانة والمقابلة معاً (Trump, 2000) وبذلك يتضح أن معظم الدراسات استخدمت الاستبانة وحدها.
- حسب علم الباحث لم يعثر على دراسة في موضوع إدارة الأزمات أجريت على الكليات التقنية والمهنية كمرحلة تعليمية، كذلك هناك ندرة واضحة في اتخاذ رؤساء الأقسام كعينة للدراسة في موضوع إدارة الأزمات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها:

- أجريت في مكان وزمان مختلفين عن إجراء الدراسات السابقة.
- تكونت عينة الدراسة جميع رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة.
- ركزت هذه الدراسة على الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة في فلسطين بينما يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على مراحل التعليم المختلفة.
- نجد أن بعض الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، وبعضها المنهج الميداني، وبعضها استخدمت المنهج الارتباطي، بينما الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة ستطبق بالتزامن مع مقابلة أفراد العينة لضمان دقة المعلومات.
- الدراسة الحالية من الدراسات القلائل في كلية التربية التي اتخذت من إدارة الأزمات موضوعاً للدراسة في الكليات التقنية والمهنية مما يجعلها رصيداً لكلية التربية في هذا المجال.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة في أنها أجريت على معظم إدارات الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة.
- وتتميز هذه الدراسة في زمانها حيث مؤسساتنا التعليمية تمر بأزمات كثيرة وكبيرة ومتلاحقة بسبب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية السائدة في زمن تطبيقها مما أعطاهم مسوغ ومبرر لإجرائها ويبين مدى الحاجة لمثلها.
- تتميز هذه الدراسة في كونها منطلقاً لدراسات أخرى لإدارة الأزمات في أصول التربية وعلم النفس والمناهج لإثرائها من زوايا نظر مختلفة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- 1- بناء فكرة الدراسة.
- 2- اختيار منهج الدراسة.
- 3- الإطار النظري.
- 4- بناء أداة الدراسة.
- 5- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 6- تقديم التوجيهات والمقترحات.

الفصل الرابع

الطريقة و الإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

* خطوات بناء الأداة

* صدق أداة الدراسة

* ثبات أداة الدراسة

خامساً: الأسلوب الإحصائي

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو "الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2005: 104-105).

والمنهج الوصفي التحليلي هو " الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات كائنة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (الأغا، 1998: 41).

- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الكليات التقنية ومراكز التدريب المهني بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010/2009م) وعددهم (95) رئيساً وذلك حسب المعطيات التي جمعها الباحث من الميدان من خلال زيارته لجميع الكليات التقنية ومراكز التدريب المهني وشملت الكليات التالية: كلية فلسطين التقنية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية غزة السياحية، كلية تدريب غزة، كلية تدريب خانيونس، كلية رفح العربية، كلية الدراسات المتوسطة، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، مراكز التدريب التابعة لوزارة العمل وهي: مركز تدريب الإمام الشافعي بغزة، ومركز دير البلح، ومركز تدريب خانيونس، ومركز تدريب رفح، ومراكز التدريب التابعة لاتحاد الكنائس وهي: مركز تدريب غزة، ومركز تدريب القرارة، ومركز تدريب السكرتارية والخياطة بغزة.

وهذا وصف لمجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4-1) يبين توزيع مجتمع الدراسة بحسب نوع المؤسسة التعليمية/ التدريبية، وجهة الإشراف، وعدد أفراد المجتمع في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2009م

ملاحظات	نوع جهة الإشراف	عدد أفراد مجتمع الدراسة	اسم المؤسسة التعليمية/ التدريبية	الرقم	نوع المؤسسة التعليمية
	أهلية	17	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	1.	كلية تقنية
	حكومية	18	كلية العلوم والتكنولوجيا	2.	
	حكومية	15	كلية فلسطين التقنية	3.	
	خاصة	3	كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية	4.	
	أهلية	6	كلية الدراسات المتوسطة	5.	
	خاصة	5	الكلية العربية	6.	
منهم (5) تدريب مهني	وكالة	14 (5 + 9)	كلية تدريب غزة	7.	
منهم (1) تدريب مهني	وكالة	6 (1 + 5)	كلية تدريب خانيونس	8.	
	حكومية	5	مركز تدريب الإمام الشافعي	1.	مركز تدريب مهني
	حكومية	1	مركز تدريب دير البلح	2.	
	حكومية	1	مركز تدريب خانيونس	3.	
	حكومية	1	مركز تدريب رفح	4.	
	خاصة	1	مركز تدريب غزة	5.	
	خاصة	1	مركز تدريب القرارة	6.	
	خاصة	1	مركز تدريب السكرتارية والخياطة	7.	
		95	المجموع		

جدول رقم (4-2) يبين وصفاً لمجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة - جهة الإشراف - نوع المؤسسة التعليمية - التخصص في التوجيهي)

عدد أفراد المجتمع	الفئات	المتغيرات
41	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
29	من 5-10 سنوات	
25	أكثر من 10 سنوات	
41	حكومة	جهة الإشراف
20	وكالة	
34	خاصة أو أهلية	
78	كلية تقنية	نوع المؤسسة التعليمية
17	مركز تدريب مهني	
71	علمي	التخصص في التوجيهي
24	أدبي	

- من الجدول السابق يتضح أن (43%) من أفراد المجتمع عدد سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات وأن (31%) ذوي خدمة عدد سنواتها من (5 إلى 10) سنوات وأن (26%) عدد سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات، وتدل هذه النسب دلالة على أن الإدارات في الكليات المهنية والتقنية فنية وقليلة الخبرة.
- كما يتضح أن (43%) من رؤساء الأقسام يتبعون الحكومة كجهة إشراف وأن (22%) يتبعون الوكالة، وأن (25%) يتبعون الجهات الخاصة والأهلية.
- كما يتضح أن (82%) يعملون في كليات تقنية وأن (18%) يعملون في مراكز تدريب مهني، ونرى الفرق الواضح في عدد رؤساء الأقسام ولهذا دلالة على قلة الاهتمام بالتدريب المهني مقارنة بالاهتمام بالتعليم التقني.
- ويتضح أيضاً أن (75%) من رؤساء الأقسام من ذوي التخصص العلمي وأن (25%) من ذوي التخصص الأدبي الذي يسمى اليوم تخصص الدراسات الإنسانية في الثانوية العامة.

- تم استخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وكان حجم استرداد الاستبانات (76) رئيساً من بين (95) رئيساً الذين هم أفراد مجتمع الدراسة الأصلي ويمثل حجم الاسترداد (80%) من المجتمع الأصلي.

جدول رقم (3-4) يبين وصفاً لحجم الاسترداد حسب متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخدمة - جهة الإشراف - نوع المؤسسة التعليمية - التخصص في التوجيهي)

حجم الاسترداد	الفئات	المتغيرات
28	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
24	من 5-10 سنوات	
24	أكثر من 10 سنوات	
37	حكومة	جهة الإشراف
19	وكالة	
20	خاصة أو أهلية	
62	كلية تقنية	نوع المؤسسة التعليمية
14	مركز تدريب مهني	
57	علمي	التخصص في التوجيهي
19	أدبي	

- أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من خمس مجالات عبارة عن خمس مراحل واشتملت على (62) فقرة وهي موزعة كما يلي:

- المرحلة الأولى (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) وفيها (9) فقرات.
- المرحلة الثانية (الاستعداد والوقاية) وفيها (16) فقرة.
- المرحلة الثالثة (احتواء الأضرار) وفيها (15) فقرة.
- المرحلة الرابعة (استعادة النشاط) وفيها (12) فقرة.
- المرحلة الخامسة (التعلم) وفيها (10) فقرات.

- خطوات بناء أداة الدراسة:

1. تم الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بإدارة الأزمات والمفاهيم المتعلقة بها، ومراحل الأزمات، وأسبابها، وتصنيفاتها، ومداخل دراستها، ومناهج تشخيصها، وقواعد التعامل معها، ومراحل إدارتها، ودور المؤسسات التربوية في تبني المنهجية العلمية في إدارتها ومن أمثلة الكتب: كتاب (الخصيري: د.ت)، (أبو قحف وعيتاني: 1999)، (البزار: 2001)، (أحمد: 2002)، (مهنا: 2004).
2. تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تتناول إدارة الأزمات، وأهميتها، والمفاهيم المتعلقة بها، وأسبابها، وتصنيفاتها، وأدوات الدراسة في بعضها، ونتائجها وأهم مقترحاتها وتوصياتها، والاستفادة منها في أوجه عديدة منها مقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة ومنها بناء أداة الدراسة، ومن أمثلة الدراسات السابقة: دراسة (عودة، 2008)، ودراسة (حمدونة، 2006)، دراسة (الشريفة والأعرجي، 2003)، دراسة (الأعرجي ودقاسمة، 2000).
3. تم الإطلاع على الإطار النظري في الفصل الثاني بما يشتمل عليه من محتويات لكي تتبثق فقرات أداة الدراسة من موضوعات الإطار النظري .
4. تم وضع مجالات للدراسة عبارة عن مراحل تتناسب مع مشكلة الدراسة وفرضياتها حيث تم وضع خمس مراحل وتم تعديل صياغتها بناءً على مقترحات خبراء التربية والإدارة وبعض المحكمين حتى استقرت على المجالات التالية:
(1) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (2) الاستعداد والوقاية (3) احتواء الأضرار
(4) استعادة النشاط. (5) التعلم
5. تمت صياغة مجموعة فقرات عبارة عن ممارسات تناسب المراحل الخمس وتتلأم مع مشكلة الدراسة وفرضياتها وقد بلغ عددها (62) فقرة .

* صدق أداة الدراسة: تم حساب صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي:

1- صدق المحكمين:

استخدم الباحث في هذه الدراسة صدق المحكمين حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين كما في ملحق رقم (2) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم على الاستبانة من حيث الصياغة وانتماء الفقرات لمشكلة الدراسة وفرضياتها ومراحلها الخمس وكان عدد الفقرات (62) فقرة، حيث تم حذف وتعديل وتغيير وإضافة بعض الفقرات، كما تمت إعادة صياغة بعض الفقرات وصياغة مراحلها كذلك بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها وتم تعديل ما يلزم حيث أصبحت الأداة تضم (62) فقرة موزعة على خمس مراحل كما في ملحق رقم (3).

جدول رقم (4-4) يبين المراحل الخمس للأداة وعدد فقرات كل مرحلة قبل تعديلات المحكمين:

المرحلة	عنوان المرحلة	عدد الفقرات
الأولى	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	10
الثانية	الاستعداد والوقاية	22
الثالثة	احتواء الأضرار	12
الرابعة	استعادة النشاط	11
الخامسة	التعلم	7
المجموع		62

جدول رقم (4-5) يبين المراحل الخمس للأداة وعدد فقرات كل مرحلة بعد تعديلات المحكمين:

المرحلة	عنوان المرحلة	عدد الفقرات
الأولى	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	9
الثانية	الاستعداد والوقاية	16
الثالثة	احتواء الأضرار	15
الرابعة	استعادة النشاط	12
الخامسة	التعلم	10
المجموع		62

بالنظر إلى الجدولين أعلاه يتضح حجم التعديل في عدد فقرات كل مرحلة فنجد أن المرحلة الأولى نقصت فقرة بعد التعديل وأن المرحلة الثانية نقصت ست فقرات وأن المرحلة الثالثة زيدت بثلاث فقرات وأن المرحلة الرابعة زيدت فقرة وأن المرحلة الخامسة زيدت ثلاث فقرات.

تطبيق الأداة على عينة استطلاعية

طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية عددها (14) رئيساً منهم (10) رؤساء من مجتمع الدراسة يمثلون حوالي (11%) تم استبعادهم فيما بعد من عينة الدراسة، (4) رؤساء من مؤسسات تعليمية مشابهة، وتمثل العينة الاستطلاعية إجمالاً حوالي (15%) من مجتمع الدراسة الأصلي وذلك لحساب الصدق والثبات، قبل تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة الأصلية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد تطبيق الأداة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية عددها (14) رئيساً - خارج عينة الدراسة الفعلية - تم حساب الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد معامل ارتباط كل مرحلة مع مجموع

فقرات الاستبانة ليتم تعديل أو حذف الفقرات التي تتسبب في جعل المرحلة غير دالة إحصائياً وقد كانت النتائج ضمن الجدول التالية:

جدول رقم (4-6) يبين صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين متوسط تقدير كل مرحلة ومتوسط تقدير كل الاستبانة.

المرحلة	عنوان المرحلة	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الأولى	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0.652*	0.011	دالة
الثانية	الاستعداد والوقاية	0.858**	0.000	دالة
الثالثة	احتواء الأضرار	0.909**	0.000	دالة
الرابعة	استعادة النشاط	0.824**	0.000	دالة
الخامسة	التعلم	0.922**	0.000	دالة

**دال عند 0.01

*دال عند 0.05

من الجدول السابق يتضح أن جميع المراحل في الاستبانة دالة إحصائياً وصادقة، لذا بقيت أداة الدراسة كما هي.

- ثبات الأداة:

قام الباحث بإيجاد الثبات باستخدام التجزئة النصفية لكل فقرات الاستبانة قبل استخراج النتائج، وذلك بتقسيم الفقرات إلى فردية وزوجية ثم إيجاد معامل الارتباط بينهما.

- حساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية (Split- Half)

بعد حساب صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بإيجاد الثبات باستخدام التجزئة النصفية لكل مجال من المجالات الخمسة، ثم لجميع فقرات الاستبانة حيث يتم تجزئ فقرات الأداة إلى قسمين فردي وزوجي ثم يتم أخذ معامل الارتباط بينهما، ثم تطبق معادلة سبيرمان براون لحساب معامل الثبات وللاطمئنان على الاستبانة قبل تطبيقه على العينة الأصلية.

ومعادلة الثبات لـ سبيرمان براون هي: الثبات = $R+1/2R$

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-7) يبين الثبات للأداة ومراحلها

المرحلة	عنوان المرحلة	قيمة R	قيمة الثبات $\frac{100 \times 2R}{R+1}$
الأولى	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0.898	% 94.63
الثانية	الاستعداد والوقاية	0.825	% 90.41
الثالثة	احتواء الأضرار	0.875	% 93.33
الرابعة	استعادة النشاط	0.779	% 87.58
الخامسة	التعلم	0.812	% 89.62
المراحل مجتمعة		0.838	% 91.19

من الجدول السابق جدول رقم (4-7) يتبين أن الأداة ثابتة وأن الثبات للأداة قوي وبالتالي يمكن تطبيق الأداة باطمئنان، أما صورة الاستبانة النهائية فتتضح في ملحق رقم (3).

الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

- 1- التكرارات (Frequencies): لوصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمتوسطات الحسابية لجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها.
- 2- النسب المئوية (Percentages): لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها.
- 3- المتوسطات: للكشف عن مدى قوة كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 4- معاملات الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation coefficient): لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وثباتها.
- 5- معادلة سبيرمان براون (Spearman Brown formula): لحساب الثبات للاستبانة.
- 6- اختبار مان وتني (Mann-Whitney): لتحديد ما إذا كان هناك فروق أم لا في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية، ومتغير نوع التخصص في التوجيهي.
- 7- اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis): لقياس الفروق بين المتوسطات في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات عدد سنوات الخدمة، وجهة الإشراف.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

- نتائج التحقق من الفرضية الأولى

- نتائج التحقق من الفرضية الثانية

- نتائج التحقق من الفرضية الثالثة

- نتائج التحقق من الفرضية الرابعة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

- التوصيات

- المقترحات

نتائج الدراسة ومناقشتها

* النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟" استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات المرجحة والنسب المئوية والانحراف المعياري، ومن أجل تفسير النتائج تم حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم حدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

جدول (1-5) يبين المتوسط المرجح ودلالة الاتجاه لقيمه

الدرجة بالأرقام	درجة الممارسة (الاتجاه)	المتوسط المرجح
1	قليلة جداً	من 1 - 1.79
2	قليلة	من 1.80 - 2.59
3	متوسطة	من 2.60 - 3.39
4	كبيرة	من 3.40 - 4.19
5	كبيرة جداً	من 4.20 - 5

(عبد الفتاح، 2008: 541)

- طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4، 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.
- وقد اتخذ الباحث هذا الجدول كمعيار (كمحك) في الحكم على النتائج بناء على ما ورد في كتاب مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS للدكتور عز عبد الفتاح.
- والجدول (2-5)، (3-5)، (4-5)، (5-5)، (6-5) توضح الإجابة عن السؤال وذلك حسب مجالات الدراسة وفيما يلي عرض لذلك:

أولاً: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

جدول رقم (5-2) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فقرات المرحلة الأولى: تبين درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	رقم
3	متوسطة	58.2	2.91	1.067	تدعم إدارة مؤسستي مادياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.	1
2	متوسطة	60.8	3.04	1.064	تشجع إدارة مؤسستي العاملين على جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة.	2
1	متوسطة	63.4	3.17	1.215	تدعم إدارة مؤسستي معنوياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.	3
5	متوسطة	54.2	2.71	1.129	توجه إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات لإجراء مسح لبيئة العمل الداخلية بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	4
7	قليلة	50.2	2.51	1.149	توجه إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات لإجراء مسح لبيئة العمل الخارجية بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	5
6	متوسطة	54	2.70	1.189	تتسق إدارة مؤسستي جهودها مع جهود مؤسسات أخرى في مجال اكتشاف إشارات الإنذار.	6
9	قليلة	46	2.30	1.222	تنظم إدارة مؤسستي ورش عمل لتدريب طاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.	7
8	قليلة	49.4	2.47	1.238	تحث إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات على تحليل وتصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات.	8
4	متوسطة	56.6	2.83	1.237	تولي إدارة مؤسستي أهمية لإشارات الإنذار المكتشفة.	9
	متوسطة	54.8	2.74	.979	متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	

- يتبين من الجدول رقم (5-2) أن درجة جميع الفقرات في مرحلة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) تراوحت بين متوسطة وقليلة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (46% إلى 63.4%)

وكانت الدرجة الكلية للمرحلة أيضاً متوسطة حسب مقياس (ليكرت الخماسي)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (54.8%).

ويرى الباحث أن درجة هذه المرحلة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لأن الواقع الذي نعيش مليء بالأزمات فمن المفترض أن إدارات الكليات التقنية والمهنية ترفع درجة التأهب والتعامل مع إشارات الإنذار المبكر وإعطاءها أهمية والتخطيط لمنع الأزمات أو تقليل آثارها السلبية ومن أمثلة ذلك أزمة الوقود التي أثرت سلباً على معظم الكليات وبعد أن كادت تعطل الدراسة فيها تم احتوائها بتوفير كميات محدودة من الوقود لشركات الباصات لإحضار الطلبة إلى الكليات.

ويعزو الباحث تدني درجة مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار إلى:

- 1- فريق اكتشاف إشارات الإنذار يتم تعيينه دون إعطائه التدريب اللازم والكافي للقيام بمهامه.
- 2- قلة اهتمام إدارات الكليات التقنية والمهنية بإجراء المسح الشامل والمنتظم للبيئة الداخلية والخارجية لمؤسساتهم.

- ويتضح أيضاً من الجدول رقم (5-2) أن "دعم إدارات المؤسسات التقنية والمهنية معنوياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة" جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.17) ونسبتها المئوية (63.4%).

رغم أن هذه الفقرة حازت علة المرتبة الأولى إلا أنها تعتبر بدرجة متوسطة وهذا مؤشر على أن الدعم المعنوي المقدم لفريق اكتشاف إشارات الإنذار غير كاف وبحاجة إلى مراجعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- تجاهل إشارات الإنذار المكتشفة.
- 2- قلة اهتمام إدارات الكليات التقنية والمهنية بتحديد واكتشاف وجمع وتحليل إشارات الإنذار المبكر.

- فيما جاء في المرتبة الثانية أن "تشجيع إدارات المؤسسات التقنية والمهنية العاملين على جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة." حيث بلغ متوسطها (3.04) ونسبتها المئوية (60.8%).

نجد أن هذه النسبة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب حيث أنها مؤشر على أن العديد من الأزمات سوف تمر دون الشعور بها في مراحلها الأولى ونحن ندرك تماماً أهمية اكتشاف الأزمة في وقت مبكر حيث أن عامل الزمن سوف يكون سيفاً مسلطاً على إدارات الكليات وسيجعلها تعمل تحت ضغطه مما سيزيد من تفاقم الآثار السلبية للأزمة.

- ويتضح من الجدول رقم (5-2) أن "تنظيم إدارات المؤسسات التقنية والمهنية ورش عمل لتدريب طاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات" جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها (2.3) وكانت نسبتها المئوية (46%)

نعلم أن الناس لا يستطيعون أن يقوموا وقت الأزمات إلا بالأدوار التي تعلموا القيام بها قبل حصول الأزمات ومن هذا المنطلق نجد أن نسبة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لتنظيم ورش عمل لتدريب طواقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات هي نسبة متدنية لذلك يجب عليهم إعادة النظر في هذه الممارسة والعمل على رفعها لما لها من دور في التصدي للأزمات في مهدها والعمل على تجنبها أو إخمادها مبكراً.

ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب هي:

- 1- التكلفة المادية للتدريب.
- 2- زيادة العبء على الموظفين.
- 3- الاهتمام في جوانب أخرى على حساب تنظيم وتدريب طواقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
- 4- الاقتصاد في تعيين المصادر البشرية المطلوبة.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي، ودقاسمة (2000) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة.

ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية:

جدول رقم (3-5) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة الاستعداد والوقاية.

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فقرات المرحلة الثانية: تبين درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة الاستعداد والوقاية	رقم
9	متوسطة	54.2	2.71	1.252	تشكل إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.	1
13	قليلة	49.8	2.49	1.160	تحدد إدارة مؤسستي ساحات إنقاذ وأماكن آمنة داخل حرم المؤسسة.	2
7	متوسطة	57.8	2.89	1.228	توجه إدارة مؤسستي تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	3
4	متوسطة	64.2	3.21	1.123	تسهل إدارة مؤسستي الحصول على الإمكانات المادية عند الحاجة لها.	4
3	متوسطة	64.4	3.22	1.127	تسهل إدارة مؤسستي الحصول على الإمكانات البشرية عند الحاجة لها.	5
1	متوسطة	65.6	3.28	1.015	تسهل إدارة مؤسستي الحصول على الإمكانات المعلوماتية عند الحاجة لها.	6
8	متوسطة	55.2	2.76	1.165	تضع إدارة مؤسستي برامج وخطط متعددة لإدارة الأزمات المحتملة.	7
10	متوسطة	53.2	2.66	1.195	تضمن إدارة مؤسستي أسوأ سيناريو محتمل في خطط إدارة الأزمات.	8
15	قليلة	44.2	2.21	1.147	تنظم إدارة مؤسستي دورات لتدريب المتحدث الرسمي على تقنيات الاتصال الحديثة والمقابلات الإعلامية والمؤتمرات الصحفية.	9
12	قليلة	51	2.55	1.136	تعقد إدارة مؤسستي اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	10
16	قليلة	39.2	1.96	1.160	تنظم إدارة مؤسستي تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	11
14	قليلة	46	2.30	1.143	تعقد إدارة مؤسستي اتفاقيات ثنائية مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة للتعامل مع الأزمات.	12
11	متوسطة	52.8	2.64	1.163	تقدم إدارة مؤسستي التوعية اللازمة للأطراف المعنية قبل وقوع الأزمة.	13
6	متوسطة	60.8	3.04	1.183	تعمل إدارة مؤسستي على معالجة نقاط الضعف لديها.	14
4	متوسطة	64.2	3.21	1.192	تعمل إدارة مؤسستي على تعزيز نقاط القوة وتطويرها.	15
2	متوسطة	65	3.25	1.133	تقوم إدارة مؤسستي بحل المشاكل أولاً بأول لتفادي تحولها إلى أزمة.	16
	متوسطة	55.4	2.77	.909	متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة الاستعداد والوقاية	

- يتبين من الجدول رقم (3-5) أن درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة الاستعداد والوقاية تراوحت للفقرات بين قليلة ومتوسطة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (39.2% إلى 65.6%)، وكانت الدرجة الكلية للمرحلة متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (55.4%).

ويعزو الباحث ذلك إلى

1- قلة الخبرة بموضوع إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية.

2- قلة تقديم الدعم اللازم لتنفيذ دورات تدريبية لطواقم متخصصة من موظفي الكليات التقنية والمهنية وإجراء التجارب الوهمية محاكاة للأزمات المتوقعة.

3- قلة الوثوق بالآخرين للمشاركة في المهام الإدارية.

ويتبين من الجدول رقم (3-5) أن "تسهيل إدارات المؤسسات التقنية والمهنية الحصول على الإمكانيات المعلوماتية عند الحاجة لها" كانت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.28) ونسبتها المئوية (65.6%).

على الرغم من حصول هذه الممارسة على أعلى درجة في هذه المرحلة إلا أنها تعتبر غير كافية فمن المفترض أن التسهيلات المعلوماتية تحوز على نسبة أعلى من ذلك بكثير إذ أن الأزمات غالباً ما تكون في جو يفترق فيه إلى المعلومات ويكون عامل الوقت ضاغطاً على متخذي القرار لذلك كان من الواجب أن تضع إدارات الكليات التقنية والمهنية الإمكانيات المعلوماتية تحت تصرف فريق إدارة الأزمات.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- ضعف التعاون بين إدارات الكليات التقنية والمهنية وفرق إدارة الأزمات بزعم المحافظة على سرية المعلومات.

2- الافتقار إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة والأنظمة الحديثة في الأرشفة وتنظيم البيانات وسرعة الوصول إليها عند الحاجة لها.

3- النزعة الدكتاتورية في الإدارة وقلة الوثوق بالآخرين للمشاركة في المهام الإدارية.

4- قلة المعلومات المختزنة في بعض المؤسسات حيث لا توثق كثير من المعلومات.

- وجاء في المرتبة الثانية "قيام إدارات المؤسسات التقنية والمهنية بحل المشاكل أولاً بأول لتفادي تحولها إلى أزمة" حيث بلغ متوسطها (3.25) ونسبتها المئوية (65%)

نجد أن هذه الممارسة تقع ضمن الدرجة المتوسطة وهذا لا يكفي إذ أن المشاكل إذا لم تحل ممكن أن تتفاقم لتكون أزمة يصعب التعامل معها حينئذ لذلك يجب على إدارات الكليات التقنية والمهنية حل المشاكل أولاً بأول ويهتموا بذلك بدرجة كبيرة على الأقل.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- كثرة الأعباء الملقاة على الإدارة العليا تشغلها عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات أولاً بأول.

2- تجاهل الكثير من المشكلات وعدم التفكير في حلها.

3- التعايش مع بعض المشكلات والعمل في ظل وجودها مع العلم بوجودها.

4- افتقار الكثير من الكليات التقنية والمهنية للعمل وفق نظام متكامل مألوف لدى العاملين فيها.

5- ضعف نظام الرقابة والجودة الشاملة في الكليات التقنية والمهنية.

- وقد جاء في المرتبة الأخيرة "تنظيم إدارات المؤسسات التقنية والمهنية تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة" حيث بلغ متوسطها (1.96) ونسبتها المئوية (39.2%)

إن هذه الممارسة من أهم الممارسات التي يجب على إدارات الكليات التقنية والمهنية الاضطلاع بها، نجد أن درجة ممارستها قليلة كيف ستقوم القوى البشرية في المؤسسة بالقيام بأدوار لم تتعلم عليها من قبل في وقت الأزمات حيث لا مجال للمحاولة والخطأ فالوقت لا يتسع لذلك.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- إغفال إدارات الكليات التقنية والمهنية أهمية إجراء التجارب الوهمية في رفع تأهب وجهوزية فرق إدارة الأزمات.

2- التذرع بنقص الموارد المادية والتكلفة العالية لنفقات مثل هذه التجارب فيكتفون بتوزيع بيانات ونشرات لا تفي بالغرض.

3- الاعتماد على جهات عليا لتتخذ القرار وتجلب المساعدة من المؤسسات الخدمية في المجتمع.

- كما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة "تنظيم إدارات المؤسسات التقنية والمهنية دورات لتدريب المتحدث الرسمي على تقنيات الاتصال الحديثة والمقابلات الإعلامية والمؤتمرات الصحفية". حيث بلغ متوسطها (2.21) ونسبتها المئوية (44.2%).

لا أحد ينكر دور الإعلام في رفع معنوية جمهور الأزمة والتخفيف من حالة القلق عنده وما له من دور في قطع الطريق على الشائعات ومروجيها في وقت الأزمات برغم ذلك كله نجد أن إدارات الكليات التقنية والمهنية زاهدة في تدريب المتحدث الرسمي وتمكينه من الاضطلاع بدوره على أكمل وجه.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- تصدر بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية للقيام بدور الناطق الإعلامي بارتجال.
- 2- قلة رغبة بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية قيام موظفيها بدور المتحدث الرسمي ومنع من يقوم به عند بعض الجهات.
- 3- غياب الجرأة عند بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية في الاعتراف بوجود أزمة.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي، ودقاسمة (2000)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى في مرحلة الاستعداد والوقاية من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة.

ثالثاً: مرحلة احتواء الأضرار:

جدول رقم (4-5) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة احتواء الأضرار.

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فقرات المرحلة الثالثة: تبين درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة احتواء الأضرار	رقم
4	متوسطة	76.6	3.38	1.095	تعمل إدارة مؤسستي على السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها في فترة زمنية مناسبة.	1
5	متوسطة	67.4	3.37	1.187	تبادر إدارة مؤسستي بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في فترة قصيرة عند حدوث أزمة.	2
13	متوسطة	57.6	2.88	1.233	توظف إدارة مؤسستي إجراءات الطوارئ للتأثير في الأحداث.	3
10	متوسطة	60.8	3.04	1.171	تجند إدارة مؤسستي وسائل الاتصال للتعرف على ما سببته الأزمة	4
3	متوسطة	67.8	3.39	1.178	تعقد إدارة مؤسستي اجتماعاً فورياً لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة.	5
2	متوسطة	67.8	3.39	1.059	تسهل إدارة مؤسستي تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة	6
1	كبيرة	68.2	3.41	1.061	تسهل إدارة مؤسستي تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	7
12	متوسطة	58.4	2.92	1.163	توجه إدارة مؤسستي رسالة لجمهور الأزمة تتضمن تعليمات السلامة.	8
11	متوسطة	60	3.00	1.200	تتخذ إدارة مؤسستي التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	9
14	متوسطة	55.2	2.76	1.118	توجه إدارة مؤسستي رسالة لجمهور الأزمة تلخص فيها ما يجري.	10
15	متوسطة	55.2	2.76	1.274	تشجع إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات للقيام بمهامه في التصدي للأزمة.	11
9	متوسطة	64.8	3.24	1.118	تتعامل إدارة مؤسستي مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية.	12
7	متوسطة	67.2	3.36	1.174	تتابع إدارة مؤسستي أحداث الأزمة عن قرب وبشكل مباشر.	13
8	متوسطة	66.8	3.34	1.195	تغلب إدارة مؤسستي الجانب العقلي على الجانب العاطفي في التعامل مع الأزمات	14
6	متوسطة	67.4	3.37	1.231	تشاور إدارة مؤسستي ذوي الاختصاص عند اتخاذها قرارات احتواء الأضرار.	15
	متوسطة	63.4	3.17	.962	متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة احتواء الأضرار	

- يتبين من الجدول رقم (5-4) أن درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة احتواء الأضرار كانت بين متوسطة وكبيرة ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (55.2% إلى 68.2%) وكانت الدرجة الكلية للمجال متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (63.4%).

بلغت درجة هذه المرحلة أعلى من المرحلتين السابقتين وهذا يطابق الواقع إذ أنه يوحى ببداية التحرك للتعامل مع الأزمة حال وقوعها إلا أن ذلك يتم بدرجة متوسطة وهذا يدلنا على أن ممارسات إدارات الكليات التقنية والمهنية لاحتواء الأضرار غير كافية مما نستنتج منه تفاقم الأزمات وانتشار آثارها السلبية في دائرة أوسع مما هو مفترض لها.

- ويتبين من الجدول رقم (5-4) أن "تسهيل إدارات المؤسسات التقنية والمهنية تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة" كانت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.41) ونسبتها المئوية (68.2%) .

نستنتج من ذلك أن أسهل شيء هو تحريك العنصر البشري وإلقاء الأعباء عليه وبرغم ذلك فإن نسبة هذه الممارسة تقع أيضاً ضمن تقدير متوسط مما يدلنا على مدى ضعف إدارات الكليات التقنية والمهنية في ممارسات احتواء الأضرار .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- القوانين واللوائح تساعد إدارات الكليات التقنية والمهنية في زيادة أعباء موظفيهم.
- 2- التسلسل الهرمي في سير الأوامر من الإدارة العليا إلى المتوسطة إلى الدنيا وما تأخذه من وقت يحول دون رفع درجة هذه الممارسة.
- كما جاء في المرتبة الثانية "تسهيل إدارات المؤسسات التقنية والمهنية تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة " حيث بلغ نسبة متوسطها (3.39) ونسبتها المئوية (67.8%).

من المفترض أن تأخذ هذه الممارسة نسبة أكبر من ذلك بكثير إذ أن تسهيل حركة الموارد المادية هي التي ستحول دون توسيع دائرة الضرر بفعل الأزمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- قلة اعتماد نظام للتدخل السريع وقت الأزمات.
- 2- بعد مواضع تخزين الموارد المادية اللازمة في أعمال احتواء الأضرار.
- 3- الافتقار للأجهزة والأدوات والمعدات اللازمة للحد من الأضرار.

- كما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة " توجيه إدارات المؤسسات التقنية والمهنية رسالة لجمهور الأزمة تلخص فيها ما يجري " حيث بلغ متوسطها (2.76) ونسبتها المئوية (55.2%) وانحراف معياري (1.118).

إن حجم اهتمام إدارات الكليات التقنية والمهنية بالجانب الإعلامي لاحتواء أضرار الأزمة غير كاف حيث أن معرفة جمهور الأزمة بما ينبغي له أن يعرف يعمل على تخفيف الفلق عنده مما يعيد إليه توازنه ولا يقف عثرة في طريق ممارسات احتواء الأضرار التي قد يكون تجنيب الجمهور الأذى أحد أهداف ممارساتها.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- ضعف التواصل بين إدارات الكليات التقنية والمهنية وجمهور الأزمة.
- 2- اعتقاد بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية بأنه لا جدوى من توجيه رسالة لجمهور الأزمة.

- وقد جاء في المرتبة الأخيرة "تشجع إدارات المؤسسات التقنية والمهنية فريق إدارة الأزمات للقيام بمهامه في التصدي للأزمة" حيث بلغ متوسطها (2.76) ونسبتها المئوية (55.2%) وانحراف معياري (1.247).

تدني نسبة هذه الممارسة تجعلنا نقرأ من خلالها عدم وضوح أهمية وجود مثل هذا الفريق في الكليات التقنية والمهنية لإدارتها إذ أنه من المفترض أن ينال أعلى الدرجات في هذه المرحلة حيث لا يكلف الإدارة كثير عناء.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- قلة ثقة بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية بجدوى عمل فريق إدارة الأزمات.
 - 2- اعتماد إدارات الكليات التقنية والمهنية على الجهات العليا للتصدي للأزمات.
 - 4- تجنب إلحاق العاملين بدورات تساعد على تنمية قدراتهم في مجال إدارة الأزمات.
 - 5- اعتقاد بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية بعدم وجود عاملين ذوي صفات قيادية.
 - 6- انخفاض تقييم بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية لنتائج الأبحاث التربوية في هذا المجال.
 - 7- ضعف رغبة بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية في الاستفادة من ذوي الخبرات لديهم.
- لقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي، ودقاسمة (2000) من حيث أنها نالت درجة أعلى من باقي المراحل، وتختلف عنها في أن درجة ممارسة إدارة الأزمات في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى في مرحلة احتواء الأضرار من وجهة نظر العاملين كانت كبيرة.

رابعاً: مرحلة استعادة النشاط:

جدول رقم (5-5) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة استعادة النشاط.

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فقرات المرحلة الرابعة: تبين درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة استعادة النشاط	رقم
1	كبيرة	72.2	3.61	1.021	تسارع إدارة مؤسستي لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للمؤسسة في ظروف الأزمات.	1
2	كبيرة	71.8	3.59	.955	تعمل إدارة مؤسستي على تخفيف الآثار التي خلفتها الأزمات.	2
5	كبيرة	68.4	3.42	1.099	تتأكد إدارة مؤسستي من ممارسة الوحدات المتضررة لعملها المعتاد.	3
4	كبيرة	69.2	3.46	1.064	تقدم إدارة مؤسستي الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة	4
6	كبيرة	68.2	3.41	1.122	تخصص إدارة مؤسستي مبلغاً مالياً لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.	5
11	متوسطة	55.2	2.76	1.118	تقدم إدارة مؤسستي حوافز للعاملين في ظروف الأزمات	6
10	متوسطة	60.6	3.03	1.222	تطلب إدارة مؤسستي المساعدة من المؤسسات التي تقدم خدمات في حالات الأزمات.	7
12	متوسطة	55.2	2.76	1.187	تبادر إدارة مؤسستي بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول برنامج العمل أثناء الأزمة.	8
9	متوسطة	63.4	3.17	1.248	تبادر إدارة مؤسستي بحملات لاستقطاب الدعم المالي والمادي لاستعادة النشاط.	9
8	متوسطة	63.6	3.18	1.067	تقوم إدارة مؤسستي بحملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة	10
3	كبيرة	71	3.55	1.112	تركز إدارة مؤسستي على الجوانب الأساسية لاستعادة نشاطها الاعتيادي.	11
7	متوسطة	67.6	3.38	1.154	تشجع إدارة مؤسستي العاملين على تحمل بعض التبعات لاستعادة النشاط.	12
	متوسطة	65.6	3.28	.864	متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة استعادة النشاط	

- ويتبين من الجدول رقم (5-5) أن درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة استعادة النشاط كانت بين

متوسطة وكبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة إليها من (55.2% إلى 72.2%) ،
والدرجة الكلية للمرحلة متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (65.6%).
نالت هذه المرحلة على درجة أعلى من غيرها من المراحل إلا أنها تقع ضمن تقدير متوسط مما
يظهر لنا مدى الحاجة إلى جهود وممارسات استعادة النشاط للكليات التقنية والمهنية بعد مرورها
بالأزمات.

- ويتبين من الجدول رقم (5-5) أيضاً أن " تسارع إدارات المؤسسات التقنية والمهنية لاتخاذ
الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للمؤسسة في ظروف الأزمات " جاءت في
المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.61) ونسبتها المئوية (72.2%).
نالت هذه الممارسة أكبر نسبة وصنفت بدرجة كبيرة وهذا مقبول ومبرر لأن العودة لممارسة
النشاطات الاعتيادية هو هدف جميع الكليات التقنية والمهنية وسبب وجودها.
ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- أن المسارعة في استعادة النشاط يضمن للكليات التقنية والمهنية بقائها واستمرارها.
2- التنافس بين الكليات التقنية والمهنية في الظهور بأحسن صورة أمام الطلبة الجدد.
3- الحصول على الدعم المادي والمشاريع التطويرية للكليات التقنية والمهنية من المتبرعين.
- كما جاء في المرتبة الثانية " عمل إدارات المؤسسات التقنية والمهنية على تخفيف الآثار
التي خلفتها الأزمات " حيث بلغ متوسطها (3.59) ونسبتها المئوية (71.8%).
وهذه الممارسة تمارسها إدارات الكليات التقنية والمهنية بدرجة كبيرة لنفس المبرر في
الممارسة السابقة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- حرص إدارات الكليات التقنية والمهنية على إزالة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة.
2- أن بقاء الآثار السلبية يضر بسمعة المؤسسة.
3- توفير جو جديد مناسب لاستمرار المؤسسة في تقديم خدماتها للطلاب.
- كما جاءت أيضاً في المرتبة قبل الأخيرة "تقدم إدارات المؤسسات التقنية والمهنية حوافز
للعاملين في ظروف الأزمات" حيث بلغ متوسطها (2.76) ونسبتها المئوية (55.2%)
وانحراف معياري (1.118).

تصنف هذه الممارسة تحت درجة متوسطة وهذا قدر لا يكفي إذ إن الإنسان بحاجة إلى من يقدر
جهوده لكي يستمر في العطاء.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- قلة الإمكانيات المادية عند بعض الكليات التقنية والمهنية.
 - 2- قلة اهتمام بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية بهذا الجانب اعتقاداً منهم بعدم جدوى ذلك.
 - 3- اعتقاد بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية بأن العاملين يتقاضون رواتب عالية وليسوا بحاجة لحوافز مادية.
 - 4- اقتصار بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية بتقديم عبارات الشكر والتقدير.
- كما جاء أيضاً في المرتبة الأخيرة " تبادر إدارات المؤسسات التقنية والمهنية بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول برنامج العمل أثناء الأزمة " حيث بلغ متوسطها (2.76) ونسبتها المئوية (55.2%) وانحراف معياري (1.187). نالت جميع الفقرات المتعلقة بالجانب الإعلامي على نفس الدرجة وهي الدرجة المتوسطة وهذا مؤشر على ضعف اهتمام إدارات الكليات التقنية والمهنية بالجانب الإعلامي.

لقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي، ودقامسة (2000) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى في مرحلة استعادة النشاط من وجهة نظر العاملين كانت كبيرة.

خامساً: مرحلة التعلم:

جدول رقم (5-6) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة التعلم.

الترتيب	الاتجاه (الدرجة)	النسبة المئوية لدرجة ممارسة إدارات الكليات %	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	فقرات المرحلة الخامسة: تبين درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة التعلم.	رقم
2	متوسطة	61	3.05	1.232	تتبنى إدارة مؤسستي المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات.	1
5	متوسطة	59.2	2.96	1.248	تقيم إدارة مؤسستي كفاءة و فاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.	2
9	متوسطة	53.6	2.68	1.235	تقارن إدارة مؤسستي خططها لإدارة الأزمات مع خطط المؤسسات الأخرى.	3
8	متوسطة	54.2	2.71	1.198	تقارن إدارة مؤسستي ممارساتها حيال الأزمات مع ممارسات مؤسسات أخرى	4
4	متوسطة	59.8	2.99	1.216	تعمل إدارة مؤسستي على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات ذات التجارب المشابهة.	5
7	متوسطة	56.8	2.84	1.114	تعمل إدارة مؤسستي على تحسين آلية اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة.	6
10	قليلة	49.4	2.47	1.216	تشجع إدارة مؤسستي موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.	7
6	متوسطة	57.8	2.89	1.126	تدمج إدارة مؤسستي الدروس المستفادة من ثغرات الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.	8
3	متوسطة	60.2	3.01	1.205	تقوم إدارة مؤسستي بتطوير سبل الوقاية من الأزمات.	9
1	متوسطة	65.2	3.26	1.226	تستخلص إدارة مؤسستي الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.	10
	متوسطة	57.8	2.89	1.018	متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة التعلم.	

- يتبين من الجدول رقم (5-6) أن درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة التعلم تراوحت بين قليلة ومتوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها من (49.4% إلى 65.2%) ، والدرجة الكلية للمجال متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (57.8%).

نالت ممارسات هذه المرحلة على درجة متوسطة وهذا يعني أن مساعي تطور مفاهيم إدارة الأزمات ليست كافية فمن المفترض أن تتال مرحلة التعلم درجة كبيرة على الأقل. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- قلة توفر دراسات حول موضوع إدارة الأزمات في الكليات التقنية والمهنية.
 - 2- قلة وجود مسابقات دراسية في الجامعات حول إدارة الأزمات.
 - 3- ندرة الندوات وورش العمل حول إدارة الأزمات في الكليات التقنية والمهنية.
 - 4- افتقار بعض إدارات الكليات التقنية والمهنية لثقافة إدارة الأزمات.
- ويتبين من الجدول رقم (5-6) أيضاً أن " استخلاص إدارات المؤسسات التقنية والمهنية الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً " جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.26) ونسبتها المئوية (65.2%) وهذه الدرجة المتوسطة لا تكفي للقول بوجود استخلاص جيد للعبر وكان من المفترض أن نحسن استخلاص العبر والدروس مما مرت به الكليات التقنية والمهنية من أزمات. ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- إغفال توثيق الأحداث الواقعة وقت الأزمات .
 - 2- إنكار الأزمة والتكتم عليها.
 - 3- الافتقار إلى الخطط الإستراتيجية الفعالة.
- كما جاء في المرتبة الثانية " تبنى إدارات المؤسسات التقنية والمهنية المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات " حيث بلغ متوسطها (3.05) ونسبتها المئوية (61%) . وهذه الممارسة تصنف بدرجة متوسطة مما يعني أن إدارة الكليات التقنية والمهنية تتعامل مع الأزمات برد الفعل وبعشوائية وتبنيها للمنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات أقل من المستوى المطلوب.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- قلة الدراسات في مجال إدارة الأزمات في الكليات التقنية والمهنية..
 - 2- قلة وعي إدارات الكليات التقنية والمهنية بطرق التعامل مع الأزمات.
 - 3- افتقار الكليات التقنية والمهنية لطواقم مدربة ومتخصصة في إدارة الأزمات.
- كما جاء في المرتبة قبل الأخيرة " مقارنة إدارات المؤسسات التقنية والمهنية خططها لإدارة الأزمات مع خطط المؤسسات الأخرى " حيث بلغ متوسطها (2.68) ونسبتها المئوية (53.6%).

وهي في أدنى مستوى في الدرجة المتوسطة وهذا مؤشر على ضعف التعاون بين الكليات التقنية والمهنية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- افتقار إدارات الكليات التقنية والمهنية لخطط إدارة الأزمات بالشكل المطلوب.
2- عمل خطط إدارة الأزمات سيزيد من الأعباء الإدارية والمالية على إدارات الكليات التقنية والمهنية.

- كما جاء في المرتبة الأخيرة " تشجيع إدارات المؤسسات التقنية والمهنية موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات " حيث بلغ متوسطها (2.47) ونسبتها المئوية (49.4%)،

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- قلة سعي بعض إدارات المؤسسات التقنية والمهنية لتحسين كفايات العاملين.
2- إغفال بعض إدارات المؤسسات التقنية والمهنية لتنمية قدرات العاملين المهنية.
3- قلة تشجيع إدارات المؤسسات التقنية والمهنية للعاملين الذين لديهم قدرة على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.
4- ضعف دعم إدارات الكليات في خروج العاملين من الكلية لأخذ دورات تدريبية خاصة بإدارة الأزمات.

لقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأعرجي، ودقلمسة (2000) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى في مرحلة التعلم من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة.

وبشكل إجمالي نستطيع القول بأن درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت متوسطة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة اليحيوي (2006)، ودراسة الشريدة، والأعرجي (2003) ودراسة الفزاري (2003)، ودراسة الأعرجي، ودقلمسة (2000)، وتختلف مع دراسة حمدونة (2006) حيث كشفت عن ممارسة لإدارة الأزمات بدرجة كبيرة.

* النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة – الجهة المشرفة – نوع المؤسسة التعليمية – التخصص في التوجيهي)؟" تمت الإجابة عنه حسب الفرضيات المتضمنة للسؤال:

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

للتحقق من الفرض الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات)، استخدم الباحث اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) وقد كانت النتيجة ضمن جدول رقم (5-7).

جدول رقم (5-7) يبين نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية

المراحل	عدد سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنداز المبكر	أقل من 5 سنوات	28	38.73	0.455	2	0.797	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	24	36.23				
	أكثر من 10 سنوات	24	40.50				
المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية	أقل من 5 سنوات	28	42.48	1.763	2	0.414	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	24	34.38				
	أكثر من 10 سنوات	24	37.98				
المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار	أقل من 5 سنوات	28	43.23	2.789	2	0.248	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	24	32.98				
	أكثر من 10 سنوات	24	38.50				
المرحلة الرابعة: استعادة النشاط	أقل من 5 سنوات	28	41.39	2.832	2	0.243	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	24	32.23				
	أكثر من 10 سنوات	24	41.40				
المرحلة الخامسة: التعلم	أقل من 5 سنوات	28	39.61	0.903	2	0.637	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	24	35.02				
	أكثر من 10 سنوات	24	40.69				
جميع المراحل مجتمعة	أقل من 5 سنوات	28	41.89	1.872	2	0.392	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات	24	33.63				
	أكثر من 10 سنوات	24	39.42				

من الجدول السابق يتضح:

▪ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات في المراحل الخمس تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة الإدارية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- كثرة الأزمات التي يمر بها شعبنا الفلسطيني والكليات التقنية والمهنية خاصة في السنوات الأخيرة مما أتاح الفرصة لرؤساء الأقسام على اختلاف سنوات خدمتهم العمل في ظل الأزمات.

- لم يلمس رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية تحركات جوهرية نحو إدارات الأزمات بشكل منهجي وعلمي من قبل إدارات كلياتهم التقنية والمهنية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليحيوي (2006) ودراسة حمدونة (2006)، ودراسة حماد والنخالة (2008) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ($0.05 \geq$) بين متوسطات درجات ممارسة الإدارات في المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث نصت دراسة اليحيوي على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ($0.05 \geq$) بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لعدد سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، ونصت دراسة حمدونة على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة α ($0.05 \geq$) بين متوسطات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ونصت دراسة حماد والنخالة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ($0.05 \geq$) في استبانة المشكلات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

2-النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

للتحقق من الفرض الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α ($0.05 \geq$) بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (حكومة، وكالة، خاصة أو أهلية)، استخدم الباحث اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) وقد كانت النتيجة ضمن جدول رقم (5-8).

جدول رقم (5-8) يبين نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير جهة الإشراف

المراحل	جهة الإشراف	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى	الدلالة
						الدلالة	
المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	حكومة	37	34.66	7.293	2	0.026	دالة إحصائية
	وكالة	19	33.95				
	خاصة أو أهلية	20	49.92				
المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية	حكومة	37	33.54	6.445	2	0.040	دالة إحصائية
	وكالة	19	37.13				
	خاصة أو أهلية	20	48.97				
المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار	حكومة	37	32.34	8.459	2	0.015	دالة إحصائية
	وكالة	19	38.24				
	خاصة أو أهلية	20	50.15				
المرحلة الرابعة: استعادة النشاط	حكومة	37	34.09	5.705	2	0.058	غير دال إحصائية
	وكالة	19	36.58				
	خاصة أو أهلية	20	48.47				
المرحلة الخامسة: التعلم	حكومة	37	34.26	6.976	2	0.031	دالة إحصائية
	وكالة	19	35.00				
	خاصة أو أهلية	20	49.67				
جميع المراحل مجتمعة	حكومة	37	33.28	8.269	2	0.016	دالة إحصائية
	وكالة	19	35.97				
	خاصة أو أهلية	20	50.55				

من الجدول السابق جدول رقم (5-8) يتضح وجود فروق بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (حكومة، وكالة، خاصة أو أهلية) في المراحل الخمس، باستثناء مرحلة استعادة النشاط حيث لا توجد فروق في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (حكومة، وكالة، خاصة أو أهلية)، ولمعرفة وجهة الفروق قام الباحث بإجراء اختبار (مان وتني) بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية

بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (حكومة، وكالة) ثم (حكومة، خاصة أو أهلية) ثم (وكالة، خاصة أو أهلية) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5-9) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير جهة الإشراف

الدلالة	مستوى الدلالة	مان وتني "U"	متوسط الرتب	العدد	جهة الإشراف	المراحل
غير دال إحصائياً	0.822	338.5	28.85	37	حكومة	المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
			27.82	19	وكالة	
غير دال إحصائياً	0.574	319	27.62	37	حكومة	المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية
			30.21	19	وكالة	
غير دال إحصائياً	0.354	298	27.05	37	حكومة	المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار
			31.32	19	وكالة	
غير دال إحصائياً	0.659	326	27.81	37	حكومة	المرحلة الرابعة: استعادة النشاط
			29.84	19	وكالة	
غير دال إحصائياً	0.959	348	28.42	37	حكومة	المرحلة الخامسة: التعلم
			28.66	19	وكالة	
غير دال إحصائياً	0.697	329	27.89	37	حكومة	جميع المراحل مجتمعة
			29.68	19	وكالة	

يوضح الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (حكومة، وكالة) في المراحل الخمس.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- التشابه الكبير بين الحكومة والوكالة في تبعيتهما لجهات عليا مسؤولة عنهما مالياً وإدارياً.
- تشابه الظروف وتقارب سنوات النشأة للكليات التقنية والمهنية التابعة للحكومة وللوكالة.

جدول رقم (5-10) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير جهة الإشراف

المرحلة	جهة الإشراف	العدد	متوسط الرتب	مان وتني "U"	مستوى الدلالة	الدلالة
المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	حكومة	37	24.81	215	0.009	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	36.75			
المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية	حكومة	37	24.92	219	0.012	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	36.55			
المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار	حكومة	37	24.28	195.5	0.004	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	37.72			
المرحلة الرابعة: استعادة النشاط	حكومة	37	25.28	232.5	0.021	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	35.88			
المرحلة الخامسة: التعلم	حكومة	37	24.84	216	0.010	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	36.7			
جميع المراحل مجتمعة	حكومة	37	24.34	199.5	0.004	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	37.53			

يوضح الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (حكومة، خاصة أو أهلية) في المراحل الخمس ولصالح جهة الإشراف (خاصة أو أهلية).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- إن رأس مال الكليات التقنية والمهنية الخاصة هو نسبة إقبال الطلبة على التسجيل في الكلية لذلك فهي حريصة على سرعة استعادة نشاطها بعد أي أزمة.
- إمكانات بعض الكليات الخاصة والأهلية أكبر من إمكانات الكليات الحكومية.
- تتمتع الكليات التقنية والمهنية الخاصة أو الأهلية باستقلالية وبمرونة لا تتمتع بها الكليات التابعة للحكومة.
- تتجح الكليات التقنية والمهنية الخاصة أو الأهلية بجذب الدعم المالي والمادي من مؤسسات وأفراد متبرعين.

- جدول رقم (5-11) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير جهة الإشراف

المرحل	جهة الإشراف	العدد	متوسط الرتب	مان وتني "U"	مستوى الدلالة	الدلالة
المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	وكالة	19	16.13	116.5	0.038	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	23.67			
المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية	وكالة	19	16.92	131.5	0.101	غير دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	22.92			
المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار	وكالة	19	16.92	131.5	0.101	غير دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	22.92			
المرحلة الرابعة: استعادة النشاط	وكالة	19	16.74	128	0.084	غير دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	23.10			
المرحلة الخامسة: التعلم	وكالة	19	16.34	120.5	0.05	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	23.48			
جميع المراحل مجتمعة	وكالة	19	16.29	119.5	0.047	دالة إحصائية
	خاصة أو أهلية	20	23.52			

- يوضح الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (وكالة، خاصة أو أهلية) في المراحل الثانية والثالثة والرابعة.

- يوضح الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (وكالة، خاصة أو أهلية) في المرحلتين الأولى والخامسة ولصالح جهة الإشراف (خاصة أو أهلية).

وتعني الفروق في المرحلتين الأولى والخامسة بين جهات الإشراف (الوكالة والخاصة أو الأهلية) أن الجهات الخاصة والأهلية أكثر استعداداً للتعامل مع إشارات الإنذار المبكر والاستجابة لها كما أنها تأخذ العبرة مما حدث من أزمات معها أو مع غيرها من المؤسسات وتستخلص الدروس وترفع من درجة تأهبها.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن وقع الأزمات على الكليات التقنية والمهنية الخاصة والأهلية أشد منه على الأخرى التابعة للوكالة نظراً لأن تبعات الأزمات غير المكتشفة مبكراً باهظة جداً.

- استخلاص الكليات التقنية والمهنية الخاصة والأهلية للعبر من الأزمات يساعدها في تحدي البقاء.

- بقاء الكليات التقنية والمهنية التابعة للوكالة لا يعتمد كثيراً على رسوم الطلبة فالتعليم مجاني فيها لذلك جهود اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وكذلك التعلم من الأزمات السابقة قليلة.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

للتحقق من الفرض الثالث الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات ممارسة درجات ممارسات إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (كلية تقنية - مركز تدريب مهني) استخدم الباحث اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) وقد كانت النتيجة ضمن الجدول الآتي جدول رقم (5-9).

جدول رقم (5-12) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية

الدلالة	مستوى الدلالة	مان وتني "U"	متوسط الرتب	العدد	نوع المؤسسة التعليمية	المراحل
غير دال إحصائياً	0.215	341.5	31.89	14	مركز تدريب مهني	المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
			39.99	62	كلية تقنية	
غير دال إحصائياً	0.085	305.5	29.32	14	مركز تدريب مهني	المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية
			40.57	62	كلية تقنية	
غير دال إحصائياً	0.076	301.5	29.04	14	مركز تدريب مهني	المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار
			40.64	62	كلية تقنية	
غير دال إحصائياً	0.066	297	28.71	14	مركز تدريب مهني	المرحلة الرابعة: استعادة النشاط
			40.71	62	كلية تقنية	
غير دال إحصائياً	0.069	298.5	28.82	14	مركز تدريب مهني	المرحلة الخامسة: التعلم
			40.69	62	كلية تقنية	
غير دال إحصائياً	0.056	291.5	28.32	14	مركز تدريب مهني	جميع المراحل مجتمعة
			40.80	62	كلية تقنية	

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات في المراحل الخمسة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (كلية تقنية - مركز تدريب مهني) وهذا يتفق مع الفرض الصفري.

وقد يعود إلى:

- تشابه الظروف التي تعيشها الكليات التقنية والكليات المهنية، لذلك تتشابه نظرة رؤساء الأقسام تجاه درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة بغض النظر عن نوع المؤسسة التعليمية.

- تشابه النمط الإداري في كل من الكليات التقنية والكليات المهنية.

- تأثير الأزمات على الكليات التقنية والكليات المهنية متشابه .

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

للتحقق من الفرض الثالث الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات ممارسة درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع التخصص في التوجيهي (علمي - أدبي) استخدم الباحث اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) وقد كانت النتيجة ضمن الجدول الآتي جدول رقم (5-10).

جدول رقم (5-13) يبين اختبار مان وتني (Mann-Whitney Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات تعزى لمتغير نوع التخصص في التوجيهي

المرحل	نوع التخصص في التوجيهي	العدد	متوسط الرتب	مان وتني "U"	مستوى الدلالة	الدلالة
المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	علمي	57	36.30	416	0.132	غير دل إحصائيا
	أدبي	19	45.11			
المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية	علمي	57	37.09	461	0.334	غير دل إحصائيا
	أدبي	19	42.74			
المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار	علمي	57	37.65	493	0.56	غير دل إحصائيا
	أدبي	19	41.05			
المرحلة الرابعة: استعادة النشاط	علمي	57	36.85	447.5	0.259	غير دل إحصائيا
	أدبي	19	43.45			
المرحلة الخامسة: التعلم	علمي	57	36.90	450.5	0.275	غير دل إحصائيا
	أدبي	19	43.29			
جميع المراحل مجتمعة	علمي	57	36.77	443	0.237	غير دل إحصائيا
	أدبي	19	43.68			

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق في متوسط المراحل الخمسة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) تعزى لمتغير نوع التخصص في التوجيهي (علمي - أدبي) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة

الإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (علمي – أدبي)، وهذا يتفق مع الفرض الصفري.

وقد يعود إلى:

- أن موقع العمل يكسب رئيس القسم خبرة إدارية بغض النظر عن تخصصه العلمي.
- أن إدارة الأزمات لم تدرس كمساق لأي من ذوي التخصص العلمي أو الأدبي عبر السنوات الدراسية في التعليم العام والتعليم العالي.

تختلف هذه الدراسة مع دراسة حمدونة (2006) التي كشفت عن وجود فروق حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية لصالح تخصص الأدبي.

ثالثاً : نتائج التساؤل الثالث:

للإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: " ما سبل تطوير ممارسات إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
قام الباحث برصد إجابات عينة الدراسة عن السؤال أعلاه، وترتيب إجاباتهم من الأكثر إلى الأقل تكراراً، وفي كل مرحلة على حدا وهي كالتالي:
أولاً : في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر يقترح:

التكرار	المقترحات
22	تشكيل فريق إدارة أزمات متخصص.
13	إجراء مسح شامل لبيئة العمل والتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة وبناء قواعد بيانات متجددة
9	تأهيل طواقم لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر بالاستعانة بخبراء ومختصين، وعقد دورات تدريبية وورش عمل لتعريف العاملين بمفهوم الأزمة وطرق التعامل معها.
7	رصد وتصنيف الأزمات وفق معايير محددة حسب درجة خطورتها مثلاً.
5	العمل على القضاء على الأزمات المكتشفة مبكراً قبل تفاقمها.
5	إنشاء نظام للإنذار المبكر، والتعامل بجدية مع إشارات الإنذار المكتشفة.
5	تحديد أسباب حدوث الأزمة، ووضع خطط مستقبلية لاكتشاف الأزمات والتنبؤ بها.
4	تشجيع العاملين على اكتشاف الخلل الذي يمكن أن يؤدي إلى الأزمة، والتنسيق مع الجهات الحكومية وغير الحكومية في مجال اكتشاف إشارات الإنذار..

التكرار	المقترحات
4	تقديم الدعم المادي والمعنوي لفريق إدارة الأزمات.
4	عمل لقاءات دورية كل شهرين للمناقشة والمشاورة حول المشكلات الصاعدة، وعمل دراسات خاصة ببعض المشكلات.
2	الاستعانة بفريق من الخبراء المختصين والباحثين الميدانيين.
2	تعليق لوحات إرشادية عن السلامة المهنية على الجدران لتقليل المخاطر في العمل.
1	توظيف استراتيجيات واضحة لإدارة الأزمات.
1	توفر أكثر من سيناريو للتعامل مع الأزمات.

ثانياً : في مرحلة الاستعداد والوقاية يقترح:

التكرار	المقترحات
19	توفير الإمكانيات المادية والمعنوية والمعلومات والموارد البشرية ووضعها في جهورية عالية.
17	تدريب فريق إدارة الأزمات وتوزيع المهام.
14	وضع استراتيجيات وخطط متعددة وواضحة وعلى أسس علمية تبين طريقة إدارة الأزمات والتعامل مع أسوء سيناريو محتمل.
14	تشكيل فريق لإدارة الأزمات، وإجراء تجارب وهمية محاكاة للأزمة.
6	تقديم التوعية الشاملة قبل حدوث الأزمات للموظفين ولجمهور الأزمة باستمرار، وتعليق لوحات إرشادية على الجدران وفي الورش والممرات.
5	إنشاء غرفة عمليات مجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية.
4	الاستعانة بالمؤسسات التي تقدم خدمات وبنوي الخبرة في مجال إدارة الأزمات.
3	العمل على معالجة نقاط الضعف لتفادي الأزمات، وحل المشكلات أولاً بأول.
3	توفير قاعدة بيانات بحيث يسهل تجميع البيانات بآلية منظمة تدعم اكتشاف الأزمة قبل وقوعها.
3	تبني أسلوب عملي وسريع في إدارة الأزمات، ومتابعة ودراسة ظهور أي ظاهرة غريبة في المؤسسة، ووضع الخطط الإجرائية لإدارة الأزمات.
2	الاهتمام بتدريب المتحدث الرسمي.
2	تحديد ساحات إنقاذ وأماكن أمنة في المؤسسة.
2	عقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة، والتعاون وتعزيز العمل الجماعي في التصدي للأزمات المحتملة.
1	العمل على تجهيز خطة بديلة لمحاولة النهوض والبدء بأقل الإمكانيات الموجودة.

التكرار	المقترحات
1	عمل صيانة دورية للأجهزة.
1	وضع خطط اتصالات وإقامة علاقات عامة ناجحة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
1	عمل دراسات متعددة من قبل فريق مختص بمعالجة الأزمات المتوقعة.

ثالثاً : في مرحلة احتواء الأضرار يقترح:

التكرار	المقترحات
13	توفير الدعم اللازم لفريق إدارة الأزمات وتسهيل حركة الموارد البشرية والمادية والمعلومات، وتوفير الاحتياجات اللازمة للوحدات المتضررة حسب الأولويات.
8	توزيع المهام والمسئوليات والعمل كفريق والجرأة في اتخاذ القرارات.
6	الشروع في تنفيذ الخطط الجاهزة المناسبة لاحتواء الأضرار، ووضع برامج لحصر الأضرار وتقييمها، وتنفيذ برامج للحد من انتشار الأضرار.
6	الاهتمام بالجانب الإعلامي وتوعية جمهور الأزمة وإعلامه بالصورة الحقيقية للواقع.
5	التنسيق مع جهات العمل ذات العلاقة لحل الأزمة والتشاور مع أصحاب الاختصاص.
4	تشكيل لجنة من المختصين لعمل التقديرات اللازمة والتكاليف الأولية.
4	إعلان الطوارئ وانتشار الفريق اللازم لاحتواء الأضرار وتوظيف إجراءات الطوارئ بسرعة.
4	المراقبة والمتابعة المباشرة لأحداث الأزمة، وتشجيع فريق إدارة الأزمات لممارسة مهامه باستقلالية، وتقديم الدعم المعنوي للمتضررين.
3	المشاركة الجماعية والتنسيق مع الهيئات غير الحكومية.
3	وضع التدابير لاحتواء الشائعات.
2	إيجاد البديل المؤقت لتقديم الخدمات واستعادة النشاط.
2	الاجتماع الفوري بكافة كوادر المؤسسة لاتخاذ القرارات ومتابعة الأحداث.
2	تأجيل المعاتبة والشروع في إجراءات احتواء الأضرار، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند التعامل مع الأضرار واحتوائها.
2	تشكيل لجنة من المختصين لدراسة إمكانية إصلاح الأضرار.
	عدم الاستهتار بأي مشكلة حتى لو كانت صغيرة.
2	تغليب الجانب العقلي على الجانب العاطفي عند احتواء الأضرار.
1	تعيين ضابط سلامة ووقاية خاص بالعمل أثناء الأزمات.

رابعاً : في مرحلة استعادة النشاط يقترح:

التكرار	المقترحات
12	استثمار وتوظيف كل الطاقات والإمكانات الموجودة مادية وبشرية.
11	تحديد الأولويات وتركيز الدعم للجهة المتضررة من الأزمة.
10	وضع برامج تحفيز للعاملين في ظل ظروف الأزمات لرفع الروح المعنوية لديهم.
8	تقديم الدعم الإعلامي اللازم لجلب الأموال والمساعدات لاستعادة النشاط.
6	توجيه رسالة إعلامية حول برنامج العمل أثناء الأزمة وتوجيه حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية للأزمة، التوعية المستمرة والإرشاد عن طريق النشرات واللقاءات.
5	تشجيع العاملين على تحمل بعض التبعات وإشراكهم في إيجاد الحلول المناسبة والسريعة.
4	التأقلم حسب الوضع الجديد والتعامل مع البدائل في حالة عدم القدرة على التغلب على الأزمة.
4	التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات الاختصاص بإدارة الأزمات.
3	تشكيل فرق عمل واعية ومناسبة، ووضع البرامج المستقبلية لاستعادة النشاط.
3	إيجاد بديل للوحدات المتضررة، وتخفيف الآثار التي خلفتها الأزمة بإزالتها في أسرع وقت ممكن.
3	الشروع بتنفيذ الخطط الإجرائية للتغلب على الأزمة، والعمل ضمن الإمكانيات المتاحة والبدء بأنشطة بسيطة وقابلة للتحقيق.
2	معالجة الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة.
1	مراقبة أنشطة استعادة النشاط عن كثب من قبل إدارات الكليات التقنية والمهنية.
1	عمل إعلانات في الصحف اليومية عن مناقصات لإعادة إصلاح ما تلف، والإعلان عن اكتمال أعمال الصيانة والإصلاحات حال الانتهاء منها.
1	الاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، والاستفادة من الفرص المصاحبة للأزمة.
1	وجود عمليتي اتصال وتواصل فعاليتين في المؤسسة.
1	توفير الكادر المدرب لسد النقص وقت الأزمات، والأخذ فوراً بتوصيات فريق إدارة الأزمة.

خامساً : في مرحلة التعلم يقترح:

التكرار	المقترحات
11	الاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى، واستخلاص العبر والدروس من الأزمات السابقة.
11	تحكيم العقل لا العواطف وإتباع المنهجية العلمية ووضع قوانين وضوابط لمنع تكرار حدوث الأزمة.
7	توثيق أحداث الأزمة وتحليلها ومراجعتها ودراسة أسبابها بعد انتهاء الأزمة لاستخلاص العبر.
6	تدريب مجموعة من الموظفين على مهارات إدارة الأزمات بإلحاقهم في دورة تدريبية داخل المؤسسة.
6	التعاون والاتصال مع المؤسسات المشابهة، وإجراء مقارنات بين خطط المؤسسة وخطط المؤسسات الأخرى للاستفادة منها.
6	التقييم المستمر للخطط بموضوعية من أجل التحسين، وإعادة دراسة خطط إدارة الأزمات السابقة وسد الثغرات وتحسين عملية التخطيط لإدارة الأزمات.
6	تطوير سبل الوقاية من الأزمات وإشراف كادر مؤهل عليها بصفة مستمرة.
4	تشجيع الموظفين على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات وإعطائهم التسهيلات اللازمة، وعمل محاضرات دورية لتوعية الطلبة والموظفين.
4	تحسين آلية اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة، وعقد ورش عمل للمؤسسات للتعرف على أفضل السبل في التعامل مع الأزمات.
3	تشكيل فريق لدراسة المراحل التي مرت بها الأزمة وإعطاء التوصيات.
3	خلق دوافع وبرامج تحفيز للعاملين وتقديم جوائز لكل الملتزمين بقواعد السلامة المهنية.
3	ترشيد استخدام الموارد المادية وتوفيرها لوقت الحاجة.
2	زيارات ميدانية في حالة حدوث أزمات عندها للاستفادة من تجارب الغير.
2	المساءلة ومحاسبة المتسببين في حدوث الأزمة وتفاقمها إن كانوا من داخل المؤسسة.
2	إعادة تشكيل فريق إدارة الأزمات وفق الاختيار الصحيح ليسير وفق المنهجية العلمية.
1	الحث على إنشاء وحدات متخصصة في إدارة الأزمات.
1	تبني الجامعات تدريس مادة علمية بعنوان إدارة الأزمات، وعقد دورات تعليمية في الجامعات والمدارس والكليات عن الأزمات وإدارتها.
1	الاستفادة من التقييم الخارجي للمؤسسة، في التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة.

التوصيات

يوصي الباحث في ضوء النتائج بالتالي:

- 1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: ينبغي على إدارات الكليات التقنية والمهنية التعامل مع إشارات الإنذار المبكر بجدية على اختلاف أنواعها وذلك عن طريق:
 - * تشكيل فريق للتعامل مع الأزمات وتحديد أهدافه بوضوح لجميع العاملين.
 - * رصد، وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تنذر بوقوع أزمة.
 - * الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة.
 - * تقدير الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة، وإجراء مسح كامل لموارد الكلية المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- 2- الاستعداد والوقاية: ينبغي على إدارات الكليات التقنية والمهنية اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق قدر من النتائج الإيجابية وذلك عن طريق:
 - * اختيار أعضاء الفريق الذين لديهم القدرة والاستعداد للتعامل مع الأزمات.
 - * تحديد المهام المرتبطة بكل عضو بالفريق وحدود السلطة المخولة لهم منعاً للتضارب والازدواجية.
 - * البحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المختلفة قبل وقوعها.
 - * إعداد الخرائط التنظيمية، والصور، والمخططات؛ لتوضيح تقسيم الأنشطة والأعمال على أعضاء فريق الأزمات.
 - * نشر ثقافة التعامل مع الأزمات ووضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية.
 - * وضع إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال إعداد السيناريوهات.
 - * تحديد الجهات، والهيئات المساندة التي يمكن الاستفادة منها في تقديم المساعدة للفريق أثناء وقوع الأزمات.
 - * عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لأعضاء فريق إدارة الأزمات بالتعاون مع أقسام الإدارة التربوية في الجامعات.
 - *حث فريق إدارة الأزمات على إجراء تجارب وهمية محاكاة للأزمات المتوقعة، الاستعانة بمؤسسات وخبراء وإخصائيين في مجالات متعددة في موضوع الأزمات.

- * إمداد فريق إدارة الأزمات بالمعلومات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة أولاً بأول.
- * توفير نظام اتصال يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة في حفظ وتحليل واسترجاع وتصنيف المعلومات.
- 3- **احتواء الأضرار:** ينبغي على إدارات الكليات التقنية والمهنية الإشراف على كيفية سير العمل في موقف الأزمة وذلك عن طريق:
 - * التواجد في موقع الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أولاً بأول وللتأكد من صحة المسارات لتنفيذ خطط الطوارئ.
 - * إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها.
 - * تهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق.
 - * التأكد من تواجد الجهات والهيئات المساندة لفريق الأزمات في موقف الأزمة.
- 4- **استعادة النشاط:** ينبغي على إدارات الكليات التقنية والمهنية العمل على إرجاع الوضع أفضل مما كان عليه قبل الأزمة وذلك عن طريق:
 - * تقديم الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.
 - * التركيز على الجوانب الأساسية لاستعادة النشاط الاعتيادي.
 - * تشجيع العاملين على تحمل بعض التبعات لاستعادة النشاط.
 - * القيام بحملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة.
 - * المبادرة بحملات لاستقطاب الدعم المالي والمادي لاستعادة النشاط.
- 5- **التعلم:** ينبغي على إدارات الكليات التقنية والمهنية استخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي مرت عن طريق:
 - * وضع معايير لتقييم الأزمات بصفة مستمرة، وتقييم الإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات.
 - * والكشف عن مستويات الانحرافات، ومستوى الانجاز الحقيقي للفريق، وفحص خطط الطوارئ للأزمات والقرارات المتخذة لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع.
 - * تحليل موقف الأزمة من حيث إيجابياتها وسلبياتها.
 - * إعداد سجل لأزمات الكلية يشتمل على التجارب السابقة لمواجهة الأزمات للإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية.
 - * دراسة نتائج الأزمة التي مرت للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها، وإعداد خطط فعالة لمواجهة الأزمات المستقبلية في ضوء خطط الأزمات السابقة.

المقترحات

- 1- إعادة النظر في برامج الإعداد والتأهيل والتدريب التربوي الإداري في الجامعات بحيث تحتوي على مقررات في مجال إدارة الأزمات.
- 2- إجراء دراسة مماثلة عن واقع إدارة الأزمات في الجامعات والكليات في محافظات الضفة الغربية ومحافظات غزة.
- 3- إجراء دراسة تتضمن معوقات إدارة الأزمات في الجامعات والكليات ومراكز التدريب المهني في محافظات الضفة الغربية ومحافظات غزة.
- 4- إجراء دراسات وبحوث تهدف للكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لإدارات الكليات والجامعات وإدارة الأزمات.
- 5- إجراء دراسة تكشف عن أثر استخدام أسلوب التخطيط وفق السيناريوهات المحتملة على النجاح في إدارة الأزمات.

المراجع العربية

أولاً: المصادر:

1. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (1968) لسان العرب، دار صادر، مجلد (12)، بيروت.
2. مجمع اللغة العربية (إبراهيم مذكور) (1972) المعجم الوسيط، دار المعارف بمصر، ط(2)، مصر.

ثانياً: الكتب والمراجع:

1. أبو جراد، محمد (1996) التعليم المهني والتقني في فلسطين واقع وطموح، رابطة الجامعيين، الخليل.
2. أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال (2005) (مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .
3. أبو قحف، عبد السلام وعيتاني، رنا (1999) ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. أبو قحف، عبد السلام (1997) أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مطبعة الإشعاع، ط(4)، الإسكندرية.
5. أبو قحف، عبد السلام (د.ت) دليل المدير في تفويض السلطة- ملامح الإصلاح الإداري - العقود الإدارية- إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
6. أبو نحلة، لميس (1996) التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين من منظور تخطيط ودمج النوع الاجتماعي، بير زيت، فلسطين.
7. الاتحاد العربي للتعليم التقني (1979) النظام الأساسي للاتحاد، الأمانة العامة للاتحاد العربي للتعليم التقني، بغداد.
8. أحمد، أحمد إبراهيم (2003) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
9. أحمد، أحمد إبراهيم (2002) إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
10. 11. الأغا، إحسان (1998) البحث التربوي أسسه، عناصره ومناهجه، غزة: مطبعة المقداد.

12. البزار، حسن (2001) إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
13. بهاء الدين، حسين كامل (1997) التعليم والمستقبل، دار المعارف، مطابع الأهرام التجارية، قليوب، مصر.
14. توفيق، عبد الرحمن (2007) المناهج التدريبية المتكاملة منهج المدير الفعال فن إدارة الأزمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية الإدارية بميك، ط(5)، القاهرة
15. توفيق، عبد الرحمن (2004) إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط (2) ، القاهرة.
16. جابر، سميح (2001) تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ليبيا.
17. حجي، أحمد إسماعيل (1998) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
18. حريز، سامي محمد هشام (2007) المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية، عمان.
19. الحملوي، محمد رشاد (1995) إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة.
20. الخضير، محسن (د ت) إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، مصر.
21. رفاعي، ممدوح وجبريل، ماجدة (2009) إدارة الأزمات، محاضرات في كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
22. الزوبعي، عبيد الجنابي، عماد (2003) تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا.
23. الشافعي، محمد (2001) إستراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة .
24. عامر، سعيد وعبد الوهاب علي (1994) الفكر الإداري في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
25. عبد الفتاح، عز (2008) مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية، جدة حي الجامعة.

26. عثمان، فاروق السيد (1998) سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية.
27. عليوة، السيد (1979) إدارة الأزمات والكوارث، مطابع سجل العرب، القاهرة.
28. كامل، عبد الوهاب (2000) استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة.
29. ماهر، أحمد (2006) إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية .
30. مصطفى، أحمد (2001) مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في القطر العربية، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ليبيا.
31. منظمة العمل العربية (1983) النشرة التشريعية في التوجيه والتدريب المهني في تشريعات العمل العربية العدد (22) في الاتفاقية العربية رقم (9) لعام 1977، الفصل الأول، المادة الأولى، الفقرة (2) في التوجيه والتدريب المهني، بغداد.
32. مهنا، محمد نصر (2004) إدارة الأزمات قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
33. نشوان، عماد (2005) الدليل العلمي لمقرر الإحصاء التطبيقي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
34. هلال، محمد عبد الغني (2004) : مهارات إدارة الأزمات .. الأزمات بين الوقاية منها والسيطرة عليها، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة .

ثالثاً: الدراسات والأبحاث والرسائل العلمية:

35. أبو جراد، محمد (2000) دراسة تحليلية للكفاية الداخلية للتعليم التقني في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى بغزة.
36. أبو شيخة، نادر والقريوتي، محمد قاسم (1993): "إدارة الوقت لدى الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة دراسات، مجلد (20)، العدد (1)، ص ص 99-99
37. الأعرجي، عاصم ودقاسمة، مأمون (2000): إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39)، العدد: (4)، عمان، الأردن، ص ص 107 - 168.
38. الألفي، أشرف (2003) إدارة أزمات التعليم في مصر دراسة تحليلية مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، دمياط، جامعة المنصورة، المجلة التربوية، العدد (69)، المجلد (18)، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، ص ص 201-203.
39. ثابت، زياد (2008) المشكلات الأكاديمية التي تواجه طلبة الأقسام التقنية بكلية مجتمع تدريب غزة، المؤتمر العلمي الأول بعنوان "التعليم التقني والمهني في فلسطين واقع وتحديات وطموح"، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 12-13 أكتوبر 2008م، ص ص 103-156.
40. الجندي، محمد سيد (1990) التدريب الفني في التعليم الفني الصناعي بمحافظة القاهرة، دراسة تقييمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، القاهرة: مصر.
41. حماد، خليل والنخالة، سميرة (2008) مشكلات التعليم المهني في محافظات غزة كما يراها المعلمون، المؤتمر العلمي الأول بعنوان "التعليم التقني والمهني في فلسطين واقع وتحديات وطموح"، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 12-13 أكتوبر 2008م، ص ص 157-200.
42. حمدان، عبد الرحيم، وأبو عاصي، حمدان (2008) الصعوبات التي تواجه التعليم التقني في فلسطين وسبل التغلب عليها، المؤتمر العلمي الأول بعنوان "التعليم التقني والمهني في فلسطين واقع وتحديات وطموح"، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 12-13 أكتوبر 2008م، ص ص 57-87.

43. حمدان، عبد الرحيم (2000) أنماط التعليم والتدريب المهني والتقني في محافظات غزة في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، *المجلة العربية للتعليم التقني*، المجلد (17)، العدد (1)، ص ص 24-33.
44. حمد، مروان (2000) الكفاءة الخارجية للتعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
45. حمدونة، حسام الدين (2006): "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الإسلامية - غزة.
46. الحملوي، محمد وشريف، منى (1995): "إدارة الأزمات في الصناعة المصرية دراسة تطبيقية"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 25-26 أكتوبر، القاهرة.
47. سعدية، منصور (2005) تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
48. شخشير، خولة (1998) الحاجة إلى التعليم المهني وتخصصاته في فلسطين، *مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية*، بحث محكم، مجلد (1)، العدد (2)، ص ص 42-60.
49. الشريدة، هيام والأعرجي، عاصم (2003): "العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية"، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)*، المجلد (4)، عدد 1، الرياض، ص ص 93-139.
50. العاجز، فؤاد (2008) مشكلات معلمي التعليم المهني والتقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، المؤتمر العلمي الأول بعنوان "التعليم التقني والمهني في فلسطين واقع وتحديات وطموح"، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، 12-13 أكتوبر 2008م، ص ص 14-56.
51. العبد، عبد الرحمن والشويخ، عاطف (2004) التدريب العملي في الكليات التقنية في فلسطين، *مجلة الجامعة الإسلامية*، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (12)، العدد (1)، ص ص 77-103.
52. عدوان، عماد (2006) واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

53. العسيلي، جابر وعبد الله، تيسير (2005): "قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (5)، ص ص 9-54.
54. العصار، زكري (1999) تطوير مراكز التدريب المهني في لواء غزة في ضوء بعض متطلبات التنمية لدولة فلسطين -رسالة ماجستير غير منشورة-، كلية التربية عين شمس.
55. عودة، رهام (2008): "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة .
56. القحطاني، سحبي (2003): دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
57. المسودي، تيسير والقيق، عبد الرحمن (1990) واقع التعليم التقني والمهني في الأراضي المحتلة، سلسلة دراسات تربوية، رابطة الجامعيين، الخليل، ص ص 53-73.
58. المهدي، سوزان وهيبية، حسام (2002) الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، رسالة ماجستير منشورة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد (26)، الجزء (4)، ص ص 143-221.
59. النونو، نائلة (2004) سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
60. النيرب، فريد (1998) واقع التعليم التقني في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
61. اليحيوي، صبرية (2006) إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة جامعة الملك فهد، العدد الثامن، الرياض، ص ص 2-55.
62. يوسف، جمال محمد (2005) التعليم المهني بمرحلة التعليم الثانوي في محافظات غزة دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

رابعاً: أدلة الكليات التقنية والمهنية ومواقع الإنترنت

1. بروشور كلية تدريب خانيونس الذي وزع على شرف حفل تخرج الفوج الأول فوج البناء والتطوير بتاريخ 2009/8/20م.
2. بروشور للطلبة الجدد عن التخصصات في كلية المجتمع العربية صادر بداية عام 2010/2009م.
3. دليل الطالب لكلية العلوم والتكنولوجيا لعام الدراسي 2010/2009م.
4. دليل الطالب لكلية غزة للدراسات السياحية والتطبيقية للعام الدراسي 2010/2009م.
5. دليل الطالب لكلية فلسطين التقنية للعام الدراسي 2010/2009م.
6. دليل الطالب لكلية الجامعية للعلوم التطبيقية للعام الدراسي 2010/2009م.
7. دليل الطالب لكلية الدراسات المتوسطة للعام الدراسي 2010/2009م.
8. الفزاري، محفظة (2003): "تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2823>
الأربعاء 2009/6/2 الساعة 3:00 مساءً
9. معهد السياسات الاقتصادية الفلسطيني (2002) تمويل التعليم العالي الفلسطيني، القدس: شبكة المعلومات (الانترنت)
الاثنين 13 / 2009/7 الساعة 4:30 مساءً [http:// www.psgateway.org](http://www.psgateway.org)
10. موقع كلية مجتمع تدريب غزة التابعة لوكالة الغوث الدولية
السبت 2010/2/6 الساعة 5:21 مساءً <http://www.ccast.ps>
11. موقع الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
الأحد 2010/2/7 الساعة 4:45 مساءً <http://www.gtc.edu.ps>
12. الموسوعة الحرة الثلاثاء 2010/4/20 الساعة 8:55 مساءً
<http://ar.wikipedia.org/wiki>
13. موقع وحدة المعرفة الثلاثاء 2010/4/20 الساعة 8:51 مساءً
<http://knol.google.com>
14. موقع مقاتل من الصحراء الثلاثاء 2010/4/20 الساعة 10:40 مساءً
<http://www.moqatel.com>

خامساً: المقابلات

1. مقابلة مع المهندس/ طلعت أبو معيلق، مدير مدراء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في السلطة الوطنية الفلسطينية، 2009/10/12م، الاثنين، الساعة 1:30 مساءً
2. مقابلة مع الدكتور/ زكري العصار، مدير كلية تدريب غزة، 2010/3/14، الاثنين، الساعة 1:00 مساءً
3. مقابلة مع المهندس/ أحمد صيدم، منسق الأقسام الميكانيكية والمشارك في إعداد ملف الاعتماد لكلية تدريب خانيونس، 2009 /12 /28م، الاثنين، الساعة 3:30 مساءً.
4. مقابلة مع المهندس/ عماد الجلدة، مدير مركز تدريب غزة التابع لمجلس كنائس الشرق الأوسط، 2009/12/30، الأربعاء، الساعة 9:00 صباحاً
5. مقابلة مع م. روجي عواجا، عميد كلية المجتمع العربية، 2010/12/24م، الخميس، الساعة 10:45 صباحاً.

المراجع الأجنبية

أولاً: المصادر:

1. البعلبكي، روجي والبعلبكي، منير (2002) المورد قاموس مزدوج انجليزي - عربي، دار العلم للملايين، ط (6)، لبنان.
2. Oxford (1999) **Oxford Word Power**, Oxford University Press.

ثانياً: الكتب والمراجع والأبحاث والدراسات:

1. Augustine, N. (1955) Management The Crisis You Tried to Prevent, Harvard Business Review, November-December, pp147-158.
2. Callahan, Connie J (2000): "School Counselors: Untapped Resources for Safe-School" , **Principal Leadership**, Vol.(1).PP:132-197
3. Center for Mental Health in Schools, (1999): "Responding to Crisis at A school A resource Aid Packet", California Univ. Los Angeles.
4. Cheung, Eleanor (1996) Higher Vocational Education in China in Response to the Changing Needs of the Labor Market beyond 2000, **Industry and Higher Education**, Vol.(10), No.(4), PP261-263.
5. Dewitt, Robert (1989) Effective crisis Management The Smaller Campus, ERIC. Ed 313999, U.S. Pennsylvania.
6. Elliott, Geoffery (1996) Educational Management and the crisis of Reform in Further Education, The Vocational Aspect of Education, Vol.(48), No.(1). Pp 5-23.
7. Erickson Lowell Janes (1997) The Los Angels Community College District Crisis 1981-1987 ERIC Ed 47955 jc 970254 U – S California.
8. Fink, Steven (1989): "Crisis Management" , New York, **American Management Association**, Vol.(7), No.(1).PP:
9. Gottschalk, J., (1993) Stories on Managing Image Under Siego, Detroit, Gale res. Inc., p (410).
10. Herman, Jerry (1994): "Crisis Management: A guide to School Crisis and Action Taken", the Practicing Administration Leadership Series.
11. Mathai, Christina (2002): "surveying school counselors via the internet regarding their experience and training needs in crisis intervention", **unpublished PhD Dissertation** , Virginia Polytechnic.
12. Mcnicoll, Stephanie (2003): "Under age being drinking on college campuses :an examination of crisis response strategies for institutions in the event of tragedy on campus" , University of Georgia.
13. Mitroff, et al., (1987) Effective Crisis Management, **Academy of Management Executive**, Vol. (1), No. (7), p (287)

14. Orifici, J. Michael (2000): "Developing Effective Crisis Management: The Role of A project Manager" , **School Business**, Vol.(66), No.(9), PP: 52-54.
15. Paine, Cathy, Sprague, Jeffrey (1999): "Crisis Prevention And Response : is School Prepared?, Oregon School Study Council 217" , Education Building, 1571 college of Education. University of Oregon Eugene. Occs, **Bulletin**.PP: 25
16. Schakner, Barry Grant, Lawren (1993): "Coping With the Ultimate Tragedy the Death of Student" , **N.A.S.S.P Bulletin**, Vol.(77), No.(552)PP: 1-9
17. Smith, P.M. (1986) Taking over A practical Guide for Leaders, Washington, D.C.NDUP., sdc7.
18. Trump, Kenneth S (2000): "Classroom Killers, Hall May Hostages" , How School Can Prevent and Manage School Crisis, California.
19. Torrington, Derek (1989) Effective management: People and Organization, New York Prentice Hall Inc.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية قبل تعديل المحكمين

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 البيانات اللازمة لإجراء دراسة أكاديمية بعنوان: درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية بغزة وهذه الأداة تم تطويرها من استبانة الدكتور عاصم حسين في دراسته لإدارة الأزمات في أمانة عمان مع تكيف لفقرات الاستبانة لتناسب الكليات التقنية والمهنية ومراكز التدريب المهني بمحافظة غزة في فلسطين وقد تألفت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: يتكون من بيانات ديموغرافية لعينة البحث.

الجزء الثاني: يتكون من مجالات وفقرات الاستبانة:

ويشتمل على اثنتين ستين فقرة على مقياس ليكرت الخماسي تمتد من درجة صغيرة جداً إلى درجة كبيرة جداً بحيث يتم توزيع الدرجات من 1 إلى 5 على الترتيب وتمثل هذه الفقرات العناصر الأساسية التي تتصف بها إدارة الأزمات الناجحة والتي تم من خلالها قياس مدى توفر نظام لإدارة الأزمات بمراحله الخمس التالية:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتمثل بالفقرات (1-10).

2. مرحلة الاستعداد والوقاية وتمثل بالفقرات (11-32).

3. مرحلة احتواء الأضرار وتمثل بالفقرات (33-44).

4. مرحلة استعادة النشاط وتمثل بالفقرات (45-55).

5. مرحلة التعلم وتمثل بالفقرات (56-62).

الجزء الثالث: اقتراحات عملية.

إن اهتمامكم بتقويم فقرات هذه الاستبانة سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في تطويرها قبل توزيعها على عينة الدراسة لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم في فقرات الاستبانة بوضع إشارة (/) في الخلية التي تختارونها أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وكتابة ملاحظات ترونها مناسبة في الفراغ المخصص وذلك من حيث:

- ملاءمة كل فقرة لمجالها.
- دقة الفقرة علمياً.
- مناسبة الصياغة والأسلوب.
- حذف فقرة أو إضافة فقرة أو تعديل فقرة.
- أو ما ترونه مناسباً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم

الباحث/ محمد ديب محمد الأشقر

رقم جوال: 0599868952

الإيميل: Mohdmmddd@yahoo.com

الجامعة الإسلامية - غزة

مصطلحات الدراسة

الأزمة:

هي حدث مفاجئ غير متوقع تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول تختلط فيه الأسباب بالنتائج وتزيد فيه التهديدات وتقل فيه الفرص وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف وتتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة.

إدارة الأزمات:

هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات (إن أمكن) والإعداد للتعامل معها 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 ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

الكلية التقنية:

هي مؤسسة تعليمية تتولى التعليم الجامعي المتوسط (فوق الثانوية ودون الدرجة الجامعية) وتتبع التعليم العالي، وتتراوح مدة الدراسة فيها بين سنتان وثلاث سنوات وتهدف إلى إعداد العاملين في فئة مستوى التقني (مصطفى، 2001: 30).

مركز التدريب المهني:

هي مؤسسة تعليمية، تتولى الإعداد المهني الموجه لإعداد العمالة في مستويات العمل الأساسية، وتتراوح مدة الدراسة فيها بين سنتان وثلاث سنوات للحاصلين على شهادة الصف التاسع الأساسي، أو العاشر الأساسي أو من هم في سنهم (مصطفى، 2001: 31).

أسئلة الدراسة:

- 4- ما درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لمدى ممارسة إدارات كلياتهم لإدارة الأزمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة والجهة المشرفة والفئة الوظيفية ونوع المؤسسة التعليمية؟
- 6- ما سبل تطوير ممارسات إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات؟

الاستبانة

أولاً: المعلومات الديموغرافية لعينة البحث:

عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

جهة الإشراف:

حكومة وكالة خاصة

الفئة الوظيفية:

رئيس قسم أكاديمي رئيس قسم تقني رئيس قسم مهني

نوع المؤسسة التعليمية:

كلية تقنية مركز تدريب مهني

ثانياً: مجالات وفقرات الاستبانة:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الرقم	الفقرات	درجة الدقة العلمية		درجة الملاءمة	
		دقيقة	غير دقيقة	ملائمة	غير ملائمة
1.	تدعم الإدارة العليا في مؤسستكم عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.				
2.	يوجد اهتمام كاف بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة.				
3.	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مؤشرات الأزمات التي ستواجهها.				
4.	يتم مسح بيئة العمل الداخلية في مؤسستكم بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.				
5.	يتم مسح بيئة العمل الخارجية في مؤسستكم بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.				
6.	يتم مسح بيئة العمل الداخلية في مؤسستكم بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.				
7.	يتم مسح بيئة العمل الخارجية في مؤسستكم بصورة منتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.				
8.	يوجد اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات.				
9.	يوجد اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمات.				
10.	تهتم إدارة مؤسستكم بالتدريب المستمر لطاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.				

2. مرحلة الاستعداد والوقاية

الرقم	الفقرات	درجة الدقة العلمية		درجة الملاءمة	
		دقيقة	غير دقيقة	ملائمة	غير ملائمة
11.	يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات لحل العديد من الأزمات المحتملة.				
12.	يتوفر الدعم المادي المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.				
13.	يتوفر الدعم المعنوي المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط لإدارة الأزمات المحتملة.				
14.	يتم تحديد ساحات إيقاظ وأماكن آمنة داخل حرم مؤسستكم.				
15.	توجد تعليمات إدارية واضحة في مؤسستكم تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.				
16.	يسهل الحصول على الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.				
17.	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.				
18.	يسهل الحصول على الإمكانيات المعلوماتية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.				
19.	يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها.				
20.	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في مؤسستكم.				
21.	تتضمن خطة إدارة الأزمة أسوء سيناريو محتمل.				
22.	يتم تدريب المتحدث الرسمي على تقنيات الاتصال الحديثة.				
23.	يتم تدريب المتحدث الرسمي على المقابلات الإعلامية والمؤتمرات الصحفية				
24.	تتم مراجعة وتطوير خطط إدارة الأزمات باستمرار.				
25.	يوجد خطة إدارة أزمات بديلة تأخذ بعين الاعتبار اختلاف الأزمات إلى جانب الخطة الرسمية المتبناة والموافق عليها.				
26.	تعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.				
27.	تجرى تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة.				
28.	تتوافر البرامج التدريبية الكافية في مجال إدارة الأزمات.				
29.	يتسم الهيكل التنظيمي في مؤسستكم بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.				
30.	تعقد اتفاقيات ثنائية مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة للتعامل مع الأزمات.				

تابع مرحلة الاستعداد والوقاية

الرقم	الفقرات	درجة الدقة العلمية		درجة الملاءمة	
		دقيقة	غير دقيقة	ملائمة	غير ملائمة
31.	يتوفر غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة.				
32.	يتوفر شبكة اتصالات مزودة بوسائل اتصال لاسلكية حديثة.				

.....

.....

.....

3. مرحلة احتواء الأضرار

الرقم	الفقرات	درجة الدقة العلمية		درجة الملاءمة	
		دقيقة	غير دقيقة	ملائمة	غير ملائمة
33.	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار.				
34.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها في فترة زمنية مناسبة.				
35.	تتم مبادرة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في فترة قصيرة ومناسبة عند حدوث أزمة.				
36.	يتم التأثير في الأحداث باستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة.				
37.	يتم استخدام وسائل الاتصال بشكل فعال للتعرف على ما سببته الأزمة .				
38.	يعقد اجتماع فوري في غرفة العمليات لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة				
39.	يتم تحريك الموارد المادية الضرورية بسرعة مناسبة لاحتواء الأزمة				
40.	يتم تحريك الموارد البشرية الضرورية بسرعة مناسبة لاحتواء الأزمة.				
41.	يتم توجيه رسالة لجمهور الأزمة تتضمن تعليمات السلامة.				
42.	يتم اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على الشائعات.				
43.	يتم توجيه موجز أنباء عن الأزمة للجمهور				
44.	يتم حفز فريق إدارة الأزمات للقيام بمهامه في التصدي للأزمة				

.....

.....

.....

4. مرحلة استعادة النشاط

درجة الملاءمة		درجة الدقة العلمية		الفقرات	الرقم
غير ملائمة	ملائمة	غير دقيقة	دقيقة		
				يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في مؤسستكم دون أي تأخير في ظروف الأزمات.	45
				تعمل مؤسستكم على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من استمرار أسباب حدوثها.	46
				يتم التأكد من أن الوحدات المتضررة تمارس عملها كالمعتاد.	47
				يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة	48
				يتم تخصيص مبلغ مالي لأنشطة استعادة النشاط في مؤسستكم.	49
				تقدم إدارة مؤسستكم حوافز للعاملين في ظروف الأزمات	50
				يتم طلب المساعدة من مؤسسات أخرى تقدم خدمات في حالات الأزمات	51
				تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.	52
				تبادر مؤسستكم بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول كيفية التعامل مع الأزمة.	53
				تبادر مؤسستكم بحملات لاستقطاب الدعم المالي والمادي لاستعادة النشاط.	54
				تقوم مؤسستكم بحملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة	55

.....

.....

.....

5. مرحلة التعلم:

درجة الملاءمة		درجة الدقة العلمية		الفقرات	الرقم
غير ملائمة	ملائمة	غير دقيقة	دقيقة		
				تستخلص مؤسستكم الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.	56
				يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.	57
				تدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.	58
				تعمل مؤسستكم على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات	59

				الأخرى في البلد أو البلدان الأخرى ذات التجارب المشابهة.	
				تتم مقارنة لخطط الأزمات المشابهة في مؤسسات أخرى.	60.
				تتم مقارنة ممارسات مؤسساتكم مع ممارسات مؤسسات أخرى حيال الأزمات المشابهة.	61.
				تتم مقارنة قرارات التعامل مع الأزمات بين مؤسساتكم و مؤسسات أخرى.	62.

.....
.....
.....

الجزء الثالث: مقترحات عملية:

ما سبل تطوير إدارة الأزمات في الكليات التقنية والمهنية/مراكز التدريب المهني في المجالات التالية؟

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

.....
.....

2. مرحلة الاستعداد والوقاية

.....
.....

3. مرحلة احتواء الأضرار

.....
.....

4. مرحلة استعادة النشاط

.....
.....

5. مرحلة التعلم

.....
.....

- الحمد لله رب العالمين -

ملحق رقم (2)
أسماء السادة المحكمين

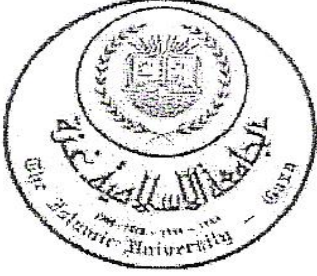
الرقم	المحكم	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د./فؤاد على العاجز	أستاذ أصول التربية	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د./محمد الحلو	أستاذ علم النفس	الجامعة الإسلامية
3.	أ.د./عزو عفانة	أستاذ المناهج وطرق التدريس	الجامعة الإسلامية
4.	أ.د/رزق شعت	أستاذ أصول التربية والتخطيط	جامعة الأقصى
5.	د/سهيل دياب	أستاذ أصول التربية المشارك	جامعة القدس المفتوحة
6.	د/زياد الجرجاوي	أستاذ أصول التربية المشارك	جامعة القدس المفتوحة
7.	د/سناء أبو دقة	أستاذ علم النفس المشارك	الجامعة الإسلامية
8.	د/فتحية اللولو	أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك	الجامعة الإسلامية
9.	د/ناجي سكر	أستاذ أصول التربية المشارك	جامعة الأقصى
10.	د/خالد السر	أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك	جامعة الأقصى
11.	د/ محمود الأستاذ	أستاذ المناهج وطرق التدريس المشارك	جامعة الأقصى
12.	د/ زكري العصار	أستاذ أصول التربية المساعد	كلية تدريب غزة
13.	د/فرج أبو شمالة	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	كلية مجتمع تدريب غزة
14.	د/أسعد عطوان	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	جامعة القدس المفتوحة
15.	د/ زياد ثابت	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	وزارة التربية والتعليم
16.	د/ بسام أبو حشيش	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	جامعة الأقصى
17.	د/ رندة شيرير	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة الأقصى
18.	د/ يحيى أبو حججوح	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	جامعة الأقصى
19.	د/ محمد أغا	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة الأزهر
20.	د/محمود خلف الله	أستاذ أصول التربية المساعد	جامعة الأقصى
21.	د/جميل نشوان	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	جامعة الأزهر
22.	د/علي نصار	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	جامعة الأزهر
23.	د/ حاتم دحلان	أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد	وكالة الغوث الدولية
24.	أ. مروان حمد	محاضر أصول التربية	الجامعة الإسلامية
25.	م. نبيل صالحه	المناهج وطرق التدريس	كلية مجتمع تدريب غزة
26.	أ. منى النجار	المناهج وطرق التدريس	جامعة الأزهر

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بعد تعديل المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



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

تطبيق استبانة

لدراسة بعنوان

درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها

حفظه الله،،،

الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشتمل على خمس مراحل وكل مرحلة تشتمل على عدد من الفقرات وأمام كل فقرة خمس رتب هي بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً) على مقياس ليكرت الخماسي، وتمثل هذه الفقرات العناصر الأساسية التي تتصف بها إدارة الأزمات الناجحة. إن اهتمامكم بتعبئة هذه الاستبانة سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في إنجاح هذه الدراسة لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإيداء أرائكم بوضع إشارة (x) في الخلية التي تختارونها أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة، وأرجو كتابة ثلاثة اقتراحات عملية لتطوير إدارة الأزمات في مراحلها الخمس كإجابة عن السؤال الأخير في الاستبانة.

إن إقامتكم الشهادة لله هو تجسيد لقبنا الإسلامية الأصيلة.

مصطلحات الدراسة

الأزمة: هي حدث مفاجئ غير متوقع تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول، تختلط فيه الأسباب بالنتائج، وتزيد فيه التهديدات ونقل فيه الفرص وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتصرف، وتتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة.

إدارة الأزمات: هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات (إن أمكن) والإعداد للتعامل معها بأكثر 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 ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

أشكر لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم

الباحث

محمد ديب الأشقر

أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

عدد سنوات الخدمة الإدارية

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

جهة الإشراف

حكومة وكالة خاصة

نوع المؤسسة التعليمية

كلية تقنية مركز تدريب مهني

نوع التخصص

علمي أدبي

ثانياً: مجالات وفقرات الاستبانة:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة)

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	تدعم إدارة مؤسستي مادياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.					
2.	تشجع إدارة مؤسستي العاملين على جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة.					
3.	تدعم إدارة مؤسستي معنوياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.					
4.	توجه إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات لإجراء مسح لبيئة العمل الداخلية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
5.	توجه إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات لإجراء مسح لبيئة العمل الخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
6.	تتسق إدارة مؤسستي جهودها مع جهود مؤسسات أخرى في مجال اكتشاف إشارات الإنذار.					
7.	تنظم إدارة مؤسستي ورش عمل لتدريب طاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.					
8.	تحت إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات على تحليل وتصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات.					
9.	تولي إدارة مؤسستي أهمية لإشارات الإنذار المكتشفة.					

2. مرحلة الاستعداد والوقاية (توفر الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات أو الحد من أضرارها)

10.	تشكل إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
11.	تحدد إدارة مؤسستي ساحات إنقاذ وأماكن أمانة داخل حرم المؤسسة.					
12.	توجه إدارة مؤسستي تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.					
13.	تسهل إدارة مؤسستي الحصول على الإمكانيات المادية عند الحاجة لها.					
14.	تسهل إدارة مؤسستي الحصول على الإمكانيات البشرية عند الحاجة لها.					

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
15.	تسهل إدارة مؤسستي الحصول على الإمكانيات المعلوماتية عند الحاجة لها.					
16.	تضع إدارة مؤسستي برامج وخطط متعددة لإدارة الأزمات المحتملة.					
17.	تضمن إدارة مؤسستي أسوأ سيناريو محتمل في خطط إدارة الأزمات.					
18.	تنظم إدارة مؤسستي دورات لتدريب المتحدث الرسمي على تقنيات الاتصال الحديثة والمقابلات الإعلامية والمؤتمرات الصحفية.					
19.	تعقد إدارة مؤسستي اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
20.	تنظم إدارة مؤسستي تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
21.	تعقد إدارة مؤسستي اتفاقيات ثنائية مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة للتعامل مع الأزمات.					
22.	تقدم إدارة مؤسستي التوعية اللازمة للأطراف المعنية قبل وقوع الأزمة.					
23.	تعمل إدارة مؤسستي على معالجة نقاط الضعف لديها.					
24.	تعمل إدارة مؤسستي على تعزيز نقاط القوة وتطويرها.					
25.	تقوم إدارة مؤسستي بحل المشاكل أولاً بأول لتفادي تحولها إلى أزمة.					

3. مرحلة احتواء الأضرار (إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار)

26.	تعمل إدارة مؤسستي على السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها في فترة زمنية مناسبة.					
27.	تبادر إدارة مؤسستي بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات في فترة قصيرة عند حدوث أزمة.					
28.	توظف إدارة مؤسستي إجراءات الطوارئ للتأثير في الأحداث.					
29.	تجند إدارة مؤسستي وسائل الاتصال للتعرف على ما سببته الأزمة .					
30.	تعقد إدارة مؤسستي اجتماعاً فورياً لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأزمة.					
31.	تسهل إدارة مؤسستي تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة					
32.	تسهل إدارة مؤسستي تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.					
33.	توجه إدارة مؤسستي رسالة لجمهور الأزمة تتضمن تعليمات السلامة.					
34.	تتخذ إدارة مؤسستي التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.					
35.	توجه إدارة مؤسستي رسالة لجمهور الأزمة تلخص فيها ما يجري.					
36.	تشجع إدارة مؤسستي فريق إدارة الأزمات للقيام بمهامه في التصدي للأزمة.					
37.	تتعامل إدارة مؤسستي مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية.					
38.	تتابع إدارة مؤسستي أحداث الأزمة عن قرب وبشكل مباشر.					
39.	تغلّب إدارة مؤسستي الجانب العقلي على الجانب العاطفي في التعامل مع الأزمات					
40.	تساور إدارة مؤسستي ذوي الاختصاص عند اتخاذها قرارات احتواء الأضرار.					

4. مرحلة استعادة النشاط (إعداد برامج جاهزة تم اختبارها ويتم فيها محاولة استعادة الأصول التي فقدت)

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
41.	تسارع إدارة مؤسستي لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للمؤسسة في ظروف الأزمات.					
42.	تعمل إدارة مؤسستي على تخفيف الآثار التي خلفتها الأزمات.					
43.	تتأكد إدارة مؤسستي من ممارسة الوحدات المتضررة لعملها المعتاد.					
44.	تقدم إدارة مؤسستي الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة					
45.	تخصص إدارة مؤسستي مبلغاً مالياً لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.					
46.	تقدم إدارة مؤسستي حوافز للعاملين في ظروف الأزمات					
47.	تطلب إدارة مؤسستي المساعدة من المؤسسات التي تقدم خدمات في حالات الأزمات.					
48.	تبادر إدارة مؤسستي بتوجيه رسالة وحملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول برنامج العمل أثناء الأزمة.					
49.	تبادر إدارة مؤسستي بحملات لاستقطاب الدعم المالي والمادي لاستعادة النشاط.					
50.	تقوم إدارة مؤسستي بحملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة					
51.	تركز إدارة مؤسستي على الجوانب الأساسية لاستعادة نشاطها الاعتيادي.					
52.	تشجع إدارة مؤسستي العاملين على تحمل بعض التبعات لاستعادة النشاط.					

5. مرحلة التعلم (إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي)

53.	تتبنى إدارة مؤسستي المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات.					
54.	تقيم إدارة مؤسستي كفاءة و فاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.					
55.	تقارن إدارة مؤسستي خططها لإدارة الأزمات مع خطط المؤسسات الأخرى.					
56.	تقارن إدارة مؤسستي ممارساتها حيال الأزمات مع ممارسات مؤسسات أخرى					
57.	تعمل إدارة مؤسستي على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات ذات التجارب المشابهة.					
58.	تعمل إدارة مؤسستي على تحسين آلية اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة.					
59.	تشجع إدارة مؤسستي موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.					
60.	تدمج إدارة مؤسستي الدروس المستفادة من ثغرات الخطط السابقة في خطط إدارة الأزمات المستقبلية.					
61.	تقوم إدارة مؤسستي بتطوير سبل الوقاية من الأزمات.					
62.	تستخلص إدارة مؤسستي الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.					

ثالثاً: مقترحات عملية:

أرجو ذكر ثلاثة مقترحات عملية لتطوير إدارة الأزمات في الكليات التقنية ومراكز التدريب المهني في كل مرحلة من المراحل التالية:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. مرحلة الاستعداد والوقاية

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. مرحلة احتواء الأضرار

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. مرحلة استعادة النشاط

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. مرحلة التعلم

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ملحق رقم (6)

أسماء الكليات التقنية ومراكز التدريب المهني التي طبقت عليها الاستبانة

الرقم	اسم المؤسسة	الجهة المشرفة
1.	مركز تدريب الإمام الشافعي	وزارة العمل
2.	مركز تدريب دير البلح	وزارة العمل
3.	مركز تدريب خانيونس	وزارة العمل
4.	مركز تدريب تل السلطان	وزارة العمل
5.	مركز تدريب غزة	مجلس كنائس الشرق الأوسط.
6.	مركز تدريب القرارة	مجلس كنائس الشرق الأوسط.
7.	مركز تدريب السكرتاريا والخياطة	مجلس كنائس الشرق الأوسط.
8.	كلية تدريب غزة	وكالة الغوث
9.	كلية تدريب خانيونس	وكالة الغوث
10.	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والمهنية	أهلية
11.	كلية الدراسات المتوسطة	أهلية
12.	كلية مجتمع غزة السياحية	خاصة
13.	الكلية العربية	خاصة
14.	كلية فلسطين التقنية	وزارة التعليم العالي
15.	كلية العلوم والتكنولوجيا	وزارة التعليم العالي



الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث
حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد ديب محمد الأثقر برقم جامعي 2006/0276 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعنونة بـ:

درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات
وسبل تطويرها

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد



السيد مدير كلية التربية غزة المحترم
السيد مدير كلية التربية غزة المحترم
بالتحية
صورة إلى:-
المنفذ

د. زياد إبراهيم مقداد
إدارة الأزمات
١٤٣٢



الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وثم / مذكرة داخلية (٣١٩٩)
التاريخ: ٢٠٠٩/١٣/٢٢ م
الموافق: ٥ محرم ١٤٣١ هـ

السيد / د. محمود الجعبري
الوكيل المساعد لشؤون التعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

بناءً على قرار اللجنة المكلفة بدراسة طلبات تسهيل مهام الباحثين رقم (٢٠٠٩/٧) بتاريخ (٢٠٠٩/١٢/٢٢) يرجى تسهيل مهمة الباحث "محمد ديب محمد الأشقر"، من كلية التربية بالجامعة الإسلامية، والذي يجري بحثاً بعنوان: "درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها"، في تطبيق استبانته على عينة من رؤساء الأقسام في كلية فلسطين التقنية و كلية العلوم والتكنولوجيا، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

د. يوسف إبراهيم
وكيل وزارة التربية والتعليم العالي



أ. محمود مطر

نسخة لـ

- ✓ السيد / وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية.
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد لشؤون الإدارة والتطوير.
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم العالي.



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

ج ص غ/35/

الرقم..... Ref . 2009.07/05

التاريخ..... Date

حفظهم الله،

الأخوة الأفاضل/ وزارة العمل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد ديب محمد الأشقر برقم جامعي 2006/0276 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعنونة بـ:

درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات
وسبل تطويرها

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد



الاذن / خلعت
لعمد الدراسات
14/01

صورة إلى:-
❖ الملف.



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

ج س غ/35

الرقم..... Ref . 2009/07/05

التاريخ..... Date

حفظهم الله،

الأخوة الأفاضل/ كلية مجتمع غزة السياحية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد ديب محمد الأشقر برقم جامعي 2006/0276 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعونة بـ:

درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات
وسبل تطويرها

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا


د. زياد إبراهيم مقداد



صورة إلى :-
الشف.